



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS PARA LA AGENCIA DE PUBLICIDAD DIGITAL MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.”

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención Finanzas.”

Profesor guía:

Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Autor:

Juan Pablo Burneo Riofrío.

Año:

2012

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."



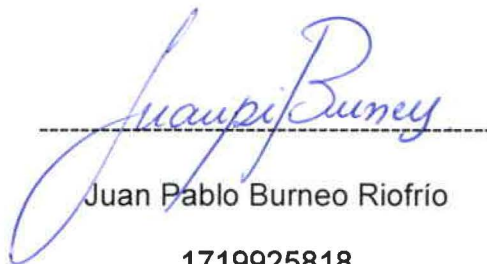
\_\_\_\_\_

Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo

1710118785

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”



Juan Pablo Burneo Riofrío

1719925818

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, a mis padres y hermano que me han apoyado en todos mis sueños, y a Renzo Aguirre, profesor, socio y amigo que me ha apoyado en mi desarrollo profesional.

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo de los 5  
años de carrera a mis padres y en  
especial a mi hermano Carlos  
Francisco.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal la elaboración del Plan Estratégico para la agencia de publicidad digital MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA., el cual comienza con la identificación de los objetivos generales y específicos así como también de la metodología que se utilizará para el presente plan estratégico.

En el segundo capítulo se puede encontrar la identificación teórica de la planificación estratégica en la que se entenderá los conceptos básicos y la importancia que tiene sobre el futuro de una empresa. En el siguiente capítulo se podrá comprender sobre cuándo y cómo la empresa fue creada, así como también un poco de la historia de los dos años de actividad de Icolic Ecuador.

El cuarto capítulo inicia con la elaboración y actualización de la filosofía institucional de Icolic Ecuador para poder de esa manera aclarar a sus distintos grupos de interés las siguientes interrogantes: ¿cuál fue el motivo por la que fue creada la empresa?, ¿cómo quiere y debe trabajar dentro del entorno?, ¿qué quiere llegar a ser?; teniendo siempre en consideración principios éticos, morales, sociales, culturales y económicos del entorno en el que se desarrolla la organización. Posteriormente en el mismo capítulo, se identificará las fortalezas (F) y debilidades (D) a través de un análisis interno de la organización, seguido de un estudio del macro y meso entorno que servirá para encontrar las oportunidades (O) y amenazas (A) que atraviesa actualmente Icolic Ecuador. Para finalizar el cuarto capítulo se procederá a realizar un análisis de las matrices y la elección de las estrategias, políticas y procesos que serán el camino para cumplir los objetivos planteados en la filosofía institucional.

El quinto capítulo comienza con el desarrollo del Balanced Scorecard (BSC), herramienta que servirá para el control del cumplimiento de los objetivos planteados, y finaliza con la elaboración de los balances proyectados (Estado de

Pérdidas y Ganancias, Balance General, Flujo de Caja) para los próximos 5 años de Icolic Ecuador.

En el último capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones que después de todo un análisis se pudieron identificar.

## ABSTRACT

This study aims at creating the strategic planning for “MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA” which is a digital advertisement company. To start we have to state the general and specific objectives as well as the methodology that will be applied in order to carry out the planning.

In the second chapter, we will find the theoretical frame for the planning, in which we can see the basic concepts and their importance for the company. In the following chapter we can observe some information about when and how the company was put up, as well as some history about the activities of the company in the country.

The fourth chapter starts with the update of the philosophical frame of the company so that we can clear up the following questions: What was the main reason for the company to be created? How are we supposed to work inside the company? What are the goals and how far one wants to get? Of course for these questions we must take into account all the ethical, moral, social, cultural and economic principles which rule the surroundings.

Later on, in the same chapter we can tell apart the strengths (S) and weaknesses (W) through an internal analysis of the organization followed by a macro environment study in order to find the opportunities (O) and threats (T)

That the company is facing at present. To close the fourth chapter we will carry out an analysis of the matrixes, and we will choose policies, strategies and processes aimed at fulfilling the objectives stated in the philosophical frame.

In the fifth chapter we start developing the “Balanced Scorecard (BSC)”. This is a tool which allows us to keep track of the objectives achievement. The chapter ends with the development of the projected balances (income and loss, general balance, cashflow) for the next five years of “ICOLIC” in Ecuador.



In the sixth chapter, we have the conclusions and recommendations which were found after the complete analysis.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.2.3	Suposiciones.....	2
1.2.4	Metodología de la investigación.....	2
<b>2</b>	<b>IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>PERFIL DE MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.....</b>	<b>6</b>
3.1	Historia de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.....	6
<b>4</b>	<b>DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>8</b>
4.1	Elaboración de la Filosofía Institucional.....	8
4.1.1	Misión.....	8
4.1.2	Visión.....	9
4.1.3	Valores Corporativos.....	9

<b>4.2</b>	<b>Diagnóstico Situacional.....</b>	<b>10</b>
4.2.1	Análisis Externo.....	10
4.2.1.1	Macroentorno .....	10
4.2.1.1.1	Entorno Político – Legal.....	12
4.2.1.1.2	Entorno Económico.....	14
4.2.1.1.3	Entorno Social – Tecnológico.....	21
4.2.1.2	Mesoentorno.....	36
4.2.1.2.1	Competidores sector industrial.....	37
4.2.1.2.2	Matriz del Perfil Competitivo.....	42
4.2.1.2.3	Competidores potenciales.....	47
4.2.1.2.4	Sustitutos.....	49
4.2.1.2.5	Proveedores.....	53
4.2.1.2.6	Clientes.....	55
4.2.2	Análisis Interno.....	57
4.2.2.1	Administración.....	58
4.2.2.2	Marketing.....	60
4.2.2.3	Finanzas y Contabilidad.....	69
4.2.2.4	Producción y Operaciones.....	74
4.2.2.5	Investigación y Desarrollo.....	77
4.2.2.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	79

4.2.2.7	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	81
4.2.3	Análisis FODA.....	85
4.2.4	Objetivos Estratégicos.....	91
<b>4.3</b>	<b>Análisis y elección de la estrategia.....</b>	<b>93</b>
4.3.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	93
4.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	95
4.3.3	Matriz Interna – Externa (IE).....	97
4.3.4	Matriz de la Gran Estrategia.....	98
4.3.5	Matriz FODA.....	100
4.4	Políticas.....	102
4.5	Macro-actividades.....	109
<b>5</b>	<b>CONTROL Y MEDICIÓN DEL PLAN</b>	
	<b>ESTRATÉGICO.....</b>	<b>111</b>
5.1	Balances Scorecard (BSC).....	111
5.1.1	Tablero de Control para Icolic Ecuador.....	113
5.2	Balances proyectados.....	116
5.2.1	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	116
5.2.2	Balance General.....	118
5.2.3	Flujo de Caja.....	120
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>121</b>

6.1	Conclusiones.....	121
6.2	Recomendaciones.....	121
7	REFERENCIAS.....	123
8	ANEXOS.....	127

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Antecedentes

Renzo Aguirre Idrovo gracias a su visión emprendedora identifica a finales del 2009 el nacimiento de la Industria Publicitaria Digital en el Ecuador, y plantea la creación de una nueva línea de negocio a través de los medios digitales a todos los socios de la agencia tradicional SERPIN CIA. LTDA. en la cual trabajaba por más de 10 años y en la que se desempeñaba como Director General. Al recibir una respuesta negativa, a principios del 2010 decide emprender y crear una Agencia de Publicidad especializada en Medios Digitales. Al ser catedrático de la Universidad de las Américas escoge a dos estudiantes, Juan Pablo Burneo y Magdalena Crespo, y les plantea la posibilidad de que sean parte del proyecto asumiendo el riesgo de ser la persona que durante los primeros 6 meses de actividad de la empresa tenga que afrontar las inversiones y dificultades financieras que se presenten.

Aceptada la propuesta comienzan durante el primer semestre del 2010 a capacitarse, sin embargo, al identificar que en países de Latinoamérica la industria tenía un alto nivel de desarrollo decidieron apoyarse a través de una franquicia internacional (ICOLIC LATAM) que les ayude en el proceso de ingresar al mercado ecuatoriano con servicios publicitarios diferentes a los que todas las agencias tradicionales ofrecían a las empresas.

Transcurridos dos años desde la creación, todos los socios de la empresa MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. tienen la visión clara sobre la importancia y la necesidad de contar con un plan estratégico, herramienta que ayudará al crecimiento sostenido en la Industria Publicitaria Digital Ecuatoriana.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico para los próximos 5 años para la agencia de publicidad digital MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. (Icolic)

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los enfoques teóricos sobre la planificación estratégica.
- Definir la situación actual de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.
- Diseñar el plan estratégico para los próximos 5 años para MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.

### **1.2.3. Suposiciones**

La elaboración del plan estratégico es una guía para la transformación estratégica de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.

### **1.2.4. Metodología de la investigación**

La tesis se llevará a cabo siguiendo la metodología de estudio de caso.

El desarrollo de la tesis se hará con el apoyo de fuentes de investigación primaria y secundaria, apoyado con un estudio de campo interno como externo que permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.

En relación a las fuentes primarias, se realizarán entrevistas al personal para identificar las variables más importantes a estudiar, y, posteriormente, se harán entrevistas a clientes de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA y a expertos de la industria publicitaria.

Respecto a las fuentes secundarias se utilizarán las bases de datos de la Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas (SRI); revistas especializadas en publicidad digital; información de investigaciones de mercado

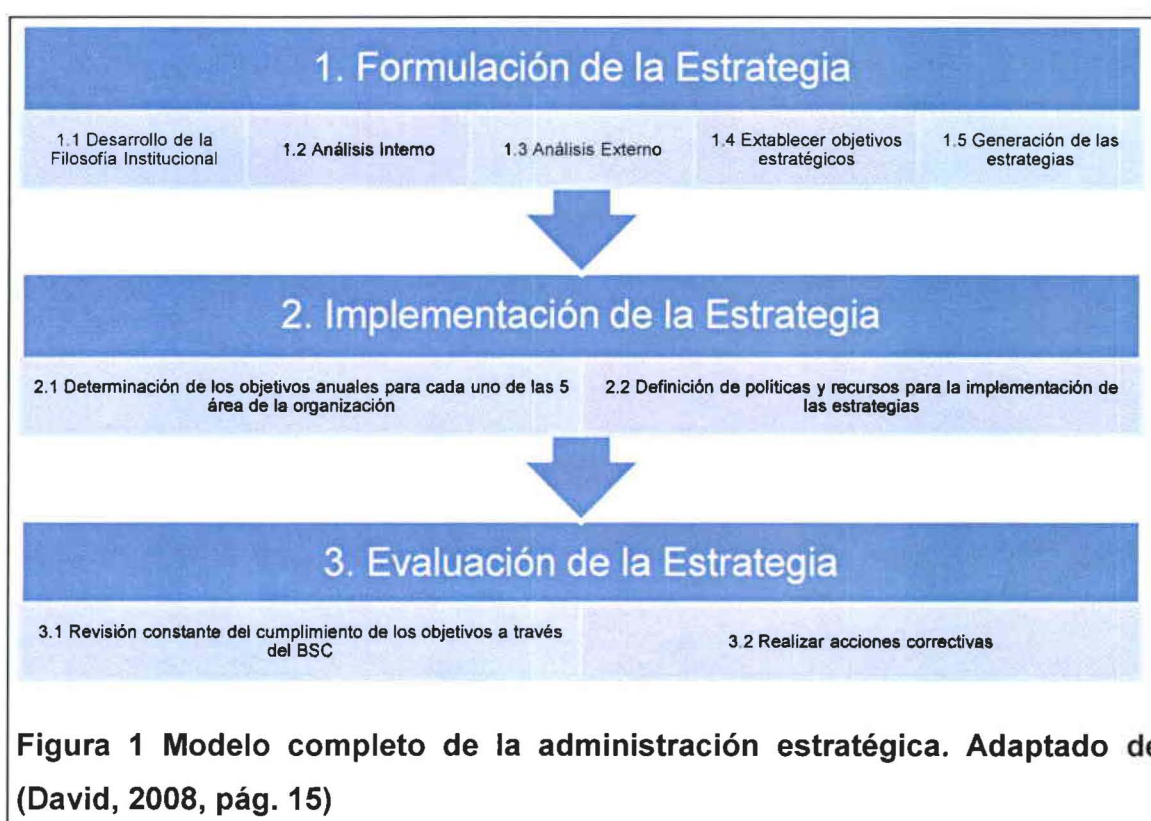
elaboradas por los medios; censos y literatura realizados por la Asociación de Agencias de Publicidad; bibliografía online y física relacionada con el tema.



## CAPÍTULO II

### 2. IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Fred David define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos. Para el desarrollo de esta tesis se usará el término *administración estratégica* como sinónimo de *planeación estratégica*. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. (David, 2008, pág. 5)



La formulación, implementación y la evaluación de la estrategia son las etapas que conforman el modelo de administración estratégica (Ver Figura 1); el autor menciona que el desarrollo de la visión y la misión, la identificación de las oportunidades y amenazas, la determinación de las fortalezas y debilidades, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la generación de las estrategias que

se deben seguir son parte de la formulación de la estrategia. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y defina los recursos a la práctica de las estrategias. La etapa final de la planeación estratégica es la evaluación de la estrategia que conjuga según David, dos actividades, en primer lugar la revisión constante del cumplimiento de objetivos a través del BSC y, finalmente, realizar las acciones correctivas. (David, 2008, pág. 15)

David es enfático en mencionar que su modelo de planeación estratégica no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. (David, 2008, pág. 15)

## CAPÍTULO III

### 3. PERFIL DE MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.

#### 3.1. Historia de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.

MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA es una compañía fundada en la ciudad de Quito en Julio del año 2010 por Renzo Aguirre Idrovo, Magdalena Crespo y Juan Pablo Burneo; que pudieron identificar claramente que la publicidad digital en el medio local era totalmente desconocida a comparación de los niveles de desarrollo que existía, a nivel mundial, y, por lo tanto, se convertía en una excelente oportunidad para comenzar a ser los pioneros en el Ecuador.

Fundada la compañía, los 3 socios decidieron apoyar su conocimiento logrado durante el primer semestre del año 2010 adquiriendo la representación para Ecuador de una de las agencias más representativas y con mayor experiencia en temas digitales de la República de Argentina "Icolic", fundada por parte de Fernando Coronel y Mariano Dorfman en el 2001.

Icolic es una franquicia argentina con 12 años de experiencia en el mundo de la publicidad y comunicación digital en el mercado latinoamericano, con una visión de expansión constante por parte de su CEO Fernando Coronel logrando, hasta el momento, tener oficinas de representación en 4 países: Ecuador, Colombia, Uruguay y Chile.

Transcurrido los primeros 8 meses desde la fundación, la compañía MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. mantenía como colaboradores únicamente a los 3 socios que se encargaban de los departamentos de cuentas y de medios; sin embargo, el desarrollo y producción se enviaba a proveedores externos, especialmente a una pequeña agencia de publicidad liderada por Francisco Vásquez llamada TREI COMUNICACIÓN CIA. LTDA.

Al momento en que más del 80% del desarrollo estuvo a cargo de TREI COMUNICACION CIA LTDA, los 3 socios liderados por Renzo Aguirre propusieron a Francisco Vásquez convertirse en socio de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. a cambio de crear el departamento in-house de desarrollo y programación con las 2 personas que colaboraban, hasta ese momento, en su agencia. Aceptada la propuesta, los porcentajes de participación de acciones dentro de la compañía quedaron equitativamente repartidos entre los 4 socios con el 25% para cada uno.

A partir de abril de 2012, la franquicia Icolic Latam se fortalece logrando una alianza estratégica con una de las tres agencias de publicidad y marketing interactivo más importante en Latinoamérica "Global Mind", empresa con representación en 9 países y con clientes muy importantes a nivel internacional, tales como: BMW, Walmart, Adidas, NOKIA, KRAFT, Nestlé, VISA, entre otros.

## CAPÍTULO IV

### 4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

#### 4.1. Elaboración de la filosofía institucional

Es importante comenzar mencionando que ya existe una filosofía institucional de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. ; sin embargo, igual que todo el plan estratégico desarrollado en el 2010 por parte de los cuatro socios, no está a la altura de una empresa que espera ser protagonista en su industria; es por eso que, a través de este plan estratégico, se buscará actualizar la filosofía institucional de Icolic Ecuador.

Las organizaciones están obligadas en desarrollar su filosofía institucional para poder de esa manera aclarar a sus distintos grupos de interés las siguientes interrogantes: ¿cuál fue el motivo por la que fue creada la empresa?, ¿cómo quiere y debe trabajar dentro del entorno?, ¿qué quiere llegar a ser?; en otras palabras la filosofía institucional es la definición de la misión (a qué se dedica la organización), visión (qué quiere ser en el futuro la empresa), valores organizacionales (las herramientas con las que se cumplen las actividades), teniendo siempre en consideración principios éticos, morales, sociales, culturales y económicos del entorno en el que se desarrolla la organización.

##### 4.1.1. Misión

Al analizar la misión desarrollada en Julio de 2010 se puede concluir que está muy bien lograda pues responde con claridad a las siguientes preguntas: ¿qué actividad desempeña la organización?, ¿cuáles son las necesidades que busca satisfacer en el mercado a través de sus servicios?, ¿a quién se va a atender?, ¿cómo se lo va a hacer?; por lo tanto, la misión para Icolic Ecuador seguirá siendo la siguiente:

*Promover la interacción de las marcas de nuestros clientes con el mercado a través de la utilización de nuevos canales de comunicación como consecuencia de la evolución del pensamiento estratégico.*

#### **4.1.2. Visión**

Respecto a la visión establecida en el 2010, es muy evidente que tiene que ser modificada pues, al momento de ser desarrollada, la industria era muy nueva y únicamente se la estableció con un horizonte de 2 años (Diciembre 2010 – Diciembre 2012); por lo tanto, a través de este plan estratégico se planteará la nueva visión para los próximos 5 años de actividad de Icolic Ecuador.

La visión tiene que responder a la pregunta básica de “¿cómo queremos vernos en el futuro a mediano plazo (5 años generalmente)?”, y, a la vez debe ser desarrollada por los directivos de la organización de una forma clara y concisa para que al momento de comunicar a los demás colaboradores se forme un apoyo global de toda la organización para cumplir la visión establecida.

Tomando en cuenta las recomendaciones de varios expertos en administración estratégica, tales como Fred David y Arthur Thompson; se ha desarrollado la siguiente visión para los próximos cinco años de actividad de Icolic Ecuador en la industria de la publicidad digital:

*A fines del 2017 ser una de las tres empresas mejor posicionadas y rentables en el mercado ecuatoriano en temas de comunicación digital.*

#### **4.1.3. Valores corporativos**

De la misma manera que la misión, se mantienen los valores corporativos para los próximos 5 años de actividad en la industria publicitaria de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA., pues han sido estos una de las principales fortalezas dentro de la organización en su objetivo de crecimiento constante.

Por lo tanto, los valores corporativos seguirán siendo los siguientes:

- **Amor:** amamos y respetamos lo que hacemos, a nuestros clientes, a nuestra empresa, colaboradores, compañeros, a nuestro país y al planeta.
- **Creación e innovación:** somos un equipo obligado a buscar, crear e implementar contantemente nuevos modelos de comunicación en beneficio de nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** estamos conscientes de que nuestras decisiones afectarán al entorno en el que nos desenvolvemos.
- **Puntualidad:** respetar el tiempo de los demás cumpliendo con lo prometido.
- **Colaboración:** entendemos que todos somos parte de la organización y que nuestro compromiso es para con el cliente, y que todos los miembros de la organización estamos dispuestos a hacer lo que sea, respetando nuestro código de ética, para que esto se cumpla.

## 4.2. Diagnóstico Situacional

### 4.2.1. Análisis Externo

#### 4.2.1.1. Macroentorno

La metodología que se utilizará para conocer el entorno general en el que se desenvuelve la empresa es el *análisis PEST*, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que no pueden ser controlados por la empresa, pero que de todas formas pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo futuro de la misma.

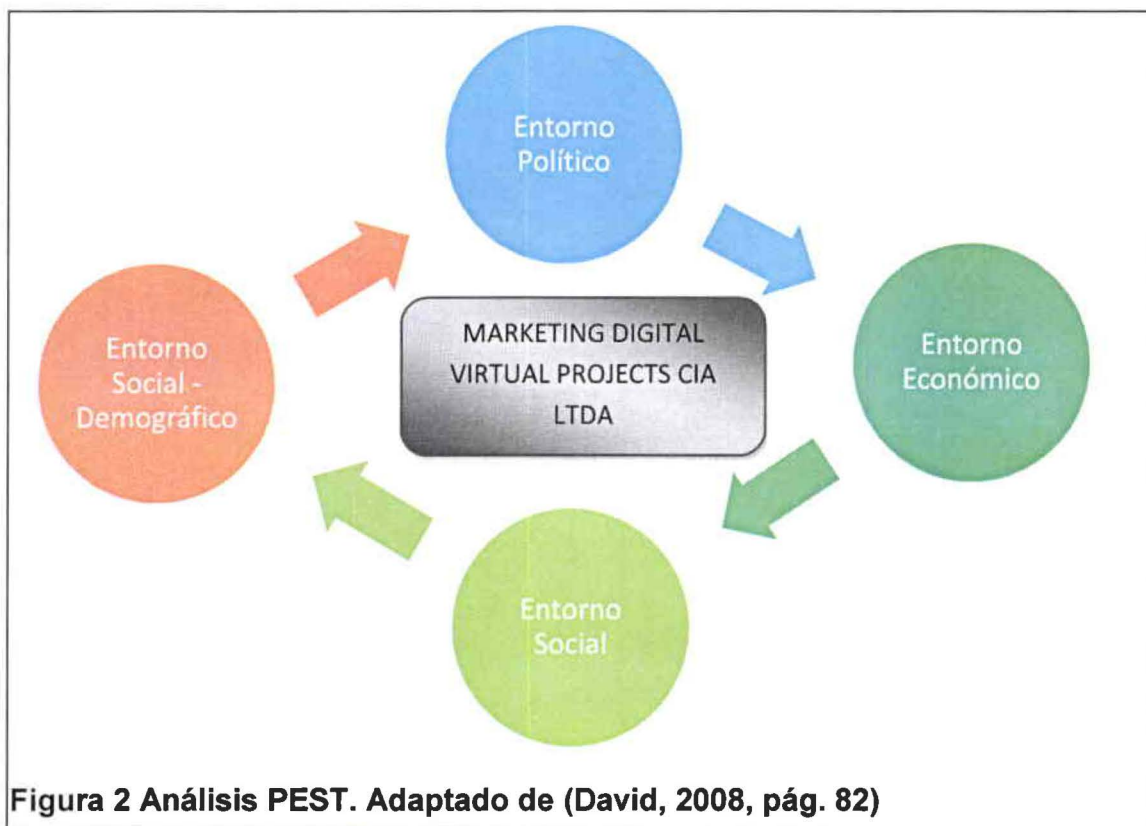


Figura 2 Análisis PEST. Adaptado de (David, 2008, pág. 82)

El análisis PEST (Ver Figura 2) implica una revisión detallada de los 4 factores claves externos comenzando con el *Político – Legal* puesto que es el Estado el que interviene en la economía de una sociedad mediante la política tributaria, monetaria y fiscal, así como también mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral y el financiero; seguido de un estudio de la Economía nacional puesto que el comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación que puede atravesar la *Economía* de un país (Ruiz, 2011); continuando con un análisis del entorno *Social – Demográfico* que dará a conocer las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan directamente sobre las actitudes y opiniones de la gente y, a la vez, ayudará a entender el nivel de influencia de dichas fuerzas sobre las decisiones de compra de los individuos; y finalizando el análisis con la *Tecnología* siendo uno de los factores más



cambiantes dentro de los últimos años e influyentes en la evolución de los sectores económicos de un país.

Este análisis permitirá tener una línea base sobre una realidad del país, donde la empresa no tiene ningún dominio ni control pero que, al conocer su tendencia, se puede hacer de esta situación un escenario manejable. De la misma manera, en que las decisiones y las acciones de los gerentes pueden, a menudo, modificar la estructura competitiva de la industria, también pueden hacerlo las condiciones o fuerzas cambiantes del macroambiente; es decir, el contexto político, social, demográfico, tecnológico y económico más amplio en el que las empresas se encuentran insertas. Los cambios en las fuerzas del macroambiente tienen un impacto directo sobre cualquiera o sobre todas las fuerzas del Modelo de Porter, con lo cual modifican la fuerza relativa de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria. (Charles & Gareth, 2010, pág. 64)

En los últimos años, se ha incluido al factor Internacionalización o Globalización dentro del análisis PEST, sin embargo, para el siguiente análisis dicho factor estará analizado dentro del entorno Tecnológico.

#### **4.2.1.1.1. Entorno Político – Legal**

El país a partir del año de 1997 ha tenido una serie de conflictos políticos, al punto de contar con más de 8 presidentes en los últimos 15 años de historia. Esto ha hecho del Ecuador un país con un amplio margen de inseguridad e incertidumbre política; sin embargo, a pesar de este fenómeno el país ha sabido reponerse y salir adelante.

A pesar de todos los malos y buenos comentarios sobre el gobierno actual, Rafael Correa Delgado ha logrado mantener una estabilidad política en los últimos 5 años (2007-2012); sin embargo, desde el 2012 ya nace una pequeña interrogante sobre el futuro de la nación pues en Febrero del 2013 habrá elecciones teniendo como posibles fuertes candidatos a Rafael Delgado, actual presidente constitucional del Ecuador, Lucio Gutiérrez, ex presidente del Ecuador; Álvaro Noboa, empresario y

6 veces candidato a la presidencia; y Guillermo Lasso, empresario guayaquileño presidente del Banco de Guayaquil.

Por otro lado el actual Secretario de la Administración, el licenciado Vinicio Alvarado, reconocido publicista maneja toda la comunicación del estado, lo que ha hecho que apenas un grupo de agencias, en su mayoría, miembros del directorio de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad - AEAP, sean quienes manejan la publicidad del Gobierno Nacional, tomado en cuenta que este es el mayor facturador en publicidad con más de 70 millones de dólares al año, representando el 20% del total del movimiento del campo de la publicidad en Ecuador. (Ver Figura 4.29)

La calificación del Ecuador como uno de los países más corruptos de América Latina y del mundo por parte de la organización alemana Transparencia Internacional (TI), refleja, sin duda, un problema que proviene del funcionamiento del Estado y la sociedad ecuatoriana. El Ecuador sigue entre los países más corruptos ubicándose en el puesto 120 a nivel global y en el 6 entre 21 países del continente, con una puntuación de 2,7 sobre 10.

Sin embargo, el secretario ecuatoriano de Transparencia de Gestión, Edwin Jarrín, estimó “sesgados los parámetros de calificación” publicados por la organización alemana, y señaló que el informe difundido desconoce avances del actual gobierno para combatir este problema que ha detenido el crecimiento del Ecuador, progresos como la declaratoria de la lucha contra la corrupción como una política de Estado y el control de la evasión de impuestos, que permitió aumentar la recaudación: 26 000 millones de dólares en los últimos cuatro años (2008-2011), frente a 22.000 millones en los ocho años precedentes (2001-2008). (El Comercio, 2011)

El fenómeno corrupción debilita el sistema democrático y atenta a la distribución equitativa de la riqueza de las naciones, llevando a millones de personas a la pobreza, lo que ha hecho que a pesar de las buenas intenciones que tiene el

actual presidente con su “revolución ciudadana” no logre esta distribución equitativa y, por lo contrario, genere una lucha de la sociedad ecuatoriana entre pobres y ricos.

**Tabla 1**

**Oportunidades y amenazas del entorno Político – Legal**

<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Alta inversión estatal en publicidad:</b> la inversión del gobierno representa el 20% del total de la inversión en el Ecuador.
<b>AMENAZAS</b>
<b>Centralización de la Comunicación Estatal:</b> centralización de la comunicación por parte de la agencia estatal UMA y las agencias privadas aliadas al gobierno: CREACIONAL, RIVAS&HERRERA, QUALITAT, MCV PUBLICIDAD, MEDITERRANEA, MC.

**4.2.1.1.2. Entorno Económico**

Con el objetivo de tener una visión más amplia y un análisis más objetivo se tomará información del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador), fuente oficial del gobierno ecuatoriano, y de La Comisión Económica para América Latina (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe), comisión regional de las Naciones Unidas.

***PIB (Producto Interno Bruto)***

De acuerdo a las cifras obtenidas de La Comisión Económica para América Latina (Figura 3), en medio de la crisis del 2008 la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inusual de 6,52%, debido a la enorme inversión privada y pública que

aumentó en 16 puntos respecto al 2007 y principalmente por los altos precios que alcanzó a nivel mundial el barril de petróleo.

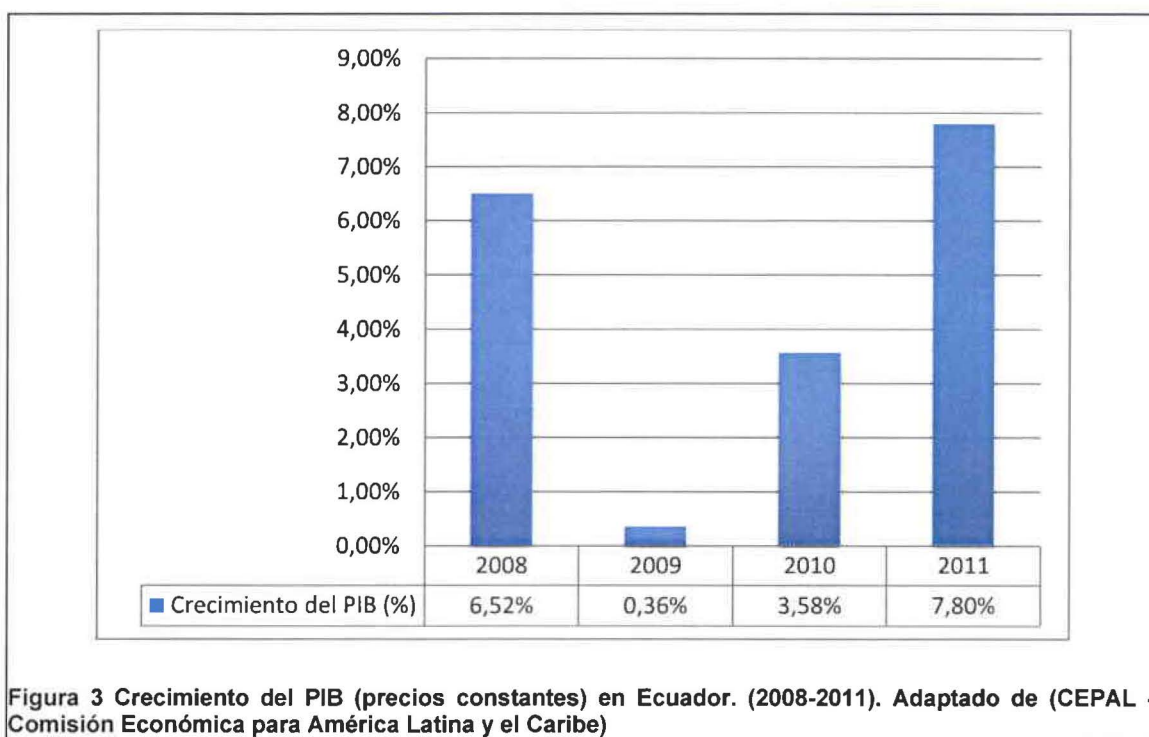


Figura 3 Crecimiento del PIB (precios constantes) en Ecuador. (2008-2011). Adaptado de (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

Desde el último trimestre del 2008 el Ecuador entraba en una recesión económica a consecuencia de la falta de políticas económicas a largo plazo, altos índices de desempleo (8,3%) y, sobre todo, un excesivo gasto por parte del gobierno, alcanzando a tener a finales del 2009 un pobre crecimiento del 0,36%. A pesar de la realidad desalentadora en la que los ecuatorianos se encontraban, el gobierno a través de su ministro Coordinador de la Política Económica, Diego Borja, desmintió a los analistas y manifestó que el Ecuador "no está en recesión", sino que tiene una disminución en el ritmo del crecimiento, con relación al 2008 (6,52%) y que la economía sigue avanzando. (Hoy, 2009)

Finalizado el peor año económico del último lustro, el Ecuador se recuperó en los años 2010 y 2011 llegando a alcanzar una variación del PIB del 3,58% y 7,8%, respectivamente, niveles aceptables en comparación con las tasas de crecimiento promedio de América Latina.

Respecto al último año (2011), la economía ecuatoriana alcanzó una variación del PIB del 7,8% a consecuencia de un crecimiento acelerado durante sus dos primeros trimestres, seguido de una sostenida desaceleración durante el segundo semestre del año; dicho crecimiento se dio principalmente por los altos niveles de gasto público que se sigue teniendo como política en el gobierno del presidente Rafael Correa.

El crecimiento económico se extendió a todos los sectores de la economía. En particular, el sector publicitario según los datos que proporciona (INFOMEDIA - Grupo IBOPETIME), empresa de auditoría y estadísticas publicitarias, la inversión acumulada del año 2011 creció un 7,5% con respecto a la del 2010, exactamente de \$322 a \$346 millones. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2.**

**Inversión publicitaria en Ecuador (2010-2011).**

Medios	Estimado de Inversión Publicitaria acumulada por medios				Crecimiento 2011 vs.		
	2010	%	2011	%	dic-10	nov-11	Acum-2010
TODOS	322,044,100		346,054,276		9.1%	0.2%	7.5%
TV	196,479,613	61%	218,291,997	63%	7.4%	-11.0%	11.1%
DIARIOS	78,471,612	24%	75,955,729	22%	11.6%	27.5%	-3.2%
RADIO	17,053,113	5%	19,296,427	6%	26.6%	1.0%	13.2%
REVISTAS	17,780,287	6%	18,555,055	5%	1.4%	9.6%	4.4%
SUPLEMENTOS	12,259,476	4%	13,955,069	4%	10.8%	48.3%	13.8%

**Nota: Tomado de Fuente: (INFOMEDIA - Grupo IBOPETIME)**

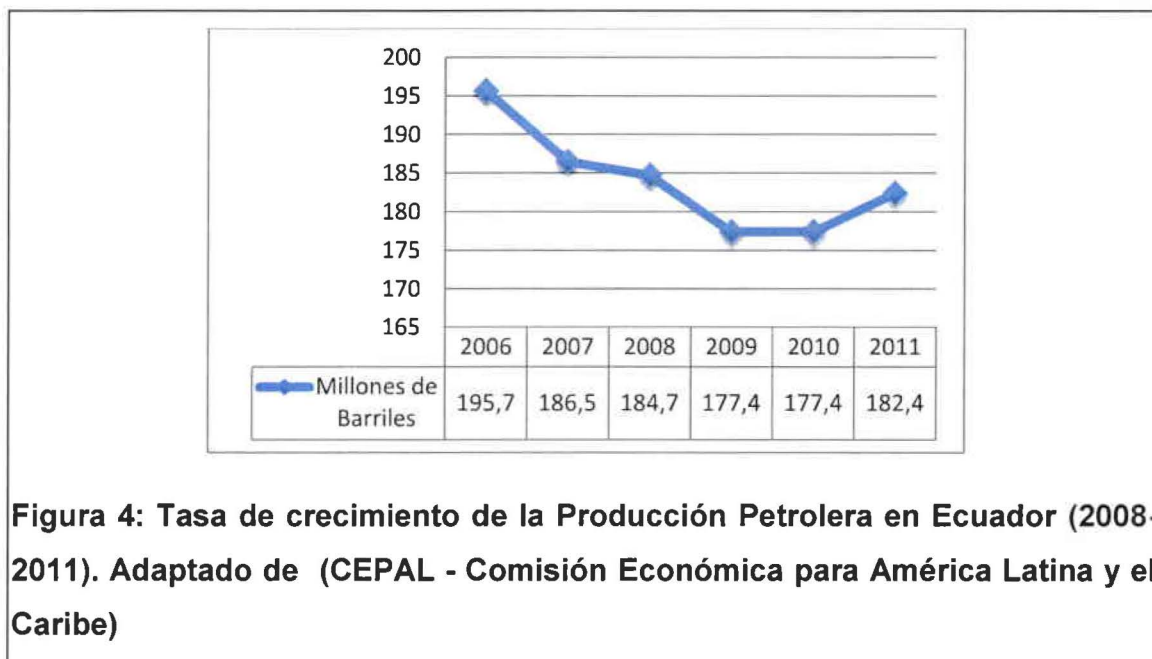
Respecto a la inversión en publicidad digital, por parte de las marcas, no es muy claro y entra a discusión. En la revista Líderes se dice que “en cuanto a la publicidad en medios digitales, en Ecuador no existen cifras verificables” (Ecuador tiene un mercado publicitario con multiplicidad de actores, 2012), mientras que en la revista Vistazo está escrito que “a paso firme en el país la inversión en publicidad online es cercana al 1% del total de la inversión publicitaria en los medios de comunicación tradicionales” (Bloqueo al Monólogo, 2012)

Las predicciones para el 2012 de algunos organismos económicos son positivas para el Ecuador determinando que la economía seguirá su crecimiento aunque no al mismo nivel del año 2011, entre ellas se destaca la revista Ekos que piensa que el PIB crecerá entre un 4,5% y 4,7% (Ecuador y el Mundo en 2012: Lo que se viene, 2012), y el gobierno ecuatoriano a través del Banco Central estima que estará en un 5,35% (Banco Central del Ecuador).

Según algunos economistas la salida de capitales, el déficit en la Balanza Comercial del país y el incremento del gasto público (que traería mayor endeudamiento externo), podrían ser las causas para que el crecimiento se ubique en esos niveles. (Ecuador y el Mundo en 2012: Lo que se viene, 2012)

### ***Producción y precio del barril de petróleo***

La Producción Nacional de Crudo en los últimos 5 años, ha venido presentando una tendencia a la baja, de 195,7 millones anuales en el 2006 se redujo a 177,4 en el 2010, con una leve recuperación del 2,8% en el 2011 alcanzando los 182,4 millones de barriles al año, tomando en cuenta que no se alcanzaron los niveles de producción del 2006. (Ver figura 4)



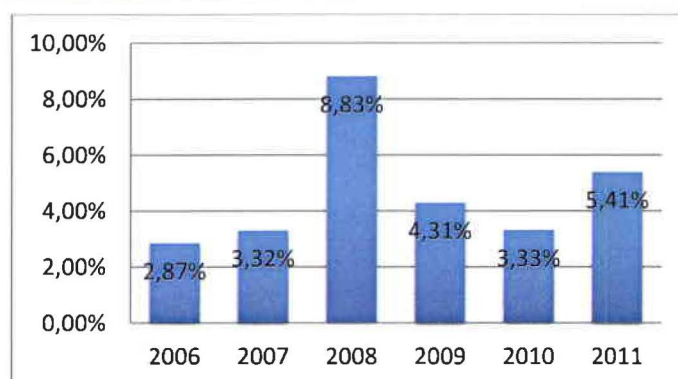
**Figura 4: Tasa de crecimiento de la Producción Petrolera en Ecuador (2008-2011). Adaptado de (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe)**

Respecto al precio del barril de petróleo ecuatoriano, los crudos de Oriente (112,4 USD/barril) y de Napo (112,3 USD/barril) se continúan negociando a niveles superiores del WTI (106,1 USD/barril), factor determinante para los altos niveles de gasto público que maneja el gobierno ecuatoriano. (Banco Central del Ecuador)

Al ser el Ecuador un país que depende, para su crecimiento del petróleo, el precio del barril se convierte en una de las amenazas más grande que tiene el gobierno actual del presidente Rafael Correa puesto que el presupuesto general del estado del 2012 está establecido con un precio promedio de 79,70 USD/barril de petróleo; sin embargo, hasta el primer trimestre del año las condiciones están dadas para disponer de un excedente por los ingresos petroleros.

### ***Tasas de inflación***

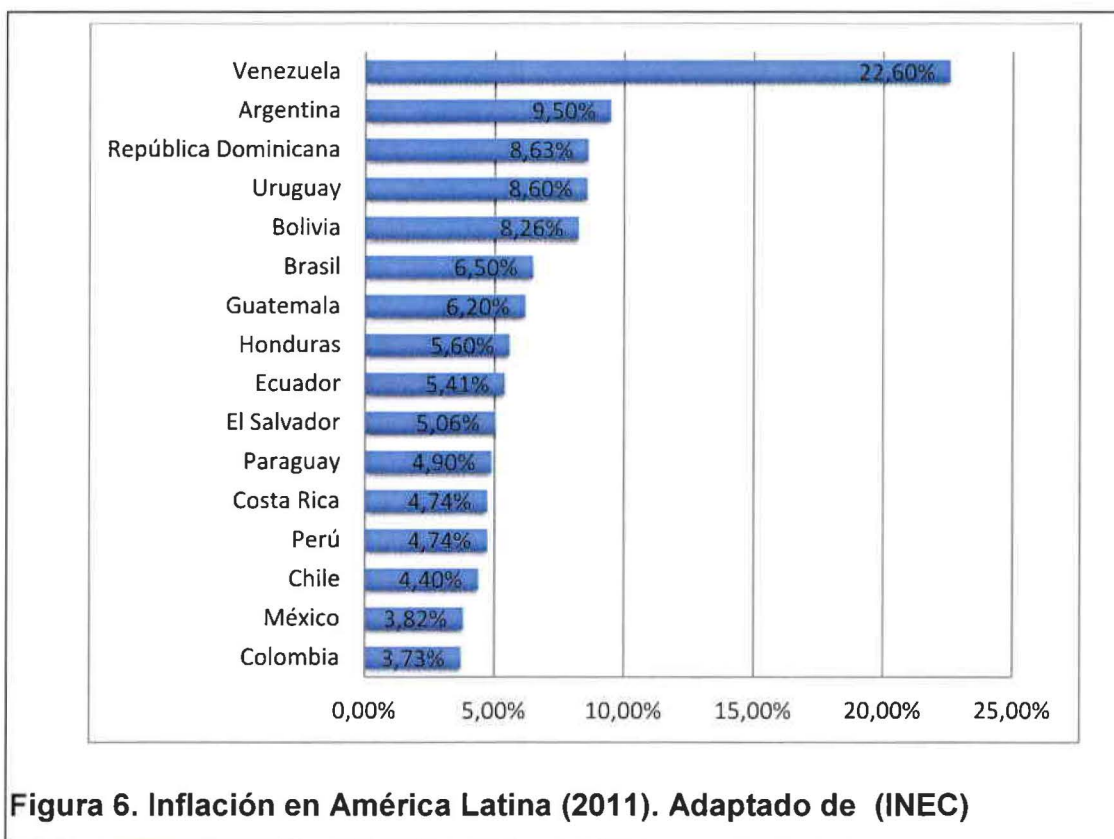
El Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Ecuador (Ver figura 5) en el 2010 alcanzó una tasa del 3,3%, valor muy cercano al que se propuso a comienzas del año el gobierno ecuatoriano, y ubicándose muy por debajo del 8,83% y del 4,31% anual registrado en 2008 y 2009, respectivamente. Según la Agencia Andes la inflación 3,3% fue posible gracias a la política anti cíclica aplicada por el Gobierno desde inicios del período y que evitó que la crisis financiera internacional afecte en mayor grado a la economía ecuatoriana. (AméricaEconomía.com, 2011)



**Figura 5 Inflación anual del Ecuador (2006-2011). Adaptado de (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe)**

Respecto al último año (2011), una de las causas para que la inflación haya alcanzado una tasa de 5.41% fue el elevado gasto público por parte del gobierno generando un exceso de circulante y provocando que las personas que tienen ese dinero, sobre todo vinculados al sector público, gasten más y, a la vez, quieran comprar más cosas.

En comparación con los demás países de América Latina, la inflación en el 2011 del Ecuador (5,4%) se ubicó por debajo del promedio latinoamericano (7,0%). (Ver Figura 6)



Transcurridos los primeros 6 meses del 2012, la inflación acumulada, a junio de 2012, es de 5,53%, mostrando que la economía ecuatoriana sufre, al igual que la región, una escalada de la inflación determinada por varios factores.

Una de las causas que ha provocado este pequeño incremento en la inflación y que afecta directamente a la industria publicitaria digital fue el incremento del 2%

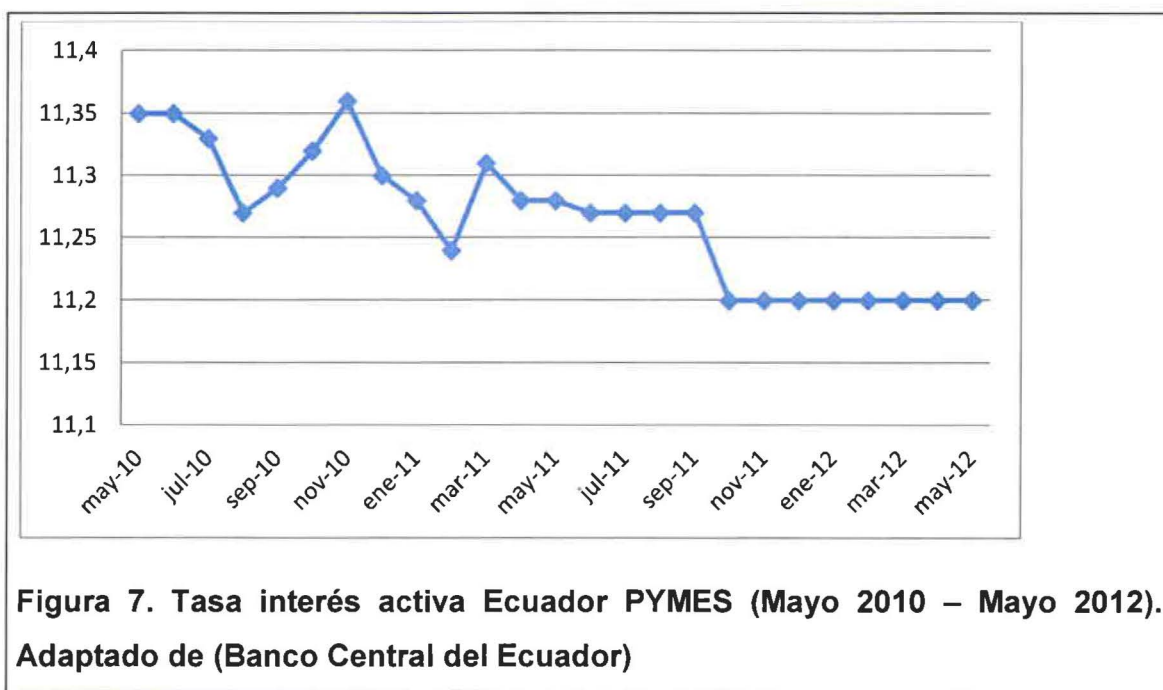


al 5% en el ISD (Impuesto a la salida de divisas), puesto que los principales proveedores se encuentran fuera del Ecuador.

### ***Tasa de interés activa***

La estabilidad política y económica que vive el Ecuador en los últimos años se ve también reflejado en la tasa activa, valor que representa el costo del dinero para los solicitantes de crédito.

Desde mayo de 2010 (Ver Figura 7) se puede observar que la tasa para PYMES a tenido una pequeña fluctuación de 1,6 puntos alcanzando el 11,36 como valor máximo y 11,20 como mínimo, haciendo factible que las empresas pequeñas como Icolic Ecuador puedan solicitar un préstamo a cualquier institución financiera pues no existe un riesgo a corto plazo de que se produzcan variaciones en la tasa por la estabilidad que ya ha presentado en los últimos años con el gobierno del presidente Rafael Correa Delgado.



**Figura 7. Tasa interés activa Ecuador PYMES (Mayo 2010 – Mayo 2012). Adaptado de (Banco Central del Ecuador)**

Tabla 3.

**Oportunidades y Amenazas del entorno Económico.**

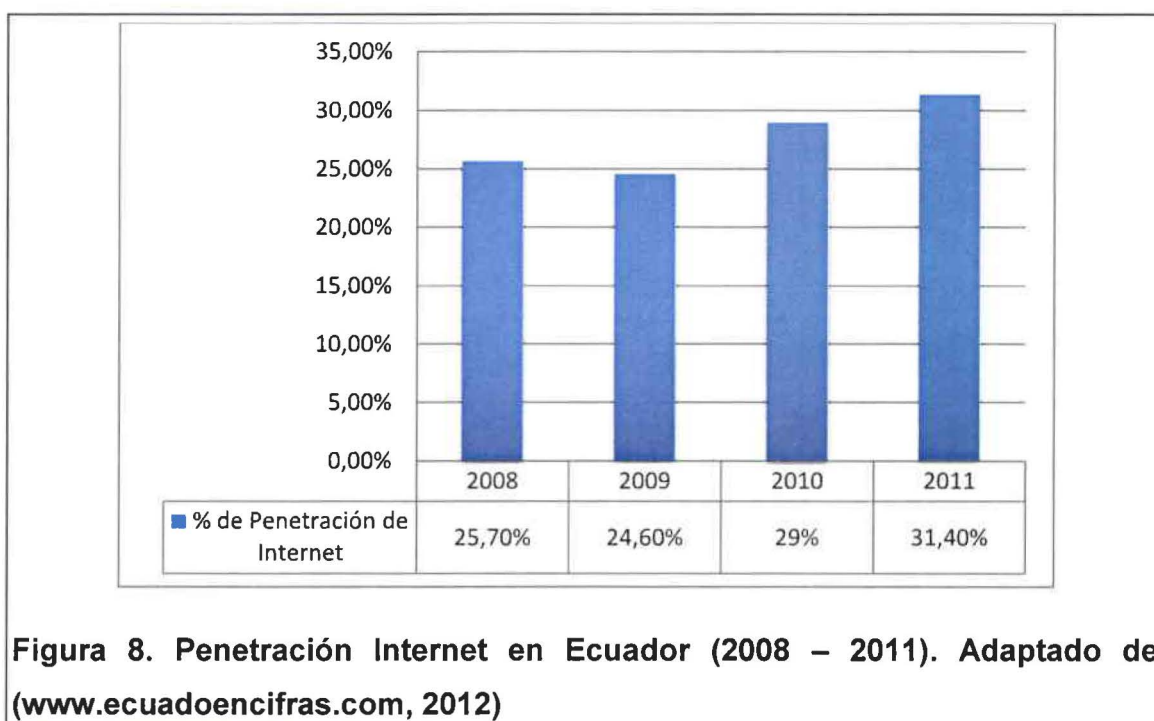
OPORTUNIDADES
<b>Importante crecimiento del PIB:</b> Crecimiento constante del PIB y un 9,1% en el sector publicitario.
<b>Incremento del consumo de bienes y servicios:</b> Crecimiento del consumismo por parte de los ecuatorianos.
<b>Estabilidad política y económica del gobierno.</b>
AMENAZAS
<b>Incremento del impuesto a la salida de divisas (ISD):</b> incremento del 3% al 5% al momento de hacer giros y/o transferencias al exterior por valores mayor a 1000 USD. Este impuesto afecta directamente al sector publicitario digital ya que en Ecuador no existen oficinas de los principales medios digitales Facebook y Google, provocando un encarecimiento en el costo para los clientes.

**4.2.1.1.3. Entorno Social – Tecnológico**

Durante el último año se pudo evidenciar el despegue que ha tenido la publicidad digital en el Ecuador, impulsado por algunos factores sociales-tecnológicos tales como el crecimiento del número de abonados a nivel nacional, acompañado de una reducción de los costos de las tarifas de internet, nuevos estilos de vida de los ecuatorianos y búsqueda de nuevos medios de comunicación por parte de las empresas.

## Penetración Internet

Según la última encuesta de Tecnologías de Información y Comunicación realizada por el INEC, se pudo evidenciar que 4,5 millones de ecuatorianos han utilizado el internet desde cualquier lugar, en los últimos 12 meses, representando al 31,4% de la población ecuatoriana, con un claro crecimiento de 3 y 7 puntos porcentuales en relación al 2010 y 2009 respectivamente. (Ver figura 8)



**Figura 8. Penetración Internet en Ecuador (2008 – 2011). Adaptado de (www.ecuadoencifras.com, 2012)**

Este aumento de usuarios de internet en Ecuador es una clara consecuencia de la caída considerable de los precios de los paquetes de internet (Ver Tabla 4) y la tendencia mundial de tener una dependencia sobre el internet.

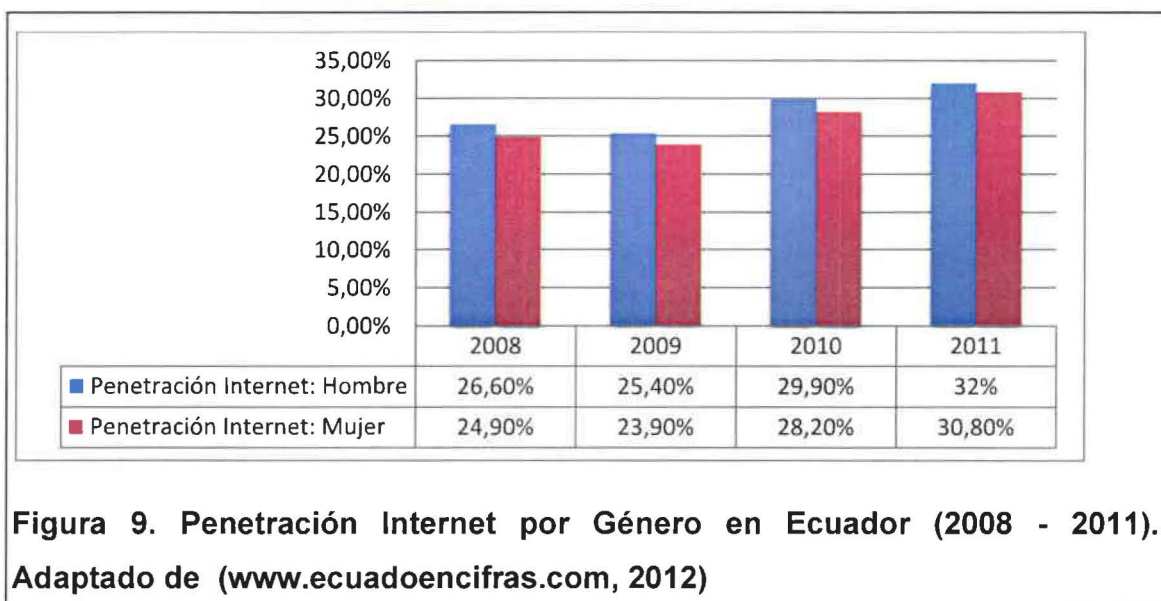
Tabla 4.

## Precio de los paquetes de internet en Ecuador (2009-2011)

		2009	2010				2011			
		T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
CNT	256 Kbps	\$ 24,90	\$ 18,00	\$ 18,00						
	500 Kbps	\$ 29,90	\$ 24,90	\$ 24,90	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	
	1000 Kbps				\$ 24,90	\$ 24,90	\$ 24,90	\$ 24,90	\$ 24,90	\$ 18,00
TV CABLE	256 Kbps	\$ 19,90	\$ 19,90							
	500 Kbps	\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 19,90	\$ 19,90	\$ 19,90	\$ 19,90	\$ 19,90		
	1000 Kbps				\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 19,90	\$ 19,90
CLARO FIJO	256 Kbps	\$ 18,00	\$ 18,00							
	500 Kbps	\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00			
	1000 Kbps			\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 29,90	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00

**Nota: Adaptado de (Superintendencia de Telecomunicaciones, 2012)**

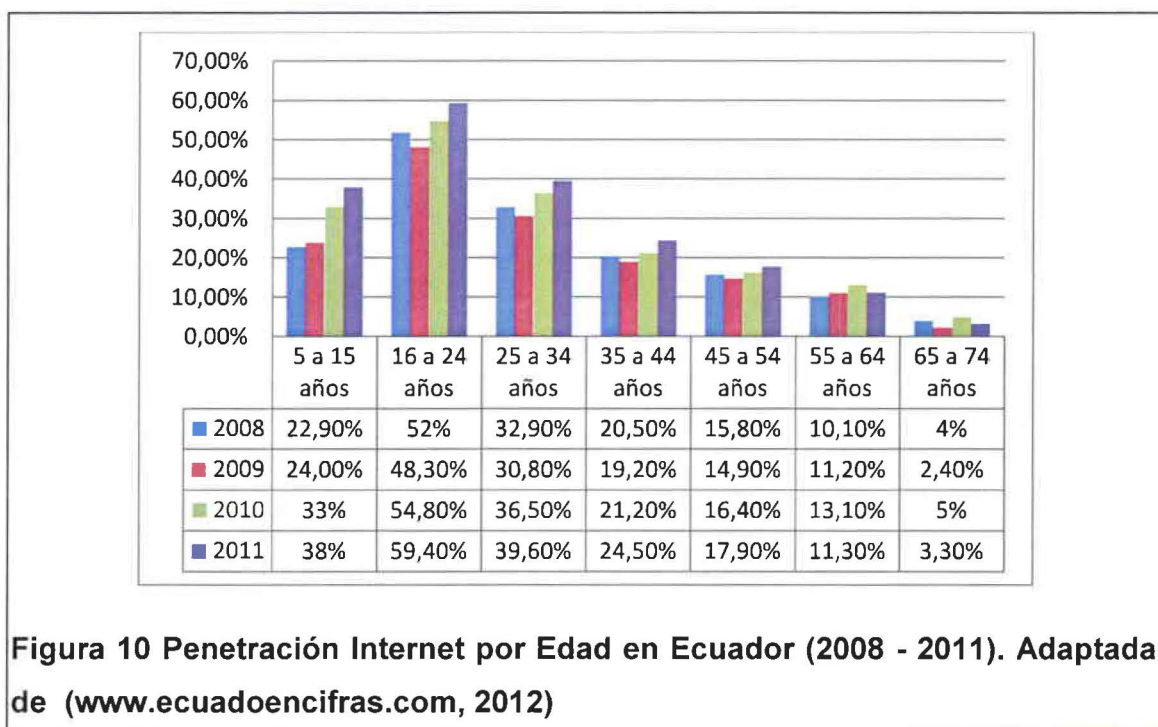
El estudio también da a conocer que, en los últimos 4 años, las mujeres siempre han estado en promedio 2 puntos sobre los hombres cuando se habla de acceso al internet, con un 32% frente a un 30,8%. (Ver figura 9)



**Figura 9. Penetración Internet por Género en Ecuador (2008 - 2011).**  
Adaptado de ([www.ecuadoencifras.com](http://www.ecuadoencifras.com), 2012)

Respecto a la navegación de internet por edad, el segmento entre los 16 a 24 años tiene acceso a la web en un 60%, seguido por los segmentos de 25 a 34 años y de 5 a 15 años con una tasa de 40% y 38%, respectivamente. Estos datos se pueden explicar fácilmente tomando en cuenta que dichas generaciones se consideran nativas digitales, personas que nacieron después de 1980 y vivieron el nacimiento y auge del internet. (Ver Figura 10)

Algunas características de la generación de los nativos digitales son interacción con personas de todo el mundo, conexión permanente a internet, cultura de compartir información y auto-aprendizaje, a través de la navegación. (Identidadgeek, 2010).



A nivel nacional los datos de la encuesta realizada en Diciembre del 2011 ( Ver figura 11) dan a conocer que Pichincha lidera, con una penetración del uso de internet en su población de un 44,5%, seguido por la provincia del Azuay con el 36,9% , Guayas en el tercer lugar con el 34,8% , Tungurahua con el 34,1% ocupando la cuarta posición y Loja con una tasa de penetración del 31,6% en el

quinto lugar, siendo las 5 provincias que están mejor situadas sobre la media de acceso a internet en el Ecuador que es del 31,4%.

Es importante mencionar que las 3 provincias Guayas, Tungurahua y Loja tuvieron un crecimiento porcentual de 5 puntos en su tasa de penetración de internet respecto al 2010, mientras que las dos provincias que lideran el escalafón nacional, Pichincha y Azuay, tuvieron un retroceso en un punto porcentual.

	2008	2009	2010	2011
Pichincha	41,60%	41,80%	46,90%	44,50%
Azuay	36%	31,60%	37,50%	36,90%
Guayas	26,50%	28,90%	29,70%	34,80%
Tungurahua	25,90%	27,10%	29,20%	34,10%
Loja	24,30%	23,10%	25,30%	31,60%
<b>Total Nacional</b>	<b>25,70%</b>	<b>24,60%</b>	<b>29%</b>	<b>31,40%</b>
El Oro	22,80%	22,70%	30,30%	31,20%
Imbabura	23,80%	24%	29,10%	29,90%
Santo Domingo	0,00%	0,00%	25,50%	28,70%
Chimborazo	21,90%	21,50%	23,50%	26,70%
Cañar	21,30%	17,40%	21,20%	25,90%
Carchi	18,30%	19,70%	22,90%	24,90%
Esmeraldas	14,20%	16,60%	18,50%	23,90%
Cotopaxi	17,90%	16,70%	19,60%	22,80%
Amazonía	16,90%	15,60%	20,30%	21,30%
Manabí	12,30%	13,10%	18,10%	20,30%
Bolívar	13,00%	19%	19%	20,20%
Los Ríos	13%	11,50%	17,20%	20,10%
Santa Elena	0,00%	0,00%	15,60%	18,80%

**Figura 11. Penetración Internet por Ciudad en Ecuador (2008 - 2011). Adaptado de (www.ecuadoencifras.com, 2012)**

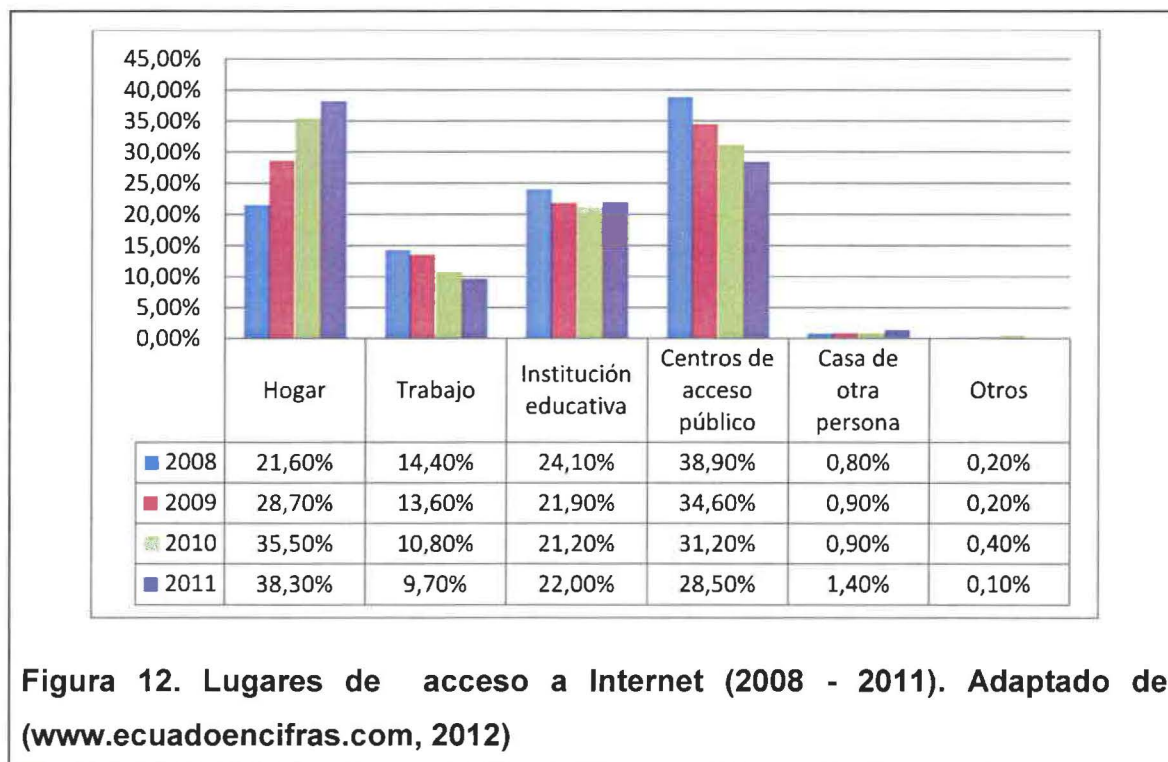
Respecto al acceso de internet en el sistema educativo ecuatoriano, existe un Plan Nacional de Conectividad Escolar, el cual tiene el compromiso de dotar con

equipamiento informático y acceso a internet a todos los establecimientos educativos urbanos y rurales fiscales (educación básica y media) para que tengan acceso a una educación de calidad. La meta del Plan hasta el 2015 es de 9732 escuelas a nivel nacional dotadas de conectividad. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2012)

También existen proyectos provinciales (Más Tecnología – Guayas), nacionales (Mi Compu) e internacionales (Luces para Aprender) que han beneficiado con la entrega de laboratorios de computación a instituciones educativas.

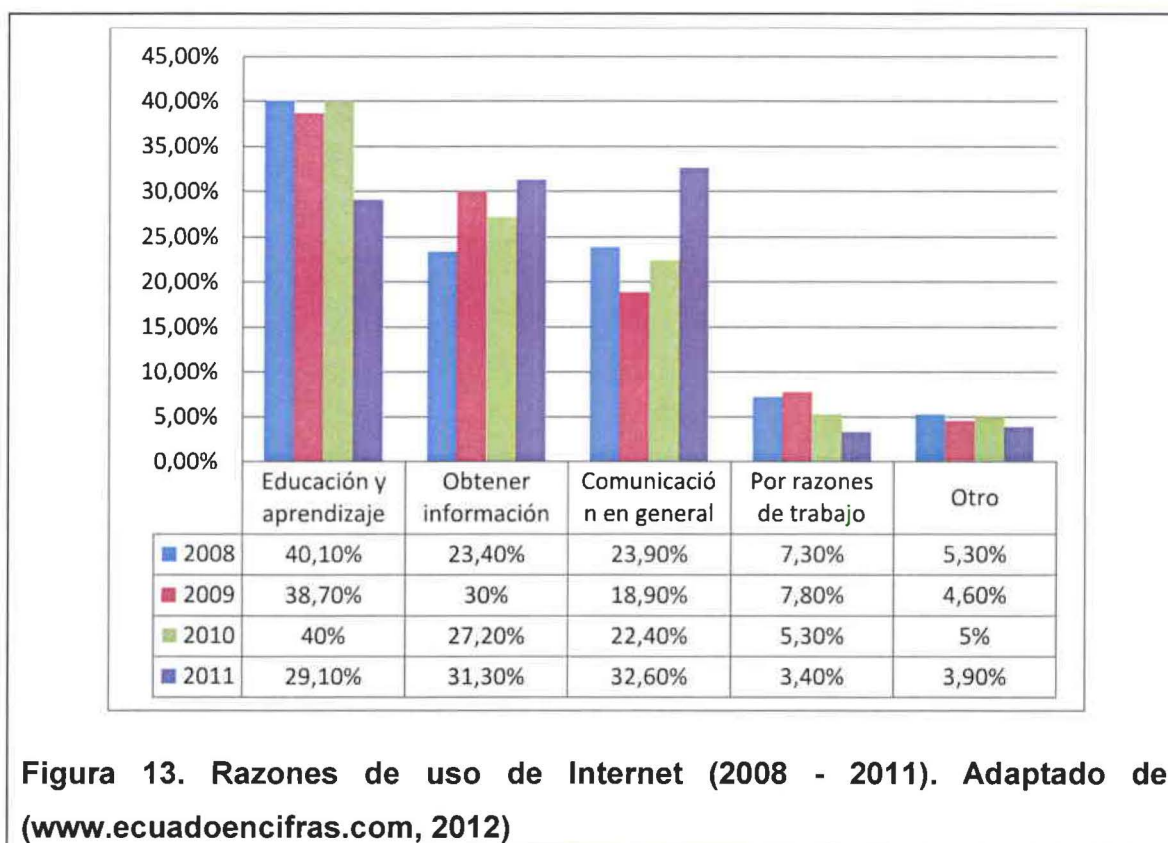
### ***Tendencias uso de internet***

Los ecuatorianos siguen teniendo como sus lugares preferidos para el acceso a la navegación de internet a sus hogares y los centros de acceso público, mejor conocidos como cibercafés; sin embargo, con una tendencia diferente en los últimos 4 años el uso en los hogares se incrementó de 21,6% a 38,3% mientras que, en los centros de acceso público, decreció de 38,9% al 28,5%. (Ver figura 12)



**Figura 12. Lugares de acceso a Internet (2008 - 2011). Adaptado de (www.ecuadoencifras.com, 2012)**

Por otro lado, los usuarios de internet del Ecuador, al momento de la navegación, están enfocados principalmente en la comunicación y redes sociales en general, seguido por obtener información, educación y aprendizaje en el tercer lugar y por razones de trabajo como última intención. (Ver figura 13)



Dentro de las razones de navegación en internet en Ecuador, se encuentra el uso de Facebook, con más de 4.5 millones de cuentas personales abiertas y un promedio de estadía en el sitio de 7.2 horas/mes. En segundo puesto de navegación se encuentra los medios de comunicación que brinda Microsoft a los usuarios, MSN y Hotmail, con un tiempo promedio de estadía de 4:52 horas/mes dedicadas a la revisión del correo electrónico y al chat. Y, como último lugar se encuentra la navegación para obtener información con un promedio de 4:21 horas/mes a través de los dos buscadores principales a nivel local y mundial, Google y Yahoo. (Ver Anexo 1)



### **Redes Sociales**

Facebook, Qzone, Twitter, LinkedIn, Google Plus, Pinterest, son tan solo algunas de las redes sociales que forman parte de la vida de las personas a nivel mundial (Ver Tabla 5), no solo por ser una herramienta de comunicación digital, sino también por ser un instrumento alternativo de publicidad digital con la posibilidad y, a diferencia de los medios tradicionales, llegar al grupo objetivo a través de un alto nivel de segmentación.

**Tabla 5.**

#### **# Usuarios de las Redes Sociales a nivel mundial**

RED SOCIAL	# USUARIOS ACTIVOS
Facebook	930'000.000
Qzone	500'000.000
Twitter	200'000.000
LinkedIn	130'000.000
Google Plus	90'000000
Pinterest	15'000.000

**Nota: Adaptado de (El Pulso, 2012)**

En los 7 últimos años, se pudo observar un extraordinario impacto de las redes sociales desde el ingreso al mercado de Hi5, siendo la primera red social que ingresó al Ecuador con fuerza en el 2005 alcanzando un total de 1 millón de usuarios a finales del 2009, año que comenzó a ser superada por la nueva plataforma creada por Marck Zuckemberg llamada Facebook.

A través de estadísticas oficiales de Facebook (Ver Anexo 1) se puede conocer que, hasta el 30 de Junio del 2012, existen 4,7 millones de usuarios (prácticamente 8 de cada 10 internautas en Ecuador son parte de esta red), con un similar impacto en hombres (48%) y mujeres (52%), siendo Quito, Guayaquil y

Cuenca las ciudades con mayor número de cuentas activas, y los segmentos con mayor participación están comprendidos entre 13-17 años (29%) y 18-24 años (33%) usuarios conocidos como nativos digitales.

En la actualidad, Facebook se encuentra en la cima de popularidad entre los ecuatorianos de todas las edades, ubicándose en el primer lugar como el sitio con mayor tráfico según el portal de información [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com), superando a gigantes plataformas tales como Google, Microsoft y Yahoo.

A diferencia de Facebook, la segunda red social más importante en Ecuador "Twitter" no permite conocer exactamente cuál es el número real de usuarios registrados, sin embargo, gracias a estimaciones del centro de capacitación digital "Formación Gerencial" se puede tener un valor aproximado de 249.861 cuentas registradas de Twitter hasta diciembre de 2011. (del Alcazar, 2011)

Desde la perspectiva publicitaria, gracias a las redes sociales las marcas dejaron de ser entes con emisiones de mensajes de una sola vía y se convirtieron en sujetos con la posibilidad de tener una comunicación bidireccional con sus consumidores, generando una verdadera conexión afectiva, dejando una huella en el corazón de sus seguidores y convirtiéndose en una lovemark.

Por lo tanto, gracias a las redes sociales, las marcas tienen la gran la posibilidad de escuchar y decodificar las necesidades de sus clientes, y de esa manera poder comenzar a generar un compromiso único entre ellos y el consumidor, lo que hoy se conoce como "engage".

Un error muy común es que por desconocimiento o mala asesoría, las marcas que tienen miles de seguidores o fans han tomado las redes sociales como un canal de venta adicional, con constantes comunicados de promociones u ofertas. Por el contrario, la finalidad de estar en redes sociales es humanizar la marca, para poder acercarla al consumidor (algo que la publicidad tradicional no podía hacer). Como lo explica Ricardo Medina, Gerente General de Paradais, en la revista

VISTAZO “si el fin de convertir a la marca en un amigo(a) de nuestros clientes, entonces debemos entender que un amigo no te está diciendo diariamente “compra esto, compra lo de acá, mira esta oferta”. Un amigo te da consejos, te entretiene, te escucha, te incluye en sus planes” (Bloqueo al Monólogo, 2012)

También es muy importante destacar que “en la actualidad los nuevos medios digitales (redes sociales) están creando una nueva generación de influenciadores. Personas comunes que inspiran a otros a tomar determinada acción, generan cambios de conductas o imponen y crean nuevas tendencias. Unos lo hacen sobre 10 amigos, otros sobre cientos y miles de personas” (Bloqueo al Monólogo, 2012) dependiendo de su nivel de popularidad. Por lo tanto, las marcas están obligadas a orientar sus estrategias hacia una comunicación más directa y participativa con sus clientes, donde domine el diálogo de manera bidireccional.

#### ***Ingresos de publicidad por parte de los medios digitales.***

Un estudio de la firma londinense Enders Analysis ([www.endersanalysis.com](http://www.endersanalysis.com)), indica que Facebook Inc. lidera, con ingresos mayores a 3800 millones de dólares al año, seguido por Google Inc. con 2600 millones y en tercer lugar Microsoft Corp. con ingresos estimados de 800 millones a nivel mundial. (Ver Tabla 6). (América Economía, 2012)

**Tabla 6.**

#### **Ingresos totales de los medios digitales por publicidad (2010-2011)**

	INGRESOS 2010	INGRESOS 2011	% CRECIMIENTO 2010/2011
Facebook Inc.	\$ 1.800.000.000,00	\$ 3.800.000.000,00	111%
Google Inc.	\$ 2.000.000.000,00	\$ 2.600.000.000,00	30%
Microsoft Corp.	\$ 700.000.000,00	\$ 800.000.000,00	14%

**Nota: Adaptado de (Enders Analysis, 2012)**

### ***Telefonía Celular***

La telefonía móvil en el Ecuador registró un nuevo récord, al cerrar el año 2011 con una facturación que superó los \$ 1910 millones dentro de un mercado de 15 millones de líneas repartidas entre las tres operadoras nacionales: CONECEL-Claro, OTECEL-Movistar y CNT EP-Alegro, las dos primeras con presencia en el mercado desde 1993 y la última con vigencia desde de una década. (Telefonía celular movió más de \$ 1.910 millones en Ecuador, 2012)

Si se hace una relación entre el número de líneas activas que existen en el Ecuador y la población total del país, se tiene una penetración telefónica móvil del 100%, lo que significaría que desde los recién nacidos hasta el ciudadano más longevo en el país son clientes. Situación que no es totalmente real, por lo tanto al momento de descremar el mercado para establecer el mercado potencial real, se restarían a los niños de 0 a 8 años y los adultos mayores de 70 años, resultando una población real estimada de 10'150.000 clientes, que representa una penetración telefónica móvil del 143%, tan sencillo como que se tiene más teléfonos celulares que personas en el Ecuador o 1,43 celulares por ecuatoriano.

El consumismo y el éxito que tiene el servicio de telefonía celular ha roto todos los pronósticos en los escenarios más optimistas realizados hace 18 años atrás, cuando las operadoras internacionales estudiaban al Ecuador como mercado potencial para introducir este negocio exitoso a nivel mundial, que genera riqueza y bienestar para la comunidad empresarial, sus empleados y distribuidores. Asimismo, ha sido el motor de generación de micro emprendimientos. Las reparaciones de celulares, ventas de tarjetas, pines electrónicos, accesorios, teléfonos, etc., se han convertido en toda una actividad paralela, que complementa el negocio de telefonía celular, generando empleo pleno, subempleo e impuestos para el Gobierno; además, la satisfacción a sus usuarios, que encontraron en la telefonía celular probablemente al commodity más necesario de su diario vivir, solo después de los alimentos. (Mancero Mosquera, 2011)

### **Teléfonos móviles inteligentes “Smartphones”**

Según el estudio presentado a finales de Marzo del 2012 sobre Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (Anexo 2), se puede concluir que en el Ecuador el 8,4% de las personas que tienen celular poseen un teléfono inteligente o smarphone, es decir un total de 522.640 personas.



La encuesta señala que 2 provincias de la costa lideran el escalafón nacional teniendo a Guayas con el mayor número de personas con teléfono inteligente con un 14,3%, seguida por El Oro con un 11,2%, en tercer lugar la provincia del Azuay con 10,7% y ocupando el cuarto lugar Pichincha con 7,4%. (Ver figura 14)

También se puede identificar, gracias a la encuesta, que los ecuatorianos que poseen smartphone lo utilizan en un 69,9% para acceder a redes sociales, el 69,8% como buscador de internet, el 65,9% para usar el correo electrónico, el 62,1% para juegos, música y el 42,8% por su función GPS. (Ver figura 15)

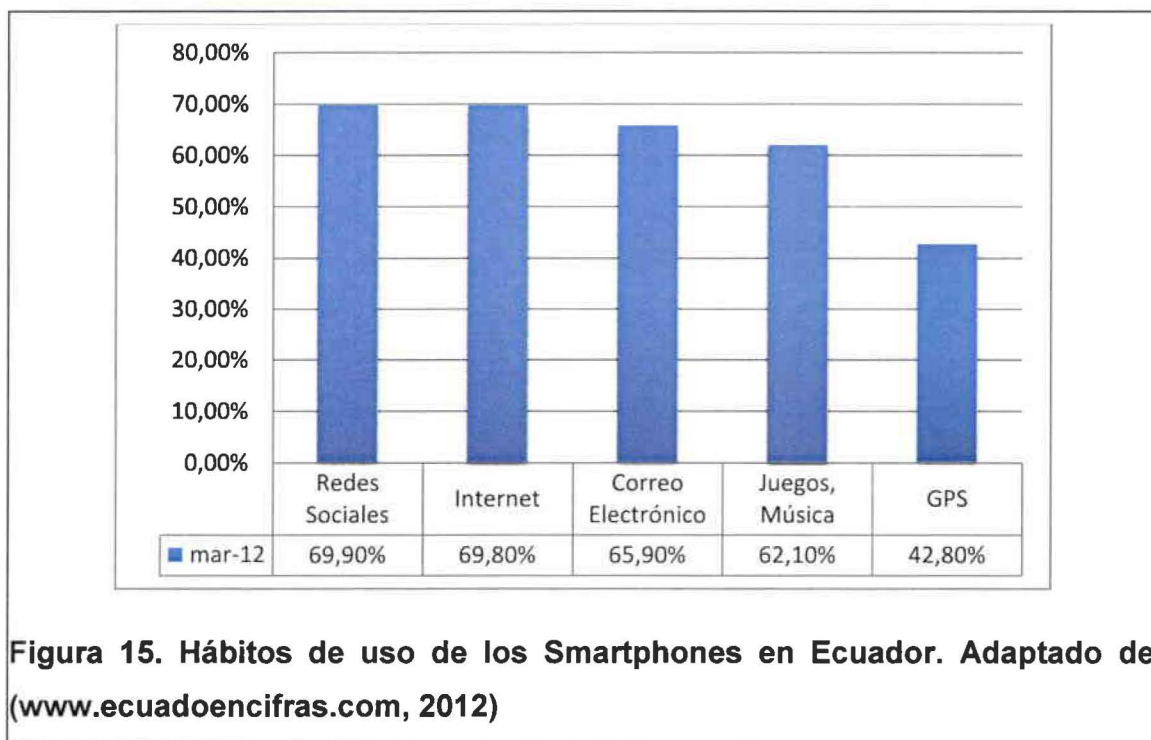


Tabla 7.

### Mercado Smartphones en el Ecuador.

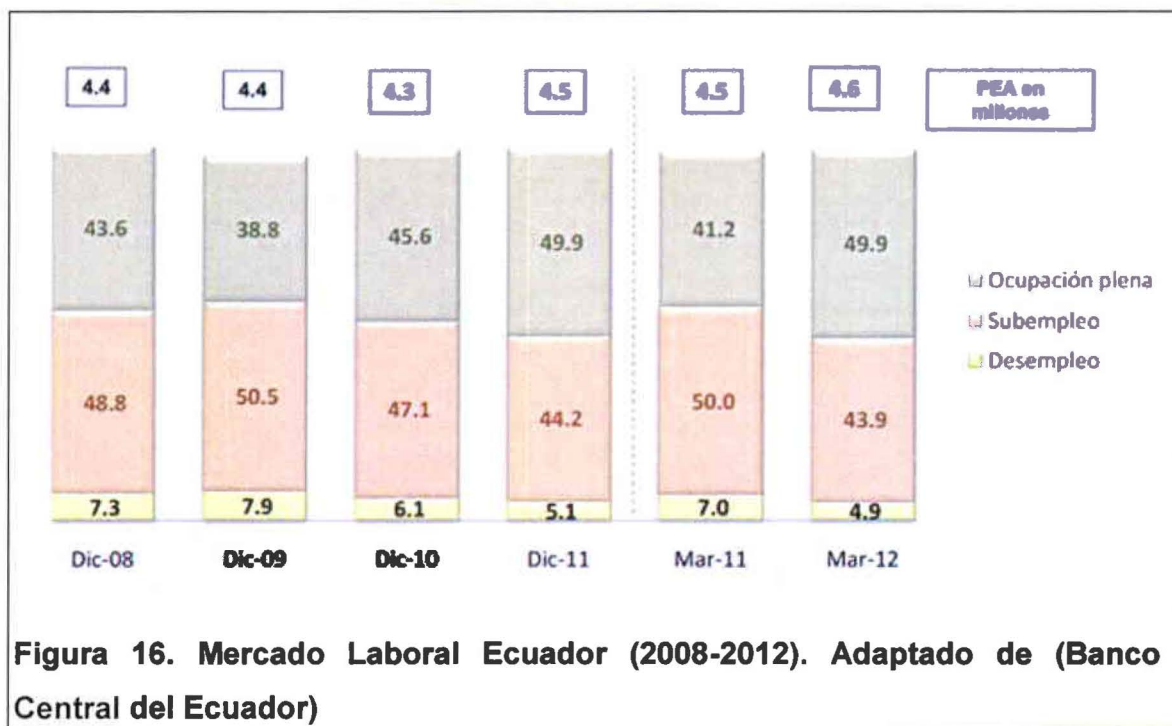
SISTEMA OPERATIVO	CANTIDAD	%
BALCKBERRY SIN CAPACIDAD MULTIMEDIA	99824	19,10%
BLACKBERRY MULTIMEDIA	24564	4,70%
IPHONE	106096	20,30%
IPAD	91985	17,60%
ANDROID	91462	17,50%
SYMBIAN	70034	13,40%
IPOD	21428	4,10%
NOKIA	14111	2,70%
WINDOWS	1568	0,30%
WINDOWS PHONE	1045	0,20%
LG	523	0,10%
<b>TOTAL</b>	<b>522640</b>	<b>100,00%</b>

Nota: Adaptado de (Polastri, 2012) (del Alcázar, 2012)

El mercado de los smartphones está liderado por el sistema operativo de Apple con sus dispositivos Iphone, Ipad y Ipod con un 42%, seguido por Blackberry con 23,8% y, en tercer lugar, por el sistema operativo de Google "Android" con presencia en marcas importantes como LG, Samsung, Motorola, HTC, entre otras. (Ver Tabla 7)

### **Desempleo**

Según los estudios del mercado laboral elaborados a finales del primer trimestre del 2012 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se pudo conocer que de los 4'637828 ecuatorianos que pertenecen a la población económicamente activa (PEA), un total de 313.915 (4,9%) están desempleados, tasa que sufrió una caída gracias al crecimiento económico registrado en el 2011, año que estuvo marcado por un histórico precio del petróleo y un alto gasto público. (Ver figura 16)



El INEC también a través de su estudio, indica que el subempleo cayó en 6 puntos porcentuales tomando en cuenta el 50% de Marzo de 2011 al 43,9% en Marzo del 2012.

Las alentadoras cifras de desempleo y subempleo se concretan con el análisis del número de ecuatorianos que se encuentran en ocupación plena que, de la misma manera de las otras dos cifras del mercado laboral, ha mejorado en relación al 2011, con un crecimiento de 8,7 puntos.

### ***Salario mínimo vital***

Manteniendo una tendencia durante los últimos 6 años, el Gobierno a través del Acuerdo Ministerial Nro. 00369 (Anexo 3) oficializó un alza del 10,6% en el salario básico unificado, medida que según lo marca la normativa adoptó unilateralmente el gobierno luego de que empresarios y trabajadores no llegaron a un acuerdo. De esta manera, el sueldo mínimo de trabajadores en el 2012 es de 292 dólares, 28 dólares más que el 2011. (Ver Figura 17)



**Figura 17. Evolución del Salario Básico en Ecuador. Adaptado de (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe)**



Tabla 8.

## Oportunidades y Amenazas del entorno Social-Tecnológico

OPORTUNIDADES
<p><b>Alto nivel de penetración de medios digitales en Ecuador:</b> alto nivel de penetración de internet en la ciudad donde opera Icolic Ecuador (44,5%); penetración de celulares en el 100% de la población ecuatoriana; más de 500.000 smartphones en Ecuador; nuevos hábitos del consumo de internet en el país.</p>

## 4.2.1.2. Mesoentorno

Para realizar el estudio del meso-entorno son cinco las fuerzas que se deben analizar, siendo estas la competencia actual, los posibles competidores, los sustitutos, los clientes, los proveedores. Es el análisis de estas fuerzas lo que permite establecer la posición actual de la empresa en el sector industrial (David, 2008, pág. 100). Aún cuando la presión competitiva en las industrias nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que permite el empleo de un marco de referencia analítico común medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. Como se demostró de forma convincente Michael Porter (Ver Figura 18), el estado de la competencia en una industria es una combinación de las cinco fuerzas competitivas:

1. "El antagonismo entre vendedores rivales (competidores en el sector industrial)
2. El ingreso potencial de nuevos competidores (competidores potenciales)
3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos (sustitutos).

4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores (proveedores).
5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores (clientes).” (Thompson & Strickland, 2003, págs. 81-82)

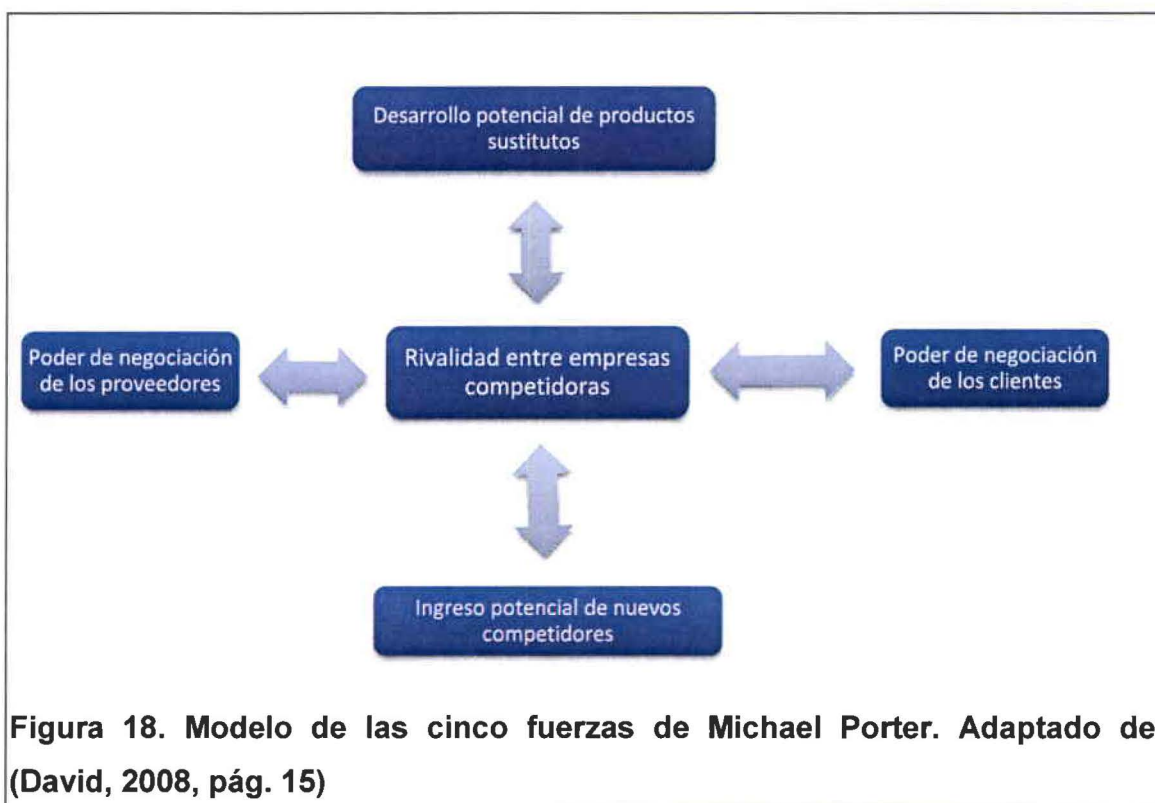


Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Adaptado de (David, 2008, pág. 15)

#### 4.2.1.2.1. Competidores en el sector industrial

Es importante señalar que en este punto se va a analizar a las 15 empresas más representativas de la industria de la publicidad digital en el Ecuador, excluyendo del análisis a las agencias de publicidad tradicional que cuentan, en la actualidad, con departamento digital y a las que continúan contratando servicios de publicidad digital, pues serán consideradas para los próximos análisis como “sustitutos” y “competidores potenciales” respectivamente.

Una vez que una empresa ha identificado quiénes son sus competidores debe emprender un análisis más detallado de los mismos. Un análisis de este tipo resulta difícil de llevar a cabo y, a veces, las empresas sólo lo realizan periódicamente. Sin embargo, la empresa que dirija sus negocios con una sólida orientación hacia el mercado, recogerá permanentemente información de la competencia, y consiguientemente, ajustará la definición de los perfiles de la competencia, contrastando contra ellos la valoración de su competitividad. (Best, 2007, pág. 185)

Para el siguiente análisis de la competencia se tomará en cuenta los cuatro puntos más importantes en el sector de la publicidad digital, factores que son determinantes dentro de la industria publicitaria digital mundial y local: alianza(s) con franquicia(s) internacional(es), certificación(es) por parte de proveedor(es) multinacional(es), cartera de clientes, nivel de facturación de los competidores del sector publicitario digital. Finalizado el análisis se realizará la Matriz del Perfil Competitiva (MPC) para poder identificar los principales competidores así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA.

Como primer punto se analizarán a las agencias digitales que estén reconocidas por Google como empresas especializadas en publicidad digital, reconocimiento que obtiene la empresa al momento de cumplir las siguientes 3 directrices de cualificación:

1. Haber administrado una inversión mínima real de 10.000 USD durante 90 días.
2. Tener al menos un empleado con certificación individual.
3. Aceptar los términos y condiciones. (Google, 2012)

Para conocer las agencias reconocidas en Ecuador por parte de Google hay que ingresar al siguiente link: <https://adwords.google.es/professionals/search/> el cual, después de llenar ciertos campos de búsqueda, arrojará la(s) agencia(s) digital(es)

de Ecuador que posee los profesionales que están en capacidad de manejar campañas de Adwords a un nivel óptimo. Realizada la búsqueda los resultados se encuentra que existen dos agencias de publicidad digital, con oficinas en Ecuador, que cumplen con los requisitos anteriormente nombrados: Icolic Ecuador a través de su alianza con GlobalMind y Geeks Ecuador (Ver Anexo 4). Sin embargo, no es menos cierto que para poder pautar a través de Google, no es obligatorio tener la certificación Adwords; por lo tanto, cualquier agencia de publicidad o persona natural lo podría llegar a realizar.

Los restantes medios de publicidad digital de gran importancia a saber Facebook, Twitter y Microsoft, no cuentan, por el momento, con certificaciones que avalen el conocimiento de sus herramientas publicitarias.

El segundo punto de análisis es conocer si las agencias digitales que están operando en Ecuador son ideas originadas en el país o si son representantes de una franquicia internacional.

Después de realizar una investigación a través de las páginas web oficiales de cada competidor se pudo identificar que, aparte de Icolic Ecuador representante de dos agencias argentinas, únicamente existe 2 franquicias de agencias digitales con representación en Ecuador:

1. Imagen Digital, franquicia colombiana con oficinas en Bogotá (sede), El Salvador y desde el año 2010 en Quito, Ecuador.
2. Wikot, primera agencia interactiva de Venezuela, con 9 años de presencia en el mercado internacional (España, México, Panamá, Perú y Estados Unidos) y 2 años en el mercado ecuatoriano.

Se puede decir que las tres agencias digitales: Icolic Ecuador, Wikot e Imagen Digital, representantes de franquicias internacionales, tienen un plus sobre las otras agencias puesto que cuentan con mayor experiencia y Know How

transmitido por sus compañeros de franquicia de los otros países sede, en los cuales la publicidad digital comenzó a despegar mucho antes que en Ecuador.

Respecto a la cartera de clientes, no existe ninguna agencia que monopolice el mercado publicitario digital; por el contrario, entre las 10 principales agencias se reparten algunas de las 200 empresas con mayores ingresos en Ecuador según el informe de la revista EKOS (Ver Figura 19).

	CIUDAD	NOMBRE COMERCIAL	UTILIDAD 2011	FACTURACIÓN ESTIMADA (a)	CARTERA CLIENTES (b)
1	Quito	YAGE	\$ 31.177,77	\$ 892.254,12	CORPORACIÓN FAVORITA C.A (1)
2	Guayaquil	GEEKS ECUADOR	\$ 12.417,10	\$ 355.356,03	BANCO DE GUAYAQUIL S.A. (23)
3	Guayaquil	XIMAHDIGITAL S.A.	\$ 10.563,53	\$ 302.310,05	LAN S.A. (25)
4	Quito	101 GRADOS	\$ 10.074,49	\$ 288.314,56	PRONACA S.A (7)
5	Quito	IMAGEN DIGITAL	\$ 5.930,38	\$ 169.717,27	UNILEVER ECUADOR S.A. (38)
6	Quito	ICOLIC ECUADOR	\$ 5.763,03	\$ 164.928,00	INDUSTRIAL DANEC S.A. (42)
7	Quito	WALKER BRAND	\$ 4.979,14	\$ 142.494,42	NESTLE ECUADOR S.A (12)
8	Quito	SHIFT DIGITAL	\$ 3.306,02	\$ 94.612,60	CORPORACION AZENDE S.A (157)
9	Guayaquil	ASERNET	\$ 2.301,62	\$ 65.868,40	INDUSTRIAS LACTEAS TONI S.A (99)
10	Cuenca	LA MOTORA	\$ 1.422,54	\$ 40.710,65	ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA. (108)
11	Guayaquil	PARADAIS	\$ 1.175,57	\$ 33.642,79	BANCO DEL PACÍFICO S.A. (36)
12	Quito	NOTUSLINK	\$ 921,55	\$ 26.373,17	BANDO DEL MIGRANTE ECUADOR
13	Quito	A+A CONSULTING (c)	\$ -	\$ -	COLINEAL S.A.
14	Guayaquil	WIKOT (c)	\$ -	\$ -	MARURI CIA. LTDA.
15	Quito	BLACK BOX ECUADOR (c)	\$ -	\$ -	CARLINK CIA LTDA

**Figura 19. Cartera de clientes de las principales agencias digitales. Adaptado de (EKOS, 2012) (SRI - Servicio de Rentas Internas del Ecuador)**

**FACTURACIÓN ESTIMADA (a):** Calculada a través de una regla de tres suponiendo que los competidores tienen una estructura en el balance general parecida a Icolic. El valor a estimar será el nivel de facturación del año 2011 a través de la utilización del valor del impuesto a la renta pagado por el competidor e impuesto a la renta pagado y facturación real de Icolic

**CARTERA CLIENTES (b):** Ubicación dentro del ranking de las 5000 empresas con mayor facturación en Ecuador.

**(c):** Las tres agencias no cuentan con impuestos declarados durante el 2011, por lo tanto es imposible estimar su nivel de facturación.

Es muy importante mencionar que la empresa líder del mercado publicitario digital, YAGE, cuenta dentro de su cartera de clientes a la CORPORACIÓN FAVORITA C.A., empresa que encabeza el listado de ingresos en Ecuador con 1292 millones de dólares en el 2011.

Al tener una respuesta negativa por parte de la Superintendencia de Compañías del Ecuador al momento de solicitarle los datos de facturación de las 10 empresas más representativas del mercado publicitario digital, se decidió hacer una estimación a través de la siguiente fórmula (Fórmula 1):

$$\text{Facturación Estimada Competencia 2011} = \frac{\text{Facturación Real Icolic Ecuador 2011} * \text{Impuesto a la Renta Competencia 2011}}{\text{Impuesto a la Renta Icolic 2011}}$$

**Fórmula 1: Cálculo de la Facturación de la Competencia 2011.**

Es muy importante mencionar que los valores de la facturación estimada de las 10 competencias de Icolic Ecuador se calcularon a través de una suposición en la que los competidores tengan la misma relación Ingresos/Egresos. (Ver Figura 4.20)

Al momento de obtener los resultados, se pudo observar que MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA se encuentra en la sexta posición, superada únicamente por 3 agencias en Quito y 2 en Guayaquil. La empresa líder del mercado es claramente superior a sus competidores; sin embargo, hay que tomar en cuenta que YAGE está presente 10 años en el mercado frente a un promedio de 2 años y medio de actividades de las restantes 17 agencias digitales que conforman la industria publicitaria digital en Ecuador.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño, capacidad y servicios, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelva común. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace

más intensa, las utilidades de la industria declinan; en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva. (David, 2008, pág. 100)

#### **4.2.1.2.2. Matriz de perfil competitivo (MPC): Factores Claves de Éxito.**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como referencia (MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA).

Los resultados van a depender, en parte, de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones finales.

Una matriz de perfil competitivo (MPC) puede desarrollarse a través de los siguientes 4 pasos:

1. Identificar las organizaciones que compitan directamente con la que se está evaluando.
2. Identificar los factores claves del éxito de la industria.
3. Asignar un peso relativo para cada uno de los factores, de los menos importante a lo más importante sobre un total de 100 o una probabilidad de 1.
4. Determinar una calificación a cada factor con base en la organización (competidores y empresa evaluada). La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican los siguiente:
  - 1 = mayor debilidad
  - 2 = menor debilidad
  - 3 = menor fortaleza
  - 4 = mayor fortaleza

(\*) La media en esta escala es de 2,5 y los resultados se interpretan positiva o negativamente a partir de este valor. (David, 2008, pág. 118)

Los factores clave para el éxito (FCE's) de una industria son aquellos aspectos que afectan más a la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado; es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo. Por su propia naturaleza, los FCE's son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben prestar atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito; para decirlo de otra forma, los FCE's son los determinantes para que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa. Las respuestas a las siguientes tres preguntas ayudan a identificar los factores claves de una empresa:

- ¿Con qué bases eligen los clientes entre las marcas con competencia de los vendedores?
- ¿Cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita un vendedor para tener éxito sobre la competencia?
- ¿Qué se necesita para que los vendedores logren una ventaja competitiva sostenible? (Thompson & Strickland, 2003, págs. 108-109)

Es así que se ha determinado, en base a estos conceptos, los factores claves de éxito en la Industria Publicitaria Digital en Ecuador:

1. Logro del eje creativo-estratégica.
2. Niveles de negociación con proveedores.
3. Certificaciones y relación con los medios digitales.
4. Relación pública por parte de la directiva.
5. Calidad del portafolio de clientes
6. Posición financiera.
7. Relación con el gobierno.



## 8. Alianzas estratégicas.

Para esta parte del análisis se ha tomado en cuenta a 15 agencias de publicidad digital que se encuentran en similares condiciones, o que, para el mercado, son agencias del mismo tamaño. Las organizaciones a evaluar son: YAGE, GEEKS ECUADOR, 101 GRADOS, XIMAH DIGITAL, IMAGEN DIGITAL, **ICOLIC ECUADOR**, WALKER BRAND, SHIFT DIGITAL, ASERNET, LA MOTORA, PARADAIS, NOTUSLINK, A+A CONSULTING, WIKOT Y BLACK BOX ECUADOR.

Hay que destacar que el análisis de la mayoría de las agencias ha sido generado a través de entrevistas con ex y/o actuales colaboradores, así como también, de información conocida en el medio publicitario.

**Tabla 9.**

### Matriz del Perfil Competitivo – Icolic Ecuador

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	ICOLIC ECUADOR		YAGE	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	2	0,32	3	0,48
Niveles de negociación con proveedores.	0,1	2	0,2	4	0,4
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	3	0,33	2	0,22
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	3	0,36	3	0,36
Portafolio de clientes	0,11	3	0,33	4	0,44
Posición financiera.	0,09	2	0,18	4	0,36
Relación con el gobierno.	0,12	1	0,12	1	0,12
Alianzas estratégicas.	0,09	2	0,18	3	0,27
Servicios innovadores	0,1	3	0,3	2	0,2
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>2,32</b>		<b>2,85</b>
<b>Fuente de información interna:</b>		Arthur Pommadere		Gabriela Vásquez	
		Dir. Medios Digitales JrVallejo EURO		Ejecutiva de Cuentas	

El análisis de toda la competencia se encuentra en el Anexo 5, en el que se va a observar la calificación de las restantes 13 agencias que serán evaluadas y comparadas con Icolic Ecuador en el mercado publicitario digital.

Como se puede observar el perfil competitivo de Icolic Ecuador (Ver Tabla 9 y Anexo 5) con respecto a los factores clave de éxito es de 2,32, valor inferior a la media (2,5), el cual indica que la agencia tiene grandes deficiencias en el manejo de sus amenazas y sus debilidades y, al mismo tiempo, no está aprovechando sus oportunidades y fortalezas para crecer en la industria publicitaria digital del Ecuador.

La principal debilidad que muestra Icolic Ecuador es su posición financiera ya que el haber sido constituida sin capital de trabajo inicial ha provocado que mes a mes se tenga una incertidumbre financiera visualizada por la falta de liquidez.

Por el contrario, un buen manejo de las relaciones públicas por parte de los miembros de la agencia ha sido la fortaleza que ha ayudado a gestionar nuevas cuentas y tener esa cartera importante de productos, con mención especial al gerente general Renzo Aguirre Idrovo que ha aportado con más del 50% de los clientes actuales de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA.

Respecto a la competencia, YAGE es una agencia con 10 años en el mercado ecuatoriano que le ha servido para consolidarse financieramente y a la vez tener la experiencia en negociaciones con clientes grandes (GRUPO LA FAVORITA); por otro lado XIMAH DIGITAL se ha posicionado correctamente en Guayaquil al punto de contar con clientes importantes como LAN y, a la vez, ha podido ingresar como proveedor del estado gracias a las buenas relaciones por parte de su directiva.

Las fortalezas de 101 GRADOS son su departamento de desarrollo, el cual constantemente está innovando para brindar nuevos productos al cliente y la buena relación que existe por parte del directorio de la agencia con los socios de PRONACA.

El tener a UNIVELER como cliente es una gran fortaleza para IMAGEN DIGITAL, sin embargo, al depender el 90% de su facturación en un solo cliente se convierte la fortaleza en una amenaza.

WALKER BRAND tiene en su cartera de clientes a grandes marcas privadas (NESTLE y CONFITECA) y, a la vez, es parte de las agencias que trabajan con el gobierno (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda).

SHIFT DIGITAL se posicionó en el mercado como el especialista en Facebook gracias a cursos y charlas que el Gerente General de la agencia, Juan Pablo del Alcázar, dicta constantemente a nivel nacional, sin embargo, esto al inicio fue una fortaleza pero, con el tiempo, se ha convertido en una amenaza para su empresa puesto que el entorno cree que solo puede ofrecer Facebook y no una estrategia 360 de medios digitales.

ASERNET y LA MOTORA se caracterizan por sus innovaciones digitales constantes y bajos costos de producción respectivamente. Por otro lado PARADAIS agencia Guayaquileña tiene un alto nivel de creatividad hasta de llegar al punto de ser considerada en la actualidad como la agencia más creativa en el mercado ecuatoriano.

NOTUSLINK se destaca por la buena relación que tiene con el gobierno siendo parte de la campaña digital de la Banca del Migrante; A+A CONSULTING se especializó en Facebook y, principalmente, en el servicio de Community Manager de marcas importantes; la fortaleza de WIKOT ECUADOR radica en ser parte de una franquicia internacional y tener un alto reconocimiento por su creatividad; y, por último, GEEKS ECUADOR es la primera y única agencia ecuatoriana reconocida por Google.

Tabla 10.

### Oportunidades y Amenazas del análisis de los competidores del sector industrial

AMENAZAS
<b>YAGE:</b> 10 años de experiencia en el mercado publicitario ecuatoriano.
<b>SHIFT DIGITAL:</b> excelentes relaciones públicas por parte del Director General.
<b>PARADISE:</b> altos niveles de creatividad.
<b>LA MOTORA:</b> bajos costos de producción.

#### 4.2.1.2.3. Competidores potenciales

Los competidores potenciales son empresas de nueva creación o no, que pretenden o podrían intentar entrar en la industria en la que se encuentra la empresa a evaluar. Dentro de estos nuevos posibles competidores se encuentran proveedores, empresas extranjeras con visión de expansión y empresas de publicidad tradicional que consideren, dentro de su estrategia global, la diversificación hacia el sector digital.

La existencia de nuevos entrantes es una amenaza para la industria, ya que intensificará la competencia y reducirá su atractivo. Los sectores muy atractivos, es decir, que presenten altas rentabilidades, son más propensos a la entrada de nuevas empresas. Sin embargo, el acceso al sector estará condicionado por las barreras de entrada y salida existentes y las acciones defensivas que realicen los competidores. (Pérez Moya, 1997, pág. 15)

A diferencia del sector de la publicidad tradicional no existe ningún gremio ni asociación en Ecuador que reconozca frente a los medios digitales; por lo tanto, ingresar a realizar pauta en los principales canales publicitarios digitales es un trámite que lo puede hacer cualquier persona o empresa con o sin conocimientos de mercadeo y publicidad.

Las herramientas de pauta de los canales digitales, [www.facebook.com/advertising](http://www.facebook.com/advertising) y [www.adwords.google.com](http://www.adwords.google.com), al no tener un alto nivel de complejidad en su manejo, han provocado que cualquier empresa pueda crear anuncios sin tener que estar reconocidos como profesionales expertos en la materia. Sin embargo, no es menos cierto que, al ser reconocido como agencia especializada en Google Adwords, se tiene una ventaja competitiva frente a las demás empresas por el asesoramiento y línea de crédito que te otorga Google.

Respecto a Microsoft, existe una empresa llamada I-NETWORK en la que está centralizado y estandarizado el proceso de contratación de pauta en Latinoamérica pero, igual que los anteriores dos canales, no es obligatorio ser una agencia reconocida para solicitar sus servicios.

De la misma manera sucede con los principales canales digitales del medio local: [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com), [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com), [www.futbolecuador.com](http://www.futbolecuador.com), [www.ecuagol.com](http://www.ecuagol.com), [www.teleamazonas.com](http://www.teleamazonas.com), [www.ecuavisa.com](http://www.ecuavisa.com), [www.ecuadorinmediato.com](http://www.ecuadorinmediato.com) que no solicitan ningún requisito formal para ser parte de sus anunciantes.

Por todas las facilidades anteriormente descritas que brindan los canales, las agencias de publicidad digital se enfrentan a la amenaza de que proveedores y agencias tradicionales contraten directamente la pauta en los medios digitales para sus actuales clientes, con el riesgo de que tengan una mala experiencia y comiencen a dudar de estos nuevos canales de comunicación.

Tabla 11.

**Oportunidades y Amenazas del análisis de los competidores potenciales.**

OPORTUNIDADES
<b>Mercado publicitario en crecimiento:</b> mercado con apenas 2 años de actividad en Ecuador.
<b>Inexistencia de una Asociación de Agencias de Publicidad Digital en Ecuador.</b>
AMENAZAS
<b>Incorporación de departamentos digitales en las agencias tradicionales</b>
<b>Contratación de medios digitales directa:</b> Facilidad de acceso para la contratación de medios de publicidad digital (Google y Facebook).

**4.2.1.2.4. Sustitutos**

“Cuando más productos sustitutivos se encuentren a disposición de los clientes más fácil les resultará cambiar de marca. La facilidad de cambio de producto, intensifica la competencia y disminuye el potencial de beneficiario del sector” (Best, 2007, pág. 181)

Dentro del análisis de los servicios sustitutos que presenta el sector de la Publicidad Digital en Ecuador se identifican a las agencias tradicionales y las empresas dedicadas al desarrollo de páginas web y multimedia.

En cuanto al sector de la publicidad tradicional, ATL y BTL, los valores son muy superiores a lo que se maneja en la industria digital; se puede decir que la relación

entre los dos sectores es de 100 a 1 en temas de facturación, tomando en cuenta que un gran porcentaje de los actuales directores de empresas no creen en lo digital como un canal de comunicación o, en su defecto, le destinan muy poco presupuesto.

A finales del 2011 se pudo conocer que la industria publicitaria tuvo un crecimiento del 7% con respecto al 2010. La agencia Norlop asociada a la red JWT lidera la industria, según el informe de Infomedia (INFOMEDIA - Grupo IBOPETIME), con una facturación de 36 millones de dólares, gracias a las nuevas cuentas obtenidas en el 2011: Tonicorp, IIASA, UTEG y Marcimex.

Entre los grandes cambios en este ranking (Ver Tabla 12) destaca el descenso de Rivas Herrera / Young & Rubicam del tercer puesto al octavo; pasando de 23 millones de dólares en facturación a únicamente 17 millones. McCann Erickson tomó su lugar al registrar 24,4 millones, seguido de Markplan con 22,3, y Publicitas con 19,42 en los primeros cinco lugares.

**Tabla 12.**

**Ranking Agencias de Publicidad Tradicional 2011**

	CIUDAD	NOMBRE COMERCIAL	FACTURACIÓN REAL 2011 (a)
1	Quito	NORLOP JWT/ GRUPO M	\$ 35,91
2	Guayaquil	BBDO / OMD	\$ 34,58
3	Guayaquil	McCANN ERICKSON	\$ 24,47
4	Quito	MARKPLAN	\$ 22,34
5	Guayaquil	PUBLICITAS	\$ 19,42
6	Quito	INITIATIVE	\$ 18,35
7	Quito	TÁCTICA	\$ 17,69
8	Quito	RIVAS & HERRERA / YOUNG % RUBICAM	\$ 16,49
9	Guayaquil	CREACIONAL D'ARCY	\$ 12,24
10	Quito	MARURI	\$ 11,84
<b>Total:</b>			<b>\$ 213,33</b>
(a) En millones de dólares			

**Nota: Adaptado de (Dio en el Blanco, 2011)**

La televisión, con el 63,1% y los diarios impresos con 21,9% (Ver Tabla 13) continúan siendo los medios tradicionales más utilizados para la difusión de anuncios. “El director ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos (AEDEP), Diego Cornejo, da su razón: “la televisión constituye un recurso audiovisual que penetra en mayor escala en número de personas, edades y geográficamente.” (La publicidad acaricia las nubes, 2011)

La mentalidad poco abierta de ciertos empresarios y su constante miedo al cambio hace que la televisión siga siendo el medio publicitario más utilizado en Ecuador. Creen que al pautar en el medio más masivo obtienen mejor efecto y llegan al público objetivo, pero desconocen que tendrían mayor impacto y efectividad con medios especializados como Internet o las redes sociales. (Ecuador tiene un mercado publicitario con multiplicidad de actores, 2012)

**Tabla 13.**

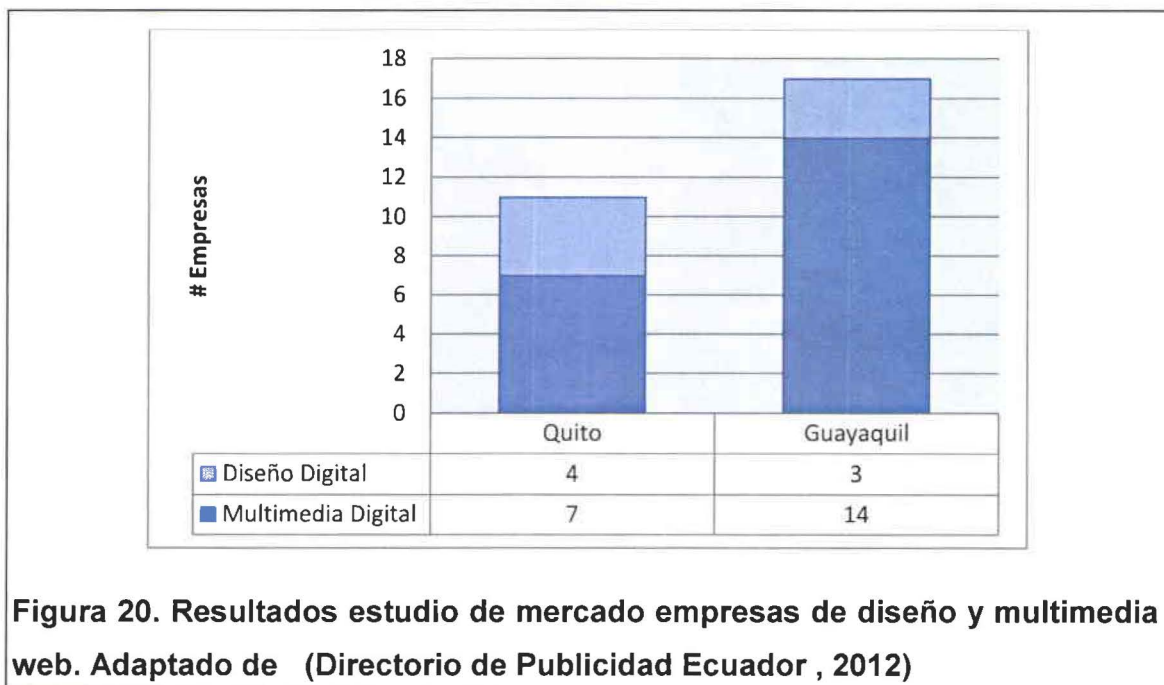
**Estimado de inversión por tipo de medio en el 2010-2011**

Medios	Estimado de Inversión Publicitaria acumulada por medios				Crecimiento 2011 vs.
	2010	%	2011	%	Acum-2010
TODOS	\$ 322.044.101,00		\$ 346.054.277,00		7,46%
TV	\$ 196.479.613,00	61,0%	\$ 218.291.997,00	63,1%	11,10%
DIARIOS	\$ 78.471.612,00	24,4%	\$ 75.955.729,00	21,9%	-3,21%
RADIO	\$ 17.053.113,00	5,3%	\$ 19.296.427,00	5,6%	13,15%
REVISTAS	\$ 17.780.287,00	5,5%	\$ 18.555.055,00	5,4%	4,36%
SUPLEMENTOS	\$ 12.259.476,00	3,8%	\$ 13.955.069,00	4,0%	13,83%

**Nota: Adaptado de (INFOMEDIA - Grupo IBOPETIME)**

El segundo grupo de sustitutos para la industria publicitaria digital son las empresas que realizan páginas web y desarrollo multimedia; organizaciones que, por la falta de planificación estratégica de las campañas, ofrecen sus servicios a precios más bajos que las agencias especializadas en comunicación digital.





**Figura 20. Resultados estudio de mercado empresas de diseño y multimedia web. Adaptado de (Directorio de Publicidad Ecuador , 2012)**

Se realizó un estudio de mercado (Ver Anexo 6) basado en buscadores y en el directorio ecuatoriano de publicidad para poder conocer el número de empresas medianas y grandes, cuya actividad se desarrolla en Quito y Guayaquil y que estén enfocadas en el desarrollo multimedia y de páginas web. Al término del análisis los resultados (Ver Figura 20) indican que existe 28 organizaciones, de las cuales 12 se encuentran en Quito, 17 en Guayaquil. Dentro de estas 28 empresas, el 72% tiene como su principal servicio el diseño digital, mientras que el restante 28% está dedicado al desarrollo y programación de páginas web.

Es muy importante mencionar que el costo de desarrollo, en ciudades tales como Cuenca, es mucho más económico que en la ciudad donde opera Icolic Ecuador; es por eso que uno de los principales proveedores de la agencia se encuentra en Cuenca.

Tabla 12.

**Oportunidades y Amenazas del análisis de los Sustitutos.**

OPORTUNIDADES
<b>Ventajas de los medios digitales:</b> a diferencia de los sustitutos, ATL y BTL, a través de los medios digitales se puede llegar a un alto nivel de segmentación y un control medible e instantáneo de las campañas.
<b>Bajo costo de proveedores de desarrollo en provincias (Cuenca):</b> bajo costo de proveedores de desarrollo de calidad especialmente en la ciudad de Cuenca.
AMENAZAS
<b>Desconfianza medios digitales:</b> No existe confianza en la publicidad digital en la mayoría de las compañías del Ecuador puesto que su experiencia con medios tradicionales, especialmente con televisión, han sido positivos y de alto impacto.
<b>Competencia desleal por parte de las empresas de desarrollo:</b> desarrolladores digitales se venden como comunicadores digitales con precios bajos frente a los clientes, con el riesgo de ocasionar una mala experiencia y que el cliente no vuelva a confiar en los medios digitales.

**4.2.1.2.5. Proveedores:**

“Si una empresa es un gran comprador de una materia prima (poco importante para él) y se encuentra en un sector en el que los costes de cambio son pequeños, el poder de negociación de la empresa suministradora, en general, será pequeño” (Best, 2007, pág. 181)

Dentro de la industria publicitaria digital se va a observar que existen varios tipos de proveedores: medios digitales locales e internacionales; desarrolladores/programadores web, plataformas para envío de mails y mensajes

de texto (SMS); hosting/dominios, desarrolladores de realidad aumentada; cada uno con poder y capacidad de negociación muy diferente.

Los principales medios de publicidad digital: Google Inc., Facebook Inc. y Microsoft Corp. tienen un gran poder de negociación por su alto nivel de penetración en el Ecuador y por sus elevados ingresos por publicidad a nivel mundial. (Ver Tabla 6)

Actualmente en Ecuador no existen oficinas oficiales de Google ni de Facebook, razón por la cual los pagos a dichos proveedores se tienen que realizar por medio de tarjeta de crédito o a través de una transferencia bancaria al exterior, procedimiento que tiene un costo de 45 USD/transacción y, si supera los 1000 USD, un impuesto del 5% por salida de divisas (ISD).

Por el contrario, los medios locales no tienen el mismo impacto que los internacionales por el simple hecho de tener un menor tráfico sobre sus plataformas y a la vez por permitir que anuncios de empresas y/o agencias de publicidad puedan aparecer dentro de su página web sin tener que hacer la negociación directamente con ellos sino a través de Google Adwords.

Como segundo grupo de proveedores se puede identificar que existe en Quito más de 17 empresas que se encargan del desarrollo, animación, programación y diseño web, sin tomar en cuenta a las personas naturales que trabajan en la modalidad free-lance. Por lo tanto, al existir un gran número de opciones, se puede concluir que el poder de negociación de dichas organizaciones/personas es baja frente a las agencias de publicidad digital.

Respecto a las empresas que ofrecen servicio de envío de mailing y SMS, su poder de negociación es relativamente bajo, pues existen programas y plataformas descargables en la web a través de las cuales las agencias digitales podrían realizar dicho servicio in-house sin tener que contratar a terceras empresas.

De la misma manera sucede con las empresas que ofrecen hosting y dominios para empresas ecuatorianas; su nivel de negociación es extremadamente bajo ya que existen proveedores nacionales e internacionales que pueden ofrecer el mismo servicio. Es importante señalar que, en estos productos, los precios son prácticamente estandarizados, por lo tanto, no existe ninguna diferencia entre un proveedor y otro.

En temas de desarrollo de realidad aumentada existen muy pocas empresas/personas que desarrollan un servicio de calidad, razón por la cual muchas agencias digitales tienen todavía recelo de contratar y, por consiguiente, ofrecer esta herramienta publicitaria.

#### **Tabla 13.**

#### **Oportunidades y Amenazas del análisis de los Proveedores.**

AMENAZAS
<p><b>Escases de desarrolladores de alto nivel:</b> escases de empresas/personas de desarrollo que cuenten con buena experiencia y que cumplan altos niveles de exigencia de Icolic Ecuador.</p>

#### **4.2.1.2.6. Clientes**

Cuando el número de clientes sea relativamente pequeño y puedan cambiar fácilmente de suministrado, gozarán de un considerable poder de negociación de compra, lo que disminuirá el atractivo del mercado (Best, 2007, págs. 141-145)

Según el informe de IBOPE TIME del 2011 existen un poco más de 13.000 anunciantes (Ver Tabla 14) en el país; de estos, casi el 80% del total de inversión la tienen menos del 4% del total de anunciantes y el restante 96% tienen apenas el 20% del total de inversión en publicidad en general.

Tabla 14.

**Anunciantes por monto de inversión.**

ANUNCIANTES POR MONTO DE INVERSIÓN				
MONTO DE INVERSIÓN	ANUNCIANTES		INVERSIÓN	
	NÚMERO	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
1'000.000 y más	46	0,34%	\$ 164.757.393,00	47,61%
500.000 a 999.999	40	0,30%	\$ 32.771.529,34	9,47%
100.000 a 499.999	280	2,07%	\$ 75.059.606,26	21,69%
1 a 99.999	13128	97,29%	\$ 73.467.747,39	21,23%
<b>TOTAL</b>	<b>13494</b>		<b>\$ 346.056.276,00</b>	

**Nota: Adaptado de (INFOMEDIA - Grupo IBOPETIME)**

Si se hace un análisis más profundo, observamos que los 10 principales anunciantes reportan alrededor del 44% del total de inversión publicitaria, con el Gobierno Nacional como el principal actor con 70 millones de dólares de inversión en medios publicitarios, siguiéndole marcas privadas, en su mayoría multinacionales. (Ver Tabla 15)

Tabla 15.

**Principales anunciantes del país.**

10 PRINCIPALES ANUNCIANTES EN EL PAÍS			
	ANUNCIANTE	INVERSIÓN (MILLONES DE DÓLARES)	%
1	GOBIERNO NACIONAL	\$ 70.200.000,00	20%
2	UNILEVER ANDINA	\$ 14.400.000,00	4%
3	CONECCEL (CLARO)	\$ 14.000.000,00	4%
4	LOTERÍA NACIONAL	\$ 10.400.000,00	3%
5	JOHNSON & JOHNSON	\$ 9.700.000,00	3%
6	OTECCEL (MOVISTAR)	\$ 8.000.000,00	2%
7	COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR	\$ 7.900.000,00	2%
8	REFRESHMENT PRODUCTS	\$ 7.300.000,00	2%
9	GLAXOSMITHKLINE	\$ 5.700.000,00	2%
10	GENOMMA LAB.	\$ 5.600.000,00	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 153.200.000,00</b>	<b>44%</b>

**Nota: Adaptado de (La publicidad acaricia las nubes, 2011)**

Existe además (Ver Tabla 16) un gran porcentaje de anunciantes (25%) que no trabajan con agencias de publicidad, convirtiéndose en una oportunidad para todas las actuales agencias de publicidad para aumentar su cartera de clientes.

**Tabla 16.**

**Principales anunciantes del País**

ANUNCIANTES CON, SIN AGENCIA		
	INVERSIÓN	PORCENTAJE
SIN AGENCIA	\$ 88.760.000,00	25,36%
CON AGENCIA	\$ 261.240.000,00	74,64%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 350.000.000,00</b>	

**Nota: Adaptado de (INFOMEDIA - Grupo IBOPETIME)**

**Tabla 17.**

**Oportunidades y Amenazas del análisis de los clientes.**

OPORTUNIDADES
<b>Amplio número de anunciantes:</b> existe un extenso mercado publicitario con más de 13.000 anunciantes.
<b>Alto porcentaje de anunciantes sin agencia:</b> hay un 25% de inversión que no contrata agencia de publicidad.

**4.2.2. Análisis Interno**

Para el análisis interno, se van a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que la agencia de publicidad digital MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. tiene dentro de sus cinco áreas funcionales a saber, administración; marketing; finanzas y contabilidad; producción; investigación & desarrollo.

A partir de la evaluación de las 5 áreas funcionales se examinará el clima organizacional de Icolic Ecuador para, posteriormente, realizar la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Algunos expertos con visión basada en los recursos (Resource-Based-View, RBV) han llegado a la conclusión que la auditoría interna es mucho más importante que la evaluación externa, afirmando lo siguiente: “En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de esos clientes está en continuo cambio y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan de manera constante; una orientación enfocada al exterior no constituye cimientos seguros para formular estrategias a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por consiguiente, una definición de un negocio en términos de lo que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa trata de satisfacer.” (David, 2008, pág. 123)

#### **4.2.2.1. Administración**

La única cosa segura del futuro de cualquier organización es el constante cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar las planeadas y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. (David, 2008, pág. 131)

Liderada por el Ing. Renzo Aguirre Idrovo, es una de las áreas más importantes de la empresa ya que es la instancia donde se planifica el futuro de Icolic, se organizan y se distribuyen las actividades de cada colaborador y se controlan que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

Si se habla de planificación, en Icolic existe una clara visión sobre la importancia que significa dicho tema, razón por la cual, a final del año 2010, se construyó por

parte de los 4 socios un plan estratégico para los primeros dos años de actividad de la agencia (2011 – 2012) (Ver Anexo 7) y, actualmente, se desarrolla una planificación más elaborada para los próximos cinco años (2013 – 2017), herramienta que ha ayudado y ayudará a tener una visión del futuro para poder enfrentarlo con las mejores estrategias.

No obstante, únicamente se ha hecho un seguimiento cercano a los objetivos planteados en temas de facturación para los años 2011 y 2012, dejando de lado un análisis constante de los objetivos por cumplir de marketing, producción, personal e I&D.

Respecto a la primera planificación en temas de facturación, se llegó a cumplir en el 2011 en un 92%, teniendo en cuenta que la facturación proyectada fue de \$180.000 versus los ingresos reales que fueron de \$165.000, sin embargo, situación contraria se visualiza para el año 2012 que finalizado el primer semestre no se está cumpliendo los objetivos proyectados, llegando a facturar únicamente 70.000 USD de los 120.000 USD proyectados (58%) para el primer semestre. La herramienta que ha ayudado al control de los objetivos de facturación, CRM (Ver Anexo 8), fue elaborada a finales del 2011 por Renzo Aguirre y entregada a cada uno de los ejecutivos de cuenta para que todos los meses vayan observando el desempeño de sus metas individuales.

La comunicación oportuna y clara de los objetivos de facturación a todo el personal de la agencia, por parte de Renzo Aguirre Idrovo, ha sido muy evidente durante los primeros 2 años de actividad, siento este el factor más importante que ha ayudado para que se genere una sinergia dentro de Icolic, en la cual todos los miembros trabajan en equipo para cumplir los resultados deseados al final de período.

Para terminar el análisis del departamento administrativo y determinar las fortalezas y debilidades se ha utilizado las siguientes preguntas:



1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente? (David, 2008, pág. 136)

**Tabla 18.**

**Debilidades y Fortalezas del análisis del departamento administrativo.**

DEBILIDADES
<p><b>Poco control de los objetivos planteados en el primer plan estratégico:</b> se dio un seguimiento constante de los objetivos financieros planteados en el primer plan estratégico, sin embargo, se descuidó los objetivos de los otros departamentos: I&amp;D, producción y se le dio control al departamento comercial.</p>
<p><b>Aporte medianamente aceptable de los mandos medios al plan estratégico:</b> no se logró el aporte necesario para el cumplimiento del plan estratégico por parte de los mandos medios.</p>
FORTALEZAS
<p><b>Mentalidad estratégica en los miembros de Icolic Ecuador:</b> La dirección y la empresa en su conjunto son conscientes de trabajar con un modelo de planeación estratégica como herramienta para el crecimiento de Icolic Ecuador.</p>

#### 4.2.2.2. Marketing

Paradójicamente, Icolic Ecuador, siendo agencia de publicidad digital, tiene una gran deficiencia en el departamento de marketing al no contar en realidad con una asignación de recursos (humano, económico, estratégico) para esta área; es así,

que la empresa no reporta desde su creación una planificación estratégica de marketing.

Durante los dos años de actividad de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. únicamente ha tenido dos acciones individuales para comunicar su marca, a través de anuncios en Facebook por un período de dos meses en el 2011, y la contratación de un espacio dentro de la revista MARKA en la edición de Enero del 2011.

Respecto a la cartera de 27 clientes (Ver Tabla 18) que ha tenido y tiene actualmente Icolic Ecuador, se puede identificar que el enfoque que tiene la agencia en el mercado es hacia corporaciones grandes nacionales y/o internacionales (Adelca, Danec, Roemmers, DIRECTV, Mutualista Pichincha, GlaxoSmithKline, Grupo KFC) con algunas excepciones que, por no tener definido bien el segmento objetivo de mercado de la agencia, los ejecutivos de cuenta han incorporado pequeños clientes. (Mojigato.com, Yqsigo.com, Nutrición Online, EXXCO).

La principal fuente de ingreso de nuevos clientes es a través de las buenas relaciones públicas que tienen los socios de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA., con mención especial a su gerente general Renzo Xavier Aguirre ya que, a través de él, han llegado 13 nuevos clientes durante los dos años de gestión. El segundo medio por el cual ingresaron nuevas cuentas (7) es a través de referencias de clientes de Icolic Ecuador mostrando su fidelidad con la marca.

Cabe mencionar que únicamente 2 de las 21 (10%) grandes y medianas empresas con las que ha trabajado Icolic Ecuador han tenido quejas sobre el rendimiento de las campañas, a diferencia del 50% de insatisfacción que se ha producido en los pequeños clientes (Ver Tabla 19), razón que apoya el hecho de tener un enfoque a compañías medianas y grandes del mercado ecuatoriano.

Tabla 18.  
Cartera de clientes Icolic Ecuador

CLIENTE	TIPO CLIENTE	TAMAÑO CLIENTE	DESDE	HASTA	MOTIVOS ENTRADA	MOTIVOS DE SALIDA	EJECUTIVO DE CUENTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN (a)
MUTUALISTA PICHINCHA	FINAL	GRANDE	jun-12	ACTIVO	RECOMENDACIÓN	POR EMPEZAR	F.V.	S. (5/5)
SEGURO CERVANTES	FINAL	GRANDE	jun-11	-	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	MALA GESTIÓN DE ICOLIC	FRANCISCO VÁSQUEZ	INS.
IECE	FINAL	GRANDE	jul-12	-	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	STAND BY	FRANCISCO VÁSQUEZ	S. (4/5)
DIRECTV	FINAL	GRANDE	feb-11	-	RECOMENDACIÓN	STAND BY	FRANCISCO VÁSQUEZ	S. (5/5)
JR VALLEJO & EURO	AG. DE PUBLICIDAD	GRANDE	nov-10	ACTUALIDAD	ENVÍO DE BASE DE DATOS	ACTUAL CLIENTE	JUAN PABLO BURNEO	S. (5/5)
ROEMMERS	FINAL	GRANDE	ago-11	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	ACTUAL CLIENTE	JUAN PABLO BURNEO	S. (5/5)
EL COMERCIO	FINAL	GRANDE	jul-11	oct-11	CANAL DE FACEBOOK	RESULTADOS NO ESPERADOS	JUAN PABLO BURNEO	INS.
SERPIN PUBLICIDAD	AG. DE PUBLICIDAD	GRANDE	ene-11	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	ACTUAL CLIENTE	JUAN PABLO BURNEO	S. (5/5)
SEGUROS EQUINOCCIAL	FINAL	GRANDE	sep-10	nov-10	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	CAMBIÓ DE EMPRESA GERENTE	JUAN PABLO BURNEO	S. (5/5)
ADELCA	FINAL	GRANDE	ene-11	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	ACTUAL CLIENTE	MAGDALENA CRESPO	S. (3/5)
GLAXO SMITHKLINE	FINAL	GRANDE	jun-11	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	ACTUAL CLIENTE	MAGDALENA CRESPO	S. (5/5)
PUNTO 99	AG. DE PUBLICIDAD	GRANDE	may-12	ACTUALIDAD	RECOMENDACIÓN	ACTUAL CLIENTE	MAGDALENA CRESPO	S. (5/5)
DANEC	FINAL	GRANDE	may-12	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	ACTUAL CLIENTE	MAGDALENA CRESPO	S. (4/5)
UDLA	FINAL	GRANDE	jun-12	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	ACTUAL CLIENTE	MAGDALENA CRESPO	S. (5/5)
GRANTS	FINAL	MEDIANO	may-11	-	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	STAND BY	FRANCISCO VÁSQUEZ	S. (5/5)
CRYOMED ECUADOR	FINAL	MEDIANO	dic-10	ACTUALIDAD	ENVÍO DE BASE DE DATOS	ACTUAL CLIENTE	JUAN PABLO BURNEO	S. (5/5)
CRYOCELL	FINAL	MEDIANO	mar-10	ACTUALIDAD	RECOMENDACIÓN	ACTUAL CLIENTE	JUAN PABLO	

PANAMÁ								BURNEO	S. (5/5)
LA FABRIKA	AG. DE PUBLICIDAD	MEDIANO	sep-10	nov-10	ENVÍO DE BASE DE DATOS	MALA ADMINISTRACIÓN DE PAGOS POR PARTE DE LA FABRIKA	JUAN PABLO BURNEO		
CLIENTE	TIPO CLIENTE	TAMAÑO CLIENTE	DESDE	HASTA	MOTIVOS ENTRADA	MOTIVOS DE SALIDA	EJECUTIVO DE CUENTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN (*)	
NOE SUSHI BAR	FINAL	MEDIANO	ago-11	ACTUALIDAD	ENVÍO DE BASE DE DATOS	ACTUAL CLIENTE	MAGDALENA CRESPO	S. (5/5)	
XCEL	FINAL	MEDIANO	nov-11	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	STAND BY	MAGDALENA CRESPO	S. (5/5)	
KOBE SUSHI BAR	FINAL	MEDIANO	may-12	ACTUALIDAD	RECOMENDACIÓN	ACTUAL CLIENTE	MAGDALENA CRESPO	S. (5/5)	
EXCO	FINAL	PEQUEÑO	jun-12	ACTUALIDAD	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	POR EMPEZAR	FRANCISCO VÁSQUEZ	S. (5/5)	
MARKETTI	AG. DE PUBLICIDAD	PEQUEÑO	sep-11	ACTUALIDAD	RECOMENDACIÓN	ACTUAL CLIENTE	JUAN PABLO BURNEO	S. (5/5)	
YQSIGO.COM	FINAL	PEQUEÑO	nov-11	ACTUALIDAD	RECOMENDACIÓN	ACTUAL CLIENTE	JUAN PABLO BURNEO	S. (4/5)	
NUTRICION ONLINE	FINAL	PEQUEÑO	abr-11	oct-11	FREE - PRESS	RESULTADOS CAMPAÑA NO ESPERADOS	JUAN PABLO BURNEO	INS.	
MOJIGATO	FINAL	PEQUEÑO	mar-11	jul-11	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	NO SE CUMPLIÓ CON EL TRABAJO FINAL	JUAN PABLO BURNEO	INS.	
CLUB JACARANDÁ	FINAL	PEQUEÑO	jun-11	jul-11	RELACIÓN CON ALGÚN COLABORADOR DE ICOLIC	RESULTADOS CAMPAÑA NO ESPERADOS	RENZO AGUIRRE IDROVO	INS.	

Nota (a) Nivel de satisfacción calculado a través de entrevistas con los directores de mercadeo de cada empresa.

Tabla 19.

Matriz clientes satisfechos vs insatisfechos.

	CLIENTES SATISFECHOS			CLIENTES INSATISFECHOS		CLIENTES STAND BY	OTRAS RAZONES	TOTAL
	0 - 6 MESES	7 A 12 MESES	MÁS DE UN AÑO	EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES			
Magdalena Crespo	4	1	2	0	0	1	0	8
Francisco Vásquez	2	0	0	0	1	3	0	6
Juan Pablo Burneo	0	3	4	2	1	0	2	12
Renzo Aguirre	0	0	0	1	0	0	0	1
TOTAL	6	4	6	3	2	4	2	27

**Nota: Adaptado de (CRM Icolic Ecuador, 2012)**

En relación a los ejecutivos de cuenta, Magdalena Crespo cuenta con 8 clientes de los cuales 7 están satisfechos y tan solo 1 está en espera por falta de presupuesto en el 2012. Otra buena gestión la realiza Juan Pablo Burneo que maneja las 7 empresas con mayor facturación y las que más tiempo se mantienen como clientes de Icolic Ecuador. Respecto a Francisco Vásquez, únicamente cuenta con 2 clientes activos con los cuales empezó recién a trabajar a finales del primer semestre del año 2012.

Al no contar con un contador y mensajero en la agencia, los ejecutivos de cuenta han estado obligados a realizar actividades extras tales como generar, entregar las facturas y retirar las retenciones que les emiten sus clientes. Sin embargo, a partir del 2013, el SRI (Servicio de Rentas Internas) incorporará de forma obligatoria la facturación electrónica para todos los contribuyentes, que comenzarán a tener la oportunidad de ahorrar costos por emisión y entrega de las facturas físicas e incorporar un 'software gratuito' para la facturación electrónica. (Hasta el 2013, el cliente debe habituarse a la factura digital, 2011)

De la misma manera, los ejecutivos de cuenta están obligados a cobrar los pagos en las oficinas de sus clientes, actividad que no se puede eliminar puesto que no todas las empresas acceden a realizar los pagos de forma electrónica.

Dentro de las 15 agencias de publicidad digital más representativas de Ecuador, únicamente 5 empresas no conocen de Icolic Ecuador, mientras que las 10 agencias restantes tienen presente la importancia y trayectoria de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. en el mercado ecuatoriano. (Ver Tabla 20).

**Tabla 20.**

**Conocimiento de la competencia sobre Icolic Ecuador**

	CIUDAD	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	CONOCE ICOLIC	FUENTE DE LA RESPUESTA	CARGO DENTRO DE LA EMPRESA
1	Quito	GENERACION SISTEMAS SUMISISTEMS CIA. LTDA.	YAGE	SI	Gabriela Vásquez	Ejecutiva de Cuentas
2	Guayaquil	MODERZACORP S.A.	GEEKS ECUADOR	NO		
3	Guayaquil	XIMAHDIGITAL S.A.	XIMAHDIGITAL S.A.	NO		
4	Quito	101 GRADOS MARKETING RELACIONAL CIA. LTDA.	101 GRADOS MARKETING RELACIONAL	SI	Verónica Molina	Ejecutiva de Cuentas
5	Quito	IMAGEN DIGITAL IMADIGITAL DEL ECUADOR S.A.	IMAGEN DIGITAL	SI	Ana Castellanos	Ex - Ejecutiva de Cuentas
7	Quito	WALKERBRAND S.A.	WALKER BRAND	SI	Álvaro Andrade	Director de Cuentas
8	Quito	FORMACION GERENCIAL	SHIFT DIGITAL	SI	Juan Pablo del Alcázar	Gerente General
9	Guayaquil	CORPORACIÓN ASERNET S.A.	ASERNET	NO		
10	Cuenca	LAMOTORADIGITAL CIA. LTDA.	LA MOTORA	SI	Pablo Crespo	Gerente General
11	Guayaquil	PARADAIS S.A.	PARADAIS	SI	Ricardo Medina	Gerente General
12	Quito	NOTUSLINK CIA LTDA	NOTUSLINK	NO		
13	Quito	AA CONSULTING CIA LTDA	A+A CONSULTING	SI	Ana Lucía Cevallos	Ex - Ejecutiva de Cuentas
14	Guayaquil	WIKOT ECUADOR S.A.	WIKOT	SI	Federico Castro	Director de Medios
15	Quito	VERA RAMOS OSWALDO PATRICIO	BLACK BOX ECUADOR	NO		

En relación a los precios de los servicios de Icolic Ecuador, actualmente se mantiene un margen de ganancia promedio del 62% en comparación al costo de

desarrollo por parte de los proveedores. (Ver Tabla 21). Este aumento de precio se explica al momento de conocer que las propuestas presentadas por la agencia tienen una visión estratégica al armar la campaña del cliente, dejando a un lado las simples propuestas tácticas que podrían llegar a presentar los proveedores.

Tabla 21.

Costo de los proveedores de Icolic Ecuador.

	DESARROLLO WEB				MAILING Y SMS			PRECIOS ICOLIC ECUADOR	MARGEN DE GANANCIA FRENTE A LOS PROVEEDORES UTILIZADOS
	NEO INGENIERÍA	ANDRÉS ARCOS	DANIEL SILVA	LA MOTORA	LATINLIST	DINAMA	BUMERAN		
Desarrollo Web	\$600	\$1200	\$800	\$1.500				\$ 2.500	188%
Plataforma Administrador de Contenidos	\$600	\$800	\$600	\$800				\$1200	80%
Plataforma E-commerce	\$700	\$1000	\$700	\$800				\$1.200	50%
Aplicación Facebook	\$300	\$350	\$1.000	\$800				\$800	171%
Aplicación Móvil nativas para todas las plataformas (ANDROID, BB, APPLE)	\$5.200		\$7.200	\$6.500				\$8.400	62%
Estrategia SEO	\$150							\$300	100%
Realidad Aumentada		\$800		\$2.500				\$ 2.500	212,5%
Código QR								\$100	100%
Costo por envío MAILING SEGMENTADOS (1-10.000)					\$0,06		\$0,02	\$0,08	106%
Costo por envío MAILING MASIVO (1-15.00)					\$0,02			\$0,02	50%
Costo envío SMS SEGMENTADO (1-1.000)					\$0,23	\$0,16	\$0,17	\$0,19	18%
Costo envío SMS MASIVO (1-50.000)					\$0,08	\$0,07		\$0,08	18%
Notas:	<p>La empresa proveedora no cuenta con esos servicios</p> <p>Icolic Ecuador ha solicitado cotización al proveedor y ha contratado los servicios</p> <p>Icolic Ecuador ha solicitado cotización al proveedor, sin embargo, por algunos motivos no ha contratado sus servicios.</p>								

Nota: Tomado de facturas emitidas a clientes y recibidas por proveedores

En el Anexo 9, se pueden identificar el margen de ganancia en temas de desarrollo web (188%) al observar un ejemplo a través de la factura emitida por el

proveedor NEOINGENIERÍA y la factura entregada por Icolic Ecuador al cliente final (Cryo-Med Ecuador).

**Tabla 22.**

**Costo de medios publicitarios internacionales.**

MEDIOS PUBLICITARIOS INTERNACIONALES	CPC PROMEDIO DE LOS PROVEEDORES DE MEDIOS DIGITALES (*)	PRECIO DEL CLIC QUE OFRECE ICOLIC ECUADOR	% MARGEN GANANCIA
FACEBOOK	\$ 0,10	\$ 0,25	150%
MICROSOFT	\$ 0,30	\$ 0,35	17,65%
GOOGLE	\$ 0,15	\$ 0,25	67%
MEDIOS NACIONALES	0,7	\$ 0,82	17,65%

**Nota: Tomado de Facturas emitidas y herramientas proporcionadas por los medios.**

De la misma manera pero con un margen más amplio, Icolic Ecuador obtiene una ganancia promedio del 90% (incluido 5% impuesto salida del país) (Ver Tabla 22) con los canales de publicidad digital internacionales. En el Anexo 10 se podrá observar un ejemplo al comparar la factura emitida por Google a Icolic Ecuador, y la factura de Icolic Ecuador entregada al cliente final Cryo-Cell Panamá, resultando una ganancia del 97 % en este caso específicamente.

Por el contrario, con Microsoft Inc. y los medios digitales ecuatorianos ([www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com), [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com), etc.) el margen de ganancia es mínimo ya que al momento de recibir la propuesta de medios ya se incluye la comisión de agencia (17,65%), porcentaje de ganancia muy bajo comparado al de los otros medios digitales, razón por la cual MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. no contrata frecuentemente sus servicios.

Para finalizar, es muy importante analizar lo que representa y brinda la franquicia "Icolic Latam" a MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. El único respaldo que se tiene en Ecuador con la marca es el hecho de ser parte de una franquicia argentina, con oficinas en varios países de Latinoamérica, pero nunca



un apoyo en temas de desarrollo y creatividad, generando un sentimiento a los miembros de Ecuador de que no son parte de la franquicia realmente.

A partir del análisis previo, las siguientes preguntas ayudaron a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en el área de Marketing:

1. “¿Los mercados están segmentados eficazmente?”
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
5. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
6. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
7. ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
10. ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?” (David, 2008, págs. 139-140)

### Tabla 23.

#### Debilidades y Fortalezas del departamento de Marketing

DEBILIDADES
<p><b>Falta de recursos para un Departamento de Marketing:</b> no existen personas encargadas del mercadeo en Icolic Ecuador (Recursos Humanos), inexistencia de presupuesto económico para el área de Marketing (Recursos Financieros) y falta de planeación estratégica (Recursos de Gestión).</p>
<p><b>Inexistencia de un plan de mercadeo:</b> inexistencia de un plan de</p>

mercadeo para Icolic Ecuador que defina claramente el segmento objetivo, posicionamiento, estrategias de mix de marketing, así como también las tácticas de ventas.

#### FORTALEZAS

**Buena relación pública por parte de la directiva:** aporte importante de clientes por parte de las buenas relaciones públicas de los accionistas de Icolic Ecuador, con mención especial a Renzo Aguirre que ha aportado con el 48% de la cartera de clientes.

**Alto posicionamiento en el mercado publicitario digital:** el 73% del mercado y la competencia tiene conciencia de la existencia de Icolic Ecuador.

**Cartera de Negocios bien definida:** líneas de negocio muy bien definidas que respalden una comunicación digital 360: Estrategias Digitales, Medios Digitales, Mobile Marketing; teniendo una gran diferencia con algunas agencias que conforman la competencia que se han especializado en un medio en específico.

**Excelente cartera de clientes:** Icolic Ecuador tiene como sus clientes a grandes marcas nacionales e internacionales.

#### 4.2.2.3. Finanzas y Contabilidad

“El análisis de indicadores financieros es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos” (David, 2008, pág. 141). Sin embargo, no es menos cierto indicar que gracias a que todas las áreas funcionales de negocio están tan estrechamente relacionadas, los indicadores financieros también nos ayudarán a determinar fortalezas y debilidades en las actividades de

administración, marketing, desarrollo y creatividad, investigación y desarrollo (I&D).

Es muy importante tomar en cuenta que, para este análisis, no se podrán comparar los indicadores entre los dos primeros años contables pues durante el 2010 la actividad fue muy irregular en la que los primeros 4 meses (Agosto- Noviembre) no existió facturación para la empresa, a diferencia del 2011 que hubo movimiento todo el año; por lo tanto se hará un análisis anual de cada indicador y con un mayor énfasis en el 2011.

Al comenzar el análisis se puede identificar que al momento de la creación de la empresa en Julio del 2010 no se solicitó ningún crédito bancario y por lo tanto los primeros gastos tuvieron que ser asumidos por Renzo Xavier Aguirre, director general de Icolic Ecuador.

**Tabla 24.**

**Indicadores de Liquidez de Icolic Ecuador (2010-2011)**

INDICADORES DE LIQUIDEZ		2010		2011	
Razón Circulante:	Activo Circulante	12680,42	0,87	33559,85	1,3
	Pasivo Circulante	14569		25076,82	
Prueba de ácido	Activos Circulante - Pagos Anticipados	11447,32	0,79	32159,85	1,3
	Pasivos Circulantes	14569		25076,82	

**Nota: Datos tomados de los Balances de Icolic Ecuador.**

Se pudo observar que por cada \$1 de pasivo corriente (Ver Tabla 24), Icolic Ecuador disponía en el 2010 y 2011 con \$0,87 y \$1,3 de respaldo en activo corriente, respectivamente, esperando que se convierta en efectivo en un período igual o inferior al de la madurez de las obligaciones corrientes. Si se retira al anterior indicador los pagos anticipados al Estado por Impuesto a la Renta, resulta que por cada dólar de pasivo corriente Icolic Ecuador disponía de \$0,78 y \$1,3 en activo corriente para cubrir las obligaciones de corto plazo. Es así, que si se analiza únicamente estos dos indicadores se puede afirmar que desde el segundo

año (2011) ya se podía considerar a Icolic Ecuador como una empresa que podía enfrentar sus deudas sin tener que solicitar crédito bancario; sin embargo, el problema está en la gran diferencia entre el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar (49 días) versus los 22 días que se demora en cancelar sus obligaciones a crédito. (Ver Tabla 25.)

**Tabla 25.**

**Indicadores de endeudamiento Icolic Ecuador (2010-2011)**

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:		2010		2011	
Razón entre deuda y activos totales:	Pasivos Totales :	14569	1,1	28917,24	0,628
	Activos Totales	13241,06		46023,81	
Rotación Cuentas por Cobrar:				164928,69	7,7
				21413,24	
Período promedio de recuperación:				21413,24	46,74
				164928,69/360	
Rotación Cuentas por Pagar:				63894,59	16,6
				3847,905	
Período promedio de pago				3847,905	21,7
				177,4849722	

**Nota: Datos tomados de los Balances de Icolic Ecuador.**

Por otro lado, el margen bruto de ganancia subió del 7,72% en el 2010 a 61,26% en el 2011, es decir, se incrementó el margen disponible para cubrir los gastos de operación y, por lo tanto, generar ganancias; esto tomando en cuenta que durante el primer año todo el desarrollo no se realizaba en la agencia, a diferencia del año 2011 a partir de febrero, cuando se incorporó el departamento de desarrollo in-house dejando a los pagos a canales publicitarios (Google, Facebook, Microsoft) como los únicos grandes costos operacionales. (Ver Tabla 26.)

Por otro lado, el porcentaje de utilidad que se obtuvo por las ventas totales realizadas en los dos primeros años fue del -12,1% y 11,15% respectivamente.

Al analizar el ROA (Rendimiento sobre Activos Totales), se puede identificar que Icolic Ecuador fue eficiente en un 39,95% al momento de generar utilidades a partir los activos totales de la empresa; sin embargo, no hay que dejar de señalar que unas de las debilidades de este indicador es que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Si se analiza el ROE (Rendimientos sobre el capital de los accionistas) y EPS (Ganancias por acción) se puede concluir que la empresa, al finalizar el año 2011, generó un beneficio económico de 45,97% (después de impuestos) por cada dólar invertido por los accionistas. Por lo tanto, este indicador refleja un exitoso desenvolvimiento de la empresa considerando que los dos socios más jóvenes no invirtieron ningún capital para constituir la empresa y ya al finalizar el segundo año reciben \$45,97 por cada acción que tienen dentro de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA.

**Tabla 26.**

**Indicadores de Rentabilidad de Icolic Ecuador (2010-2011)**

INDICADORES DE RENTABILIDAD		2010		2011	
Margen Bruto de Ganancia:	Ventas - Costos	1103,952	7,70%	164928,69-63894,59	61,30%
	Ventas	14291,832		164928,69	
Margen neto de Ganancias:	Ingreso Neto (Utilidad contable)	-1727,94	-12,10%	18390,14	11,15%
	Ventas	14291,832		164928,69	
Rendimiento sobre los activos totales (ROA):	Ingreso Neto (Utilidad contable)	-1727,94	-13,00%	18390,14	39,95%
	Total activos	13241,06		46023,81	
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE):	Ingreso Neto (Utilidad contable)	-1727,94	-4,30%	18390,14	45,97%
	Total de capital de accionistas	400		400	
Ganancias por acción (EPS):	Ingreso Neto (Utilidad Contable)	-1727,94	-4,32	18390,14	45,97
	Número de acciones ordinarias existentes	400		400	

**Nota: Datos tomados de los Balances de Icolic Ecuador.**

Es importante mencionar que el ingreso de Francisco Vásquez Manzano como cuarto socio de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA no se ha dado oficialmente por un tema de liquidez, es por eso que en los balances financieros siguen constando como socios únicamente Renzo Aguirre, Juan Pablo Burneo y Magdalena Crespo, sin embargo, los 3 socios anteriormente mencionados están muy claros que su porcentaje de participación dejó de ser del 33,3% y se redujo al 25%.

Para finalizar con la determinación de las fortalezas y debilidades se ha utilizado las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad:

1. “¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?”
2. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
4. ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?
5. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
6. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
7. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y capacitación adecuadas?” (David, 2008, págs. 146-147)

**Tabla 27.**

**Debilidades y Fortalezas del departamento de Finanzas y Contabilidad.**

DEBILIDADES
<b>Diferencia entre período de cobro y pagos de cartera:</b> existe un desfase de 30 días con respecto al cobro y pago de obligaciones de corto plazo, puesto que se está pagando a proveedores a 22 días y se está cobrando a clientes a 52 días.
<b>Ausencia de capital de trabajo</b>

#### FORTALEZAS

**Excelente rendimiento del negocio:** 62% de margen bruto de ganancia, 11,15% margen neto de ganancia sobre las ventas, 39,95% rendimiento sobre los activos (ROA), 45,97% de rendimiento sobre el capital (ROE) tomando en cuenta que es un negocio con menos de 2 años de actividad en el mercado.

#### 4.2.2.4. Producción y Operaciones

Respecto a la producción y operaciones, se analizarán los departamentos de Desarrollo y de Medios Digitales, liderados por Francisco Vázquez y Juan Pablo Burneo respectivamente.

El departamento de Desarrollo consta de 3 integrantes, Francisco Vázquez, Andrés Baldus y José Luis Silva, que cumplen las funciones de creatividad, diseño y programación, respectivamente, dentro de Icolic Ecuador. De igual manera, que en las otras áreas funcionales del negocio, no existe un manual de procesos, teniendo acciones individuales de planificación, por ejemplo, todos los días lunes de cada semana se supervisa el porcentaje de cumplimiento de los objetivos de desarrollo establecidos la semana anterior y se determinan las horas que tomaría realizar cada proyecto durante esa semana. Sin embargo, estos tiempos se cumplen al 70% ya que muchas veces ingresan trabajos extras a los planificados, generando retraso en varias entregas de proyectos, convirtiéndose en uno de los principales problemas que atraviesa la agencia desde su nacimiento.

Al interior de este departamento también se puede identificar que no existe planificación sobre los proveedores de desarrollo, contando únicamente con un listado de 4 proveedores en estos temas y 3 en el área de SMS y envío de mails, llegando al punto de depender en demasía de NEOINGENIERÍA a la que, por sus costos y buen desempeño, se le encarga más del 80% de los trabajos que no se realiza dentro de la agencia.

La comunicación de este departamento con los restantes tres que componen la agencia es medianamente aceptable, por ejemplo en términos de pago a proveedores se informa a tiempo al área administrativa, el desarrollo y diseño de los proyectos se envía a los ejecutivos de cuentas al momento de ser terminados, y de la misma manera los banners hacia el departamento de Medios. Sin embargo, cuando existe un reordenamiento en el tráfico semanal por el ingreso de algún cambio o proyecto urgente no se comunica a los ejecutivos de cuentas involucrados para que ellos encuentren alguna solución frente al cliente.

Respecto a trabajos terminados y que continúan al aire, no hay un control total por parte del departamento de desarrollo, teniendo que ser apoyado por los otros miembros de Icolic Ecuador encargados de otras actividades.

El Departamento de Medios Digitales, integrado únicamente por Juan Pablo Burneo, se caracteriza por tener orden en el manejo de los procesos internos logrando cumplir satisfactoriamente con todas las actividades, teniendo una buena relación con los directores regionales de los canales publicitarios digitales más importantes a nivel mundial (Google y Facebook), generando planes de medios con un alto nivel de ganancia para la agencia, controlando diariamente el desempeño de la campaña y enviando los reportes de medios a los ejecutivos de cuentas al finalizar cada campaña.

Es importante mencionar que Juan Pablo Burneo, director del Departamento de Medios Digitales de Icolic Ecuador, no cuenta con la certificación Google Adwords que avale sus conocimientos en dicha herramienta publicitaria, aunque al pertenecer a la franquicia del Grupo GLIC (Icolic Latam + Global Mind) ya se reconoce a MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. como agencia afiliada a Google Adwords.



Para determinar las fortalezas y debilidades de los departamentos de Desarrollo y Medios Digitales se utilizaron las siguientes preguntas:

1. “¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?”
2. ¿Existe un manual de procesos dentro de la empresa?” (David, 2008, págs. 148-149)

**Tabla 28.**

**Debilidades y Fortalezas del departamento de Finanzas y Contabilidad.**

DEBILIDADES
<b>Inexistencia de un manual de procesos:</b> no existe un manual de procesos para todas las actividades de la agencia, especialmente para el área de desarrollo que cuenta con altos niveles de desorganización.
<b>Falta de liderazgo en el área de producción:</b> carencia de liderazgo en el departamento de producción debido al exceso de confianza entre sus miembros y el jefe de departamento y, a la vez poca capacitación y experiencia por parte Francisco Vásquez.
<b>Limitación de proveedores:</b> Icolic Ecuador cuenta únicamente con un listado de 4 proveedores en temas de desarrollo web y 3 en el área de SMS y envío de mails; y una sobre dependencia con NEOINGENIERÍA encargado del 80% de trabajo de desarrollo.
<b>Poca creatividad:</b> carencia de altos niveles de creatividad en los proyectos.
<b>Conocimiento de medios centralizado en un miembro de Icolic Ecuador:</b> el conocimiento está únicamente sobre un miembro de la agencia, Juan Pablo Burneo.

FORTALEZAS
<b>Relación directa con proveedores internacionales:</b> Relación directa con los 2 principales medios digitales (Facebook y Google).
<b>Excelente nivel de comunicación interna:</b> excelente nivel de comunicación entre todos los departamentos de la agencia.
<b>Icolic Ecuador agencia certificada por Google Adwords:</b> únicamente dos agencias, Icolic Ecuador y Geeks, cuentan con certificación de Google Adwords.

#### 4.2.2.5. Investigación y Desarrollo.

Por el tamaño de la empresa, no existe un departamento exclusivo que se encargue de la investigación y el desarrollo; por el contrario, los 4 departamentos que conforman la organización están obligados a dedicar 2 horas/semana a buscar nuevas líneas de negocio, herramientas y servicios innovadores que aporten para el crecimiento de Icolic Ecuador. Sin embargo, de la misma manera que en los otros departamentos, no se ha tenido un control sobre esta actividad por lo que únicamente ha existido esporádicos descubrimientos durante los primeros 2 años, tales como:

- [www.allfacebookstats.com](http://www.allfacebookstats.com): aplicación que te permite comparar hasta 3 cuentas de Facebook empresariales, en las que puedes identificar y analizar indicadores (# fans, crecimiento fans diarios, # interacciones, etc.) entre tu Fanpage y la de tus 2 competencias más fuertes.
- [www.toolows.com](http://www.toolows.com): herramienta que ayuda a incrementar el número de seguidores de tu canal de Twitter.
- [www.hootsuite.com](http://www.hootsuite.com): Una manera perfecta de gestionar todos los grupos sociales desde un mismo lugar.
- [www.brandmonitor.thismoment.com](http://www.brandmonitor.thismoment.com): aplicación que ayuda a medir las menciones que se produce en los medios digitales (redes sociales, blogs, foros, buscadores) sobre alguna marca en específico.

- [www.dropbox.com](http://www.dropbox.com): herramienta en la cual se puede cargar documentos que sean de importancia para los representantes de la agencia. (Tarifarios, Propuestas realizadas, etc.)

Todas las herramientas anteriormente nombradas tienen licencia gratuita ilimitada, son utilizadas por los miembros de Icolic Ecuador para potencializar su trabajo y son de conocimiento de los departamentos de Cuentas, Medios y Desarrollo.

Respecto a los objetivos planteados en el plan estratégico, ninguno se ha cumplido en su totalidad:

- Objetivo I&D 2011: Desarrollar a través de la I&D una nueva línea de negocios para la agencia; objetivo que no se ha cumplido al 100% pues existen varias ideas generadas pero ninguna puesta en marcha (Generador de QR personalizados y Red Social de Mascotas)
- Objetivo I&D 2012: Implementar y potencializar el móvil marketing; segundo objetivo que está encaminado a través de una herramienta que desarrolle páginas wap (tamaño aceptado por los smartphones); sin embargo, igual que el primer objetivo, no está todavía implementado.

Para terminar de efectuar la auditoría del departamento de I&D y encontrar sus fortalezas y debilidades se utilizaron las siguientes preguntas:

1. "¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?"
2. ¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?"
3. ¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?"
4. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?"
5. ¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?"
6. ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?" (David, 2008, pág. 151)

Tabla 29.

**Debilidades y Fortalezas del departamento de I&D.**

DEBILIDADES
<b>Estancamiento en la ejecución de nuevos proyectos:</b> procesos de ejecución de nuevos proyectos estancados por falta de empoderamiento de los encargados y escaso seguimiento de parte de la dirección.
FORTALEZAS
<b>Constante generación de ideas de nuevos proyectos:</b> existencia de buenas ideas para implementar nuevos proyectos a partir de una cultura de curiosidad por parte de todos los miembros de Icolic Ecuador.

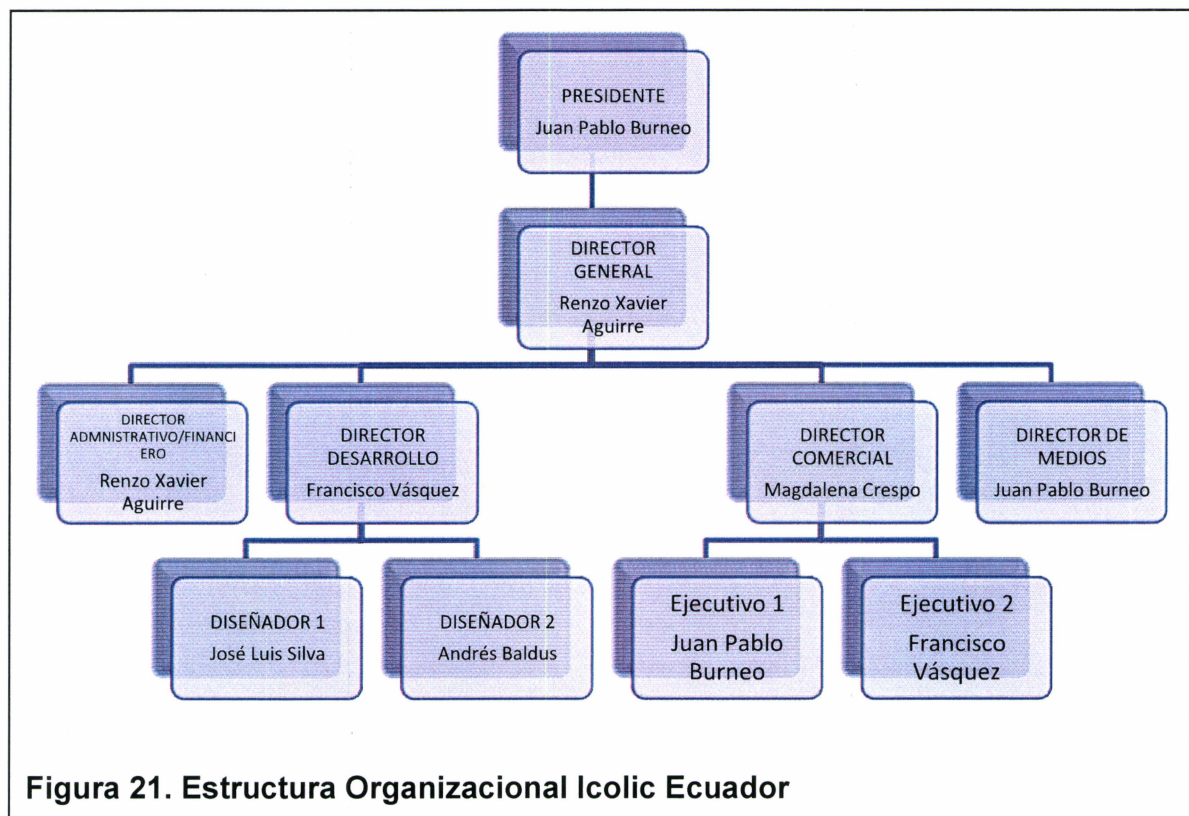
**4.2.2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA tiene establecida una estructura que está liderada por un directorio conformado por Juan Pablo Burneo, Presidente de la compañía; Renzo Aguirre Idrovo, Director General; y 4 departamentos específicos: departamento administrativo/financiero, departamento creativo o de desarrollo/producción, departamento comercial y departamento de medios.

Respecto a las actividades que tiene que desarrollar cada miembro (Ver Figura 21) dentro de la organización, están muy bien distribuidas y comprendidas por cada empleado y por cada departamento, exceptuando a Francisco Vásquez, accionista de la empresa, que todavía no encuentra donde puede ser más productivo teniendo en cuenta que, dentro del Departamento de Desarrollo, no tiene un buen nivel de liderazgo y conocimiento frente a sus 2 subordinados,

Andrés Baldus y Jose Luis Silva; y a la vez tampoco tiene un buen manejo de clientes en el Departamento de Cuentas, siendo este un problema muy grande por el cual está atravesando la agencia.

Dentro del departamento de desarrollo de Icolic Ecuador es importante analizar que, actualmente, no cuenta con programadores in-house, decisión tomada a principios del año 2012 principalmente por la gerencia y apoyado en su totalidad por los miembros de toda la empresa, al considerar que, al ser una agencia de publicidad digital, su enfoque está en la comunicación y no en el desarrollo; por lo tanto se decidió contratar proveedores especializados en programación con el único objetivo de poder cumplir con los tiempos presentados al cliente al momento de empezar con algún proyecto, componente que no se cumplía durante los primeros 18 meses de actividad cuando existía programador dentro de la nómina de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PRJETS CIA. LTDA.



El Departamento Comercial liderado por Magdalena Crespo está apoyado por Juan Pablo Burneo y Francisco Vásquez en el mantenimiento y obtención de nuevos clientes, siempre con el apoyo de la gerencia general.

Respecto a los departamentos de Administración/Finanzas y Medios Digitales están dirigidos por Renzo Xavier Aguirre y Juan Pablo Burneo quienes tienen independencia y manejo total.

Si se analiza el número total de colaboradores (11) que han prestado sus servicios para Icolic Ecuador durante los dos primeros años de actividad empresarial, se puede identificar que la rotación de personal es alta y que, en su mayoría, se ha dado en el área de desarrollo. (# de puestos de trabajo en el departamento = 3 ; # de personas que han ingresado al departamento = 6).

#### **4.2.2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional afecta considerablemente las decisiones del negocio y, por lo tanto, debe evaluarse durante la auditoría interna de la administración estratégica. Teniendo en cuenta la influencia que el clima organizacional tiene en la productividad de los colaboradores y, por ende, en los objetivos de las empresas, se ha realizado un análisis interno basado en encuesta (Ver Anexo 11) a los 6 miembros de la compañía, esta encuesta consta de 44 preguntas divididas en 4 bloques específicos: 1. La empresa en general, 2. Sobre el puesto de trabajo en la empresa, 3. Relación con compañeros, jefes y superiores; 4. Reconocimiento y remuneración.

La tabulación de los datos obtenidos (Ver Anexo 12) a través de las encuestas arroja información muy interesante que será expuesta y analizada a continuación:

Respecto a las primeras 6 preguntas del primer bloque que analiza los aspectos generales de la empresa el 85% de los miembros están muy satisfechos con su trayectoria dentro de la organización, el 15% restante tiene dudas sobre este punto; de la misma manera el 85% de las personas que trabajan en Icolic les

gusta la empresa, mientras que el 15% no tienen muy clara su afinidad; el 85% se siente orgulloso y a la vez integrado con la entidad en la que trabajan, el 15% tienen algún cuestionamiento; respecto al aporte que pueden otorgar a la empresa el 85% tiene claro mientras que el 15% piensa que no aporta en nada; el 85% siente como algo propio a Icolic mientras que el 15% restante tiene incertidumbre sobre ese afecto.

Las siguientes 9 preguntas del primer bloque, que analizan la ergonomía y condiciones ambientales bajo las cuales laboran los miembros, indican que el 85% consideran que tienen la suficiente luz necesaria en su espacio de trabajo para cumplir sus tareas frente a un 15% que le gustaría que se mejore ese aspecto; en la segunda pregunta el 85% está totalmente cómodo en su espacio laboral y el 15% piensa totalmente lo contrario al resto; en cuanto a la temperatura dentro de las oficinas todos los miembros sienten satisfacción; el 85% piensa que es soportable y el 15% restante lo considera muy molesto para su desempeño laboral; la limpieza en los baños es vista totalmente aceptable en un 55% y un 45% cree que se podría mejorar; la velocidad del ordenador es totalmente aprobado en un 60% pero el 30% no lo aprecia de esa manera; el 55% cree que tiene todos los programas en su computadora para poder cumplir con su trabajo, a diferencia del 45% que no los tiene; la altura de la pantalla es aceptable para un 70% para el resto de los trabajadores no lo es; y en relación a la última pregunta todos están conformes el tamaño del espacio que les asignaron para trabajar.

En el segundo bloque, las primeras 4 preguntas ayudan a conocer que el 100% de los miembros de la agencia tienen la suficiente capacidad de iniciativa y autonomía en su puesto de trabajo; de la misma manera el 85% está seguro que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe y/o superior a diferencia que el 15% lo duda; el 85% considera que su trabajo es totalmente variado y el 15% siente monotonía y rigidez en sus actividades.

Las últimas 5 preguntas del bloque muestran que el 85% percibe claramente que su puesto dentro de Icolic está totalmente en relación con su experiencia laboral, el restante 15% no lo siente de la misma manera; su titulación no concuerda en un 30% de los encuestados, y en un 70% si concuerda con este punto; el 85% está seguro que su puesto de trabajo está valorado a diferencia del 15% que considera que se podría aumentar esa valoración; el 85% de los miembros les gustaría permanecer en su puesto en la empresa frente al 15% que preferirían cambiarlo; respecto a la última pregunta el 85% piensa que existe posibilidades dentro de Icolic de tener un ascenso y el 15% no lo piensa de la misma manera.

En el bloque sobre la relación que existe entre los miembros de Icolic podemos darnos cuenta que hay un alto nivel de compañerismo puesto que el 100% considera que se lleva bien con sus compañeros de trabajo, que sintió apoyo al momento que ingresó a la agencia, que sintiera mucho dejar la empresa por sus compañeros de oficina y que trabaja en equipo; el 85% cree que existe un nivel de amistad alto frente a un 15% que no lo siente así.

Respecto a la relación que existe entre los empleados de Icolic con sus jefes es totalmente satisfactoria, ya que el 100% de los encuestados indican que sienten un trato amable y justo por parte de sus directores de departamentos. De la misma manera, la totalidad de los miembros consideran un alto nivel de exigencia en su trabajo; en relación a la comunicación de directores a colaboradores el 100% lo considera exitosa mientras únicamente el 85% piensa de la misma manera en la comunicación entre empleados y jefes; las sugerencias y opiniones de los miembros son escuchadas en un 100% por parte de sus directores.

Por otro lado, el 85% siente que su trabajo es útil para la empresa frente a un 15% que lo percibe con dudas; respecto a la estabilidad laboral el 85% tiene confianza de continuar trabajando a largo plazo en la agencia mientras que el 15% restante siente mucha incertidumbre sobre el futuro de la empresa; el 30% no cree en la



promoción por resultados y un 70% tiene esa certeza; finalmente el 85% está seguro que existe en Icolic una igualdad de oportunidades entre los empleados.

Por último, las preguntas que hacen referencia a la remuneración dentro de la agencia muestran que el 70% de los colaboradores consideran estar bien remunerado en comparación con sus capacidades y frente a sus compañeros de trabajo, mientras que el 30% cree que podría ser mejorado su sueldo; el 55% piensa que en el entorno empresarial su sueldo se encuentra en muy buena escala frente al 45% que no lo considera satisfactorio; y un 85% piensa que su sueldo es totalmente justo en consonancia a la situación actual de la empresa.

En relación al primer plan estratégico (2010-2011), no se logrado cumplir al 100% los dos objetivos propuestos referente al talento humano, puesto que no todos los integrantes de Icolic Ecuador han cumplido con las 20 horas de capacitación anual, con excepciones de Renzo Aguirre, Magdalena Crespo y Juan Pablo Burneo que tuvieron la oportunidad de asistir al curso de Marketing Digital dictado en Junio del 2012 en la Universidad de las Américas; y, de la misma manera, respecto al segundo objetivo de tener talento humano con título de tercer nivel y con aspiraciones a realizar un postgrado no se ha logrado en todos los miembros de la agencia, únicamente Juan Pablo Burneo terminará su pregrado e inmediatamente irá a Barcelona a hacer su maestría, Magdalena Crespo se graduará como Ingeniera en Marketing, y Renzo Aguirre Idrovo comenzará con una nueva maestría en el IDE.

En conclusión, se puede decir que la compañía MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA LTDA a pesar de no contar con una política de manejo de talento humano tiene indicadores muy favorables que han hecho que Icolic tenga un crecimiento aceptable durante los 2 primeros años de actividad económica.

Para determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la estructura y clima organizacional se utilizará las siguientes preguntas:

1. ¿Es apropiada la estructura de la organización?
  2. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
  3. ¿Es alta la moral de los empleados?
  4. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantiene en un nivel bajo?
  5. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?
  6. ¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?
- (David, 2008, pág. 136)

**Tabla 30.**

**Debilidades y Fortalezas de la Estructura y Clima Organizacional**

DEBILIDADES
<p><b>Inexistencia de un manual de funciones:</b> no existe un manual que indique las funciones, actividades y obligaciones de cada miembro de la agencia.</p> <p><b>Alta rotación del talento humano</b></p>
FORTALEZAS
<p><b>Buen clima organizacional:</b> Equipo de trabajo comprometido e identificado con la empresa.</p>

**4.2.3. Análisis FODA**

Finalizado el análisis del micro, macro y mesoentorno se podrán agrupar las fortalezas y debilidades de Icolic Ecuador, así como de sus oportunidades y amenazas, para tener una excelente perspectiva sobre la posición del negocio en el mercado publicitario.

Es muy importante conocer que las fortalezas obtenidas fueron todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a Icolic Ecuador de la competencia; las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en

el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas; las debilidades son problemas internos de la agencia que, una vez identificados y desarrollando una buena estrategia de fortalecimiento, pueden y deben eliminarse; las amenazas son situaciones negativas, externas a Icolic Ecuador, que pueden atentar contra el buen desempeño de la agencia por lo que, llegando al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla o minimizar su efecto.

El análisis FODA ayuda a los líderes a diseñar un modelo de negocio que le permitan a una organización obtener una ventaja competitiva en su industria. La ventaja competitiva conduce a un aumento en la rentabilidad y esto maximiza las posibilidades de que la compañía sobreviva en un ambiente competitivo global de rápidos cambios, característica que predomina en la mayoría de industrias de la actualidad. (Charles & Gareth, 2010, pág. 125)

**Tabla 31.**

**Análisis FODA.**

FORTALEZAS
<p><b>F1: Mentalidad estratégica en los miembros de Icolic Ecuador:</b> La dirección y la empresa en su conjunto son conscientes de trabajar con un modelo de planeación estratégica como herramienta para el crecimiento de Icolic Ecuador.</p>
<p><b>F2: Buena relación pública por parte de la directiva:</b> aporte importante de clientes por parte de las buenas relaciones públicas de los accionistas de Icolic Ecuador, con mención especial a Renzo Aguirre que ha aportado con el 48% de la cartera de clientes.</p>
<p><b>F3: Alto posicionamiento en el mercado publicitario digital:</b> el 73% del mercado y la competencia tiene conciencia de la existencia de Icolic Ecuador.</p>
<p><b>F4: Cartera de Negocios bien definida:</b> líneas de negocio muy bien definidas</p>

que respalden una comunicación digital 360: Estrategias Digitales, Medios Digitales, Mobile Marketing; teniendo una gran diferencia con algunas agencias que conforman la competencia que se han especializado en un medio en específico.

**F5: Excelente cartera de clientes:** Icolic Ecuador tiene como sus clientes a grandes marcas nacionales e internacionales.

**F6: Excelente rendimiento del negocio:** 62% de margen bruto de ganancia, 11,15% margen neto de ganancia sobre las ventas, 39,95% rendimiento sobre los activos (ROA), 45,97% de rendimiento sobre el capital (ROE) tomando en cuenta que es un negocio con menos de 2 años de actividad en el mercado

**F7: Relación directa con proveedores internacionales:** Relación directa con los 2 principales medios digitales (Facebook y Google).

**F8: Excelente nivel de comunicación interna:** excelente nivel de comunicación entre todos los departamentos de la agencia.

**F9: Icolic Ecuador agencia certificada por Google Adwords:** únicamente dos agencias, Icolic Ecuador y Geeks, cuentan con certificación de Google Adwords.

**F10: Constante generación de ideas de nuevos proyectos:** existencia de buenas ideas para implementar nuevos proyectos a partir de una cultura de curiosidad por parte de todos los miembros de Icolic Ecuador.

**F11: Buen clima organizacional:** Equipo de trabajo comprometido e identificado con la empresa.

### OPORTUNIDADES

**O1: Alta inversión estatal en publicidad:** la inversión del gobierno representa el 20% del total de la inversión en el Ecuador.

**O2: Importante crecimiento del PIB:** Crecimiento constante del PIB y un 9,1% en el sector publicitario.

**O3: Incremento del consumo de bienes y servicios:** Crecimiento del consumismo por parte de los ecuatorianos.

**O4: Estabilidad política y económica del gobierno.**

**O5: Alto nivel de penetración de medios digitales en Ecuador:** alto nivel de penetración de internet en la ciudad donde opera Icolic Ecuador (44,5%); penetración de celulares en el 100% de la población ecuatoriana; más de 500.000 smartphones en Ecuador; nuevos hábitos del consumo de internet en el país.

**O6: Inexistencia de una Asociación de Agencias de Publicidad Digital en Ecuador.**

**O7: Mercado publicitario en crecimiento:** mercado con apenas 2 años de actividad en Ecuador.

**O8: Ventajas de los medios digitales:** a diferencia de los sustitutos, ATL y BTL, a través de los medios digitales se puede llegar a un alto nivel de segmentación y un control medible e instantáneo de las campañas.

**O9: Bajo costo de proveedores de desarrollo en provincias (Cuenca):** bajo costo de proveedores de desarrollo de calidad especialmente en la ciudad de Cuenca.

**O10: Amplio número de anunciantes:** existe un extenso mercado publicitario con más de 13.000 anunciantes.

**O11: Alto porcentaje de anunciantes sin agencia:** hay un 25% de inversión que no contrata agencia de publicidad.

## DEBILIDADES

<p><b>D1: Poco control de los objetivos planteados en el primer plan estratégico:</b> se dio un seguimiento constante de los objetivos financieros planteados en el primer plan estratégico, sin embargo, se descuidó los objetivos de los otros departamentos: I&amp;D, producción y se le dio control al departamento comercial.</p>
<p><b>D2: Aporte medianamente aceptable de los mandos medios al plan estratégico:</b> no se logró el aporte necesario para el cumplimiento del plan estratégico por parte de los mandos medios.</p>
<p><b>D3: Falta de recursos para un Departamento de Marketing:</b> no existen personas encargadas del mercadeo en Icolic Ecuador (Recursos Humanos), inexistencia de presupuesto económico para el área de Marketing (Recursos Financieros) y falta de planeación estratégica (Recursos de Gestión).</p>
<p><b>D4: Inexistencia de un plan de mercadeo:</b> inexistencia de un plan de mercadeo para Icolic Ecuador que defina claramente el segmento objetivo, posicionamiento, estrategias de mix de marketing, así como también las tácticas de ventas.</p>
<p><b>D5: Diferencia entre período de cobro y pagos de cartera:</b> existe un desfase de 30 días con respecto al cobro y pago de obligaciones de corto plazo, puesto que se está pagando a proveedores a 22 días y se está cobrando a clientes a 52 días.</p>
<p><b>D6: Ausencia de capital de trabajo:</b> carencia de capital de trabajo desde que se constituyó la agencia en Julio del 2010.</p>
<p><b>D7: Inexistencia de un manual de procesos:</b> no existe un manual de procesos para todas las actividades de la agencia, especialmente para el área de desarrollo que cuenta con altos niveles de desorganización.</p>
<p><b>D8: Falta de liderazgo en el área de producción:</b> carencia de liderazgo en el departamento de producción debido al exceso de confianza entre sus miembros y el jefe de departamento y, a la vez poca capacitación y experiencia por parte</p>

Francisco Vásquez.
<b>D9: Limitación de proveedores:</b> Icolic Ecuador cuenta únicamente con un listado de 4 proveedores en temas de desarrollo web y 3 en el área de SMS y envío de mails; y una sobre dependencia con NEOINGENIERÍA encargado del 80% de trabajo de desarrollo.
<b>D10: Poca creatividad:</b> carencia de altos niveles de creatividad en los proyectos.
<b>D11: Conocimiento de medios centralizado en un miembro de Icolic Ecuador:</b> el conocimiento está únicamente sobre un miembro de la agencia, Juan Pablo Burneo.
<b>D12: Estancamiento en la ejecución de nuevos proyectos:</b> procesos de ejecución de nuevos proyectos estancados por falta de empoderamiento de los encargados y escaso seguimiento de parte de la dirección.
<b>D13: Inexistencia de un manual de funciones:</b> no existe un manual que indique las funciones, actividades y obligaciones de cada miembro de la agencia.
<b>D14: Alta rotación del talento humano</b>
<b>AMENAZAS</b>
<b>A1: Centralización de la Comunicación Estatal:</b> centralización de la comunicación por parte de la agencia estatal UMA y las agencias privadas aliadas al gobierno: CREACIONAL, RIVAS&HERRERA, QUALITAT, MCV PUBLICIDAD, MEDITERRANEA, MC.
<b>A2: Incremento del impuesto a la salida de divisas (ISD):</b> incremento del 3% al 5% al momento de hacer giros y/o transferencias al exterior por valores mayor a 1000 USD. Este impuesto afecta directamente al sector publicitario digital ya que en Ecuador no existen oficinas de los principales medios digitales Facebook y

Google, provocando un encarecimiento en el costo para los clientes.
<b>A3: YAGE:</b> 10 años de experiencia en el mercado publicitario ecuatoriano.
<b>A4: SHIFT DIGITAL:</b> excelentes relaciones públicas por parte del Director General.
<b>A4: PARADISE:</b> altos niveles de creatividad.
<b>A5: LA MOTORA:</b> bajos costos de producción.
<b>A6: Incorporación de departamentos digitales en las agencias tradicionales</b>
<b>A7: Contratación de medios digitales directa:</b> Facilidad de acceso para la contratación de medios de publicidad digital (Google y Facebook).
<b>A8: Competencia desleal por parte de las empresas de desarrollo:</b> desarrolladores digitales se venden como comunicadores digitales con precios bajos frente a los clientes, con el riesgo de ocasionar una mala experiencia y que el cliente no vuelva a confiar en los medios digitales.
<b>A9: Desconfianza medios digitales:</b> No existe confianza en la publicidad digital en la mayoría de las compañías del Ecuador puesto que su experiencia con medios tradicionales, especialmente con televisión, han sido positivos y de alto impacto.
<b>A10: Escases de desarrolladores de alto nivel:</b> escases de empresas/personas de desarrollo que cuenten con buena experiencia y que cumplan altos niveles de exigencia de Icolic Ecuador.

#### 4.2.4. Objetivos estratégicos

Establecida la filosofía institucional de la empresa, realizado el análisis situacional interno y del entorno, se puede definir los objetivos estratégicos, objetivos que deben ser planteados pero también y no menos importantes compartidos con los



colaboradores de la empresa, de tal forma que sean conocidos por todos y que a través de esta comunicación exista el compromiso interno de cumplirlos.

Los objetivos estratégicos bien contruidos tienen cuatro características principales, las cuales se debe tomar en cuenta:

1. Son precisos y medibles;
2. Se refieren a temas cruciales;
3. Son retadores pero realistas;
4. Especifican un período en el cual se deben alcanzar cuando es adecuado.

Se puede considerar que unos objetivos estratégicas bien contruidas se constituyen en un excelente medio para evaluar el desempeño de los gerentes. (Charles & Gareth, 2010, pág. 16)

A partir de las anteriores recomendaciones, los objetivos estratégicos para los próximos 5 años de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. son los siguientes:

- **De finanzas:**
  - Lograr rendimientos sobre los activos superiores al 50% y sobre el capital de los accionistas sobre el 120%.
  - Aumentar y mantener el margen neto de ganancias al 12%.
  - Reducir de 25 a 10 días la diferencia entre los períodos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- **De marketing:**
  - Alcanzar un crecimiento anual en facturación del 35%.
  - Diseñar e implementar el plan de mercadeo para los próximos 5 años (2013-2017).
- **De producción & desarrollo:**
  - Incrementar la productividad del departamento de desarrollo, en un 30%, con respecto al 2011-2012.

- **De investigación & desarrollo:**
  - Generar e implementar 2 nuevas ideas de negocio al año que aporten con el 10% de ingresos anuales de Icolic Ecuador.
- **De talento humano:**
  - Promover la capacitación constante del talento humano con 20 horas anuales por cada integrante de Icolic Ecuador.
  - Mantener un alto nivel de satisfacción interna (4,5/5) por parte de todos los miembros de Icolic Ecuador.

### 4.3. Análisis y elección de estrategia

#### 4.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información política, legal, económica, social, tecnológica y competitiva de Icolic Ecuador. (David, 2008, pág. 110)

Como primer paso para desarrollar la matriz EFE se debe asignar una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) para cada factor externo (oportunidades y amenazas) que refleje el nivel de importancia que tiene cada factor en el posible éxito de la empresa en la industria; posteriormente se debe otorgar una calificación entre 1.0 (respuesta deficiente) y 4.0 (respuesta eficiente) que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a cada factor; para finalizar se debe realizar la sumatoria de la puntuación ponderada de cada variable para obtener la puntuación ponderada total de Icolic Ecuador.

La puntuación ponderada más alta posible para Icolic Ecuador sería de 4.0 que indicaría que la organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades amenazas existentes en la industria, y la puntuación más baja sería de 1.0 que exteriorizaría que las actuales estrategias de la agencia no están siendo útiles para aprovechar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla. 32

## Matriz EFE de Icolic Ecuador

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
1. Alta inversión estatal en publicidad	0,05	1	0,05
2. Importante crecimiento del PIB	0,06	3	0,18
3. Incremento del consumo de bienes y servicio.	0,04	3	0,12
4. Estabilidad política y económica del gobierno.	0,05	3	0,15
5. Alto nivel de penetración de medios digitales en Ecuador	0,07	3	0,21
6. Inexistencia de una Asociación de Agencias de Publicidad Digital en Ecuador	0,04	1	0,04
7. Mercado publicitario en crecimiento	0,06	3	0,18
8. Ventajas de los medios digitales	0,06	4	0,24
9. Bajo costo de proveedores de desarrollo en provincias (Cuenca)	0,04	2	0,08
10. Amplio número de anunciantes	0,04	2	0,08
11. Alto porcentaje de anunciantes sin agencia	0,04	2	0,08
<b>AMENAZAS:</b>			
1. Centralización de la Comunicación Estatal	0,07	1	0,07
2. Incremento del impuesto a la salida de divisas (ISD)	0,05	1	0,05
3. YAGE: 10 años de experiencia en el mercado publicitario ecuatoriano.	0,04	2	0,08
4. SHIFT DIGITAL: excelentes relaciones públicas por parte del Director General.	0,02	2	0,04
5. PARADISE: altos niveles de creatividad.	0,03	2	0,06
6. LA MOTORA: bajos costos de producción.	0,02	3	0,06
7. Incorporación de departamentos digitales en las agencias tradicionales	0,05	2	0,1
8. Contratación de medios digitales directa	0,05	1	0,05
9. Competencia desleal por parte de las empresas de desarrollo	0,04	1	0,04
10. Desconfianza en medios digitales	0,04	2	0,08
11. Escases de desarrolladores de alto nivel	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,12</b>

Como se puede observar en la Tabla 32, luego de analizar los factores externos clave de Icolic Ecuador, se obtuvo una calificación ponderada de 2,12 que indica

que, en este momento, MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. no se encuentra preparada para afrontar las amenazas ni para aprovechar las oportunidades que el entorno siempre dispone.

#### **4.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para la formulación de estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de Icolic Ecuador y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichos factores. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos ya que por el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si fuera del todo contundente; por lo tanto, es más importante entender a fondo los factores incluidos en la matriz que los propios resultados. (David, 2008, págs. 157-158)

Los pasos para realizar adecuadamente esta matriz son los siguientes:

1. Elaborar un listado con los factores internos es decir, fortalezas y debilidades obtenidas del FODA.
2. Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (irrelevante) a 1.0 (muy relevante), y en donde la suma total de las ponderaciones debe dar 1.0.
3. Otorgar una calificación a cada factor donde, una debilidad importante es igual a 1.0, una debilidad menos es igual a 2.0, una fortaleza menor es igual a 3.0 y una fortaleza importante es igual a 4.0.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para poder determinar un puntaje ponderado para cada variable interna.
5. Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de Icolic Ecuador. (David, 2008, pág. 158)

Tabla 33.

## Matriz EFI de Icolic Ecuador

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Mentalidad estratégica en los miembros de Icolic Ecuador	0,06	4	0,24
2. Buena relación pública por parte de la directiva	0,05	3	0,15
3. Alto posicionamiento en el mercado publicitario digital	0,02	3	0,06
4. Bien definida la Cartera de Negocios	0,02	3	0,06
5. Excelente cartera de clientes	0,03	3	0,09
6. Excelente rendimiento del negocio	0,05	4	0,20
7. Relación directa con proveedores internacionales	0,03	3	0,09
8. Excelente nivel de comunicación interna	0,02	3	0,06
9. Icolic Ecuador agencia certificada por Google Adwords	0,02	4	0,08
10. Constante generación de ideas de nuevos proyectos	0,04	4	0,16
11. Buen clima organizacional.	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Poco control de los objetivos planteados en el primer plan estratégico	0,06	2	0,12
2. Aporte medianamente aceptable de los mandos medios al plan estratégico	0,04	2	0,08
3. Falta de recursos para un Departamento de Marketing	0,04	1	0,04
4. Inexistencia de un plan de mercadeo	0,04	1	0,04
5. Diferencia entre periodo de cobro y pagos de cartera	0,07	1	0,07
6. Ausencia de capital de trabajo	0,07	1	0,07
7. Inexistencia de un manual de procesos	0,05	2	0,1
8. Falta de liderazgo en el área de producción	0,04	2	0,08
9. Limitación de proveedores	0,05	1	0,05
10. Poca creatividad	0,04	2	0,08
11. Conocimiento de medios sobre un miembro de Icolic Ecuador	0,03	1	0,03
12. Estancamiento en la ejecución de nuevos proyectos	0,04	2	0,08
13. Inexistencia de un manual de funciones	0,03	1	0,03
14. Alta rotación del talento humano.	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,26</b>

Sin importar el número de factores internos que se evalúen en la matriz EFI, el puntaje ponderado total de Icolic Ecuador podría oscilar entre 1.0 hasta 4.0, con un puntaje promedio de 2.5. Si los puntajes totales arrojan un valor mayor a 2.5 significaría que es una organización internamente fuerte, sin embargo, si el puntaje ponderado total es bastante inferior de 2.5 significaría que Icolic Ecuador es una organización con una posición interna débil.

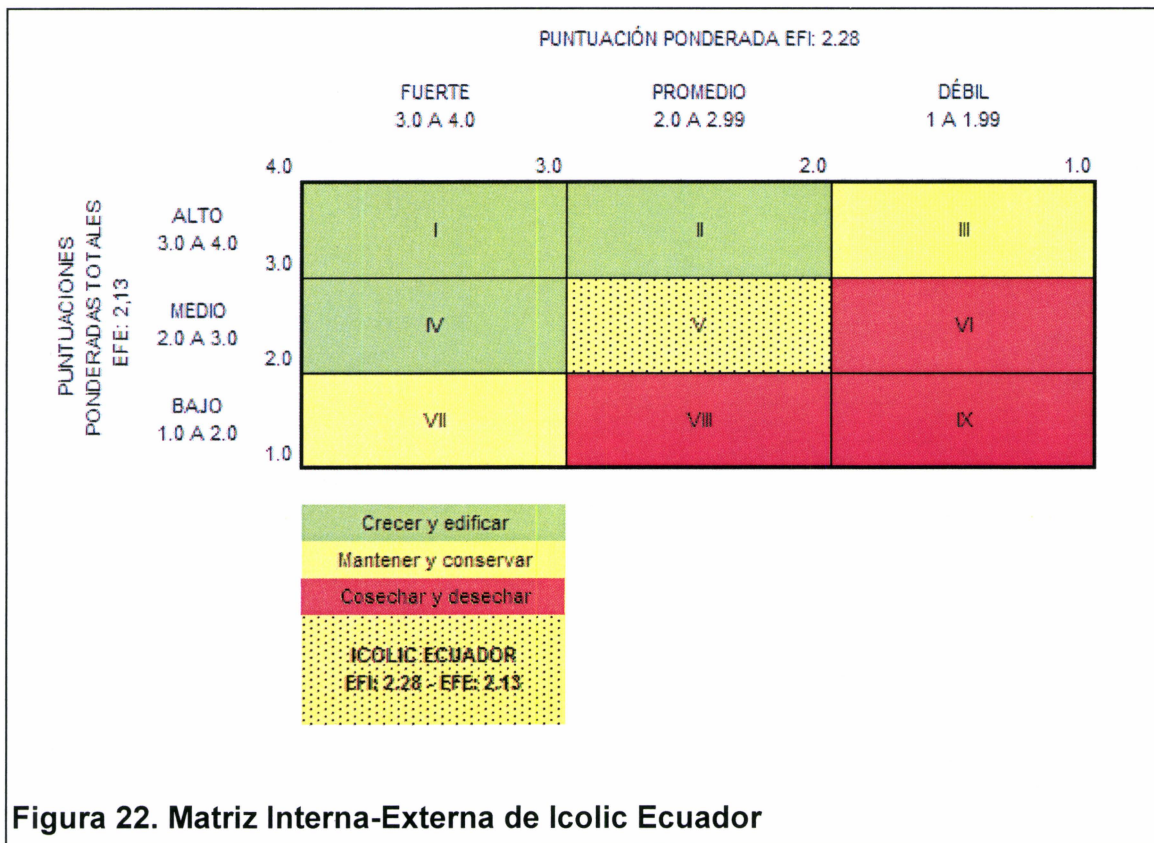
Desarrollada la matriz EFI de Icolic Ecuador (Ver Tabla 33), se puede identificar que la agencia tiene una posición interna débil (2.26), lo que significa que es necesario que se empiecen a intensificar las fortalezas para aprovechar las oportunidades buscando constantemente mejorar esta posición débil actual.

#### **4.3.3. Matriz Interna – Externa (IE)**

Para el desarrollo de la matriz IE (Interna-Externa) es muy importante mencionar que es indispensable haber realizado previamente las matrices EFI y EFE, pues los valores de cada matriz (puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y) ayudarán a ubicarse en uno de los nueve cuadrantes de la matriz IE.

La matriz IE está dividida en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en las estrategias. Es así, que si el cruce de las puntuaciones ponderadas totales cae en las celdas I, II, IV estaría en la región de *crecer y edificar*, en la que se recomienda seguir las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal); si el cruce se ubica en las celdas III, V, VII pueden administrarse mejor con las estrategias de *mantener y conservar*, siendo la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto las tres estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones; y por último se considera que está en la región de *cosechar o desechar* si cae en las celdas VI, VIII o IX. (David, 2008, págs. 223-225)

Desarrollada la matriz IE (Ver Figura 22), se puede identificar que se encuentra dentro del cuadrante V y la región de *mantener y conservar*; por lo tanto, las estrategias que se recomiendan para Icolic Ecuador, a partir de esta matriz, son las de penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

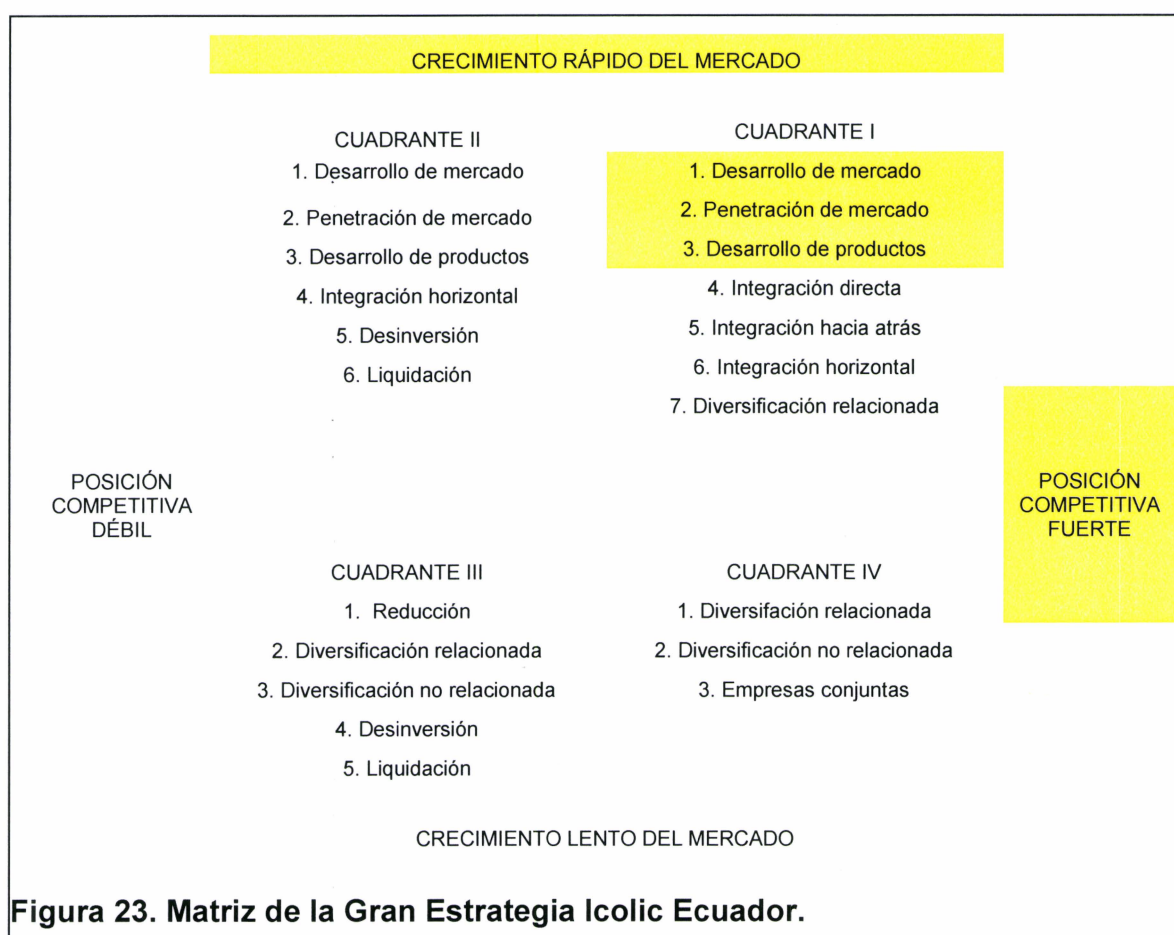


#### 4.3.4. Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas que certifiquen los resultados obtenidos en la matriz IE, y, por lo tanto, ayuden a que Icolic Ecuador tenga un mejor crecimiento dentro de la industria publicitaria.

La Matriz de la Gran Estrategia está dividida en cuatro cuadrantes a través de dos dimensiones de evaluación: posición competitiva de la empresa y nivel de crecimiento del mercado. Gracias al análisis previo del macro y meso entorno se puede concluir que Icolic Ecuador se encuentra en el cuadrante I, pues si se

analiza las dos variables se observa que el mercado publicitario digital tiene vigencia en Ecuador hace 2 años aproximadamente con un crecimiento importante apoyado por los altos niveles de penetración del internet en Ecuador (nivel de crecimiento del mercado); y la empresa MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. está bien posicionada en la industria, a razón de que el 75% de la competencia conoce sobre la agencia liderada por Renzo Aguirre y por su sexto puesto dentro del ranking de ingresos de la industria publicitaria. (Ver Figura 23)



**Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia Icolic Ecuador.**



Según FRED DAVID, las empresas que se ubican en el cuadrante I están en una excelente posición estratégica y tienen que enfocarse en los mercados actuales a través de las siguientes tres estrategias penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos; certificando los resultados de la matriz IE que arrojó las mismas tres estrategias como el camino para que Icolic Ecuador tenga un mejor desenvolvimiento dentro de la industria.

#### **4.3.5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA).**

La matriz de fortalezas (F) – oportunidades (O) - debilidades (D) – amenazas (A) es una de las herramientas más importantes y más utilizadas por los gerentes y altos mandos de las empresas al momento de desarrollar estrategias alternativas que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Las cuatro estrategias que se obtienen a través de la matriz FODA son:

1. FO: estrategias que utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.
2. DO: estrategias que tienen como objetivo superar las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno.
3. FA: estrategias que aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
4. DA: estrategias defensivas que se encargan de reducir las debilidades internas y evitar las amenazas. (David, 2008, pág. 221)

En la Figura 24 se pueden observar las 11 estrategias generadas para Icolic Ecuador gracias a la matriz FODA, las cuales fueron determinadas luego de haber seguido los siguientes 8 pasos:

1. Listar las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa
2. Listar las fortalezas y debilidades internas clave de la organización.
3. Conciliar las fortalezas con las oportunidades y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.

4. Conciliar las debilidades con las oportunidades y registrar el resultado de las estrategias DO resultantes.
5. Conciliar las fortalezas con las amenazas y registrar el resultado de las estrategias FA resultantes.
6. Conciliar las debilidades con las amenazas y registrar el resultado de las estrategias DA resultantes. (David, 2008, pág. 221)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Establecer un plan de capacitación de medios digitales, conjuntamente con los medios internacionales, enfocado a posibles nuevos clientes privados. (F2, F3, F4, F7, F9, O2, O3, O7, O8, O10, O11)	1. Implementar y realizar seguimiento del Plan Estratégico en todas las áreas de la compañía. (D1, D2, D7, D8, D12, D13, O2, O4, O5, O7)
	2. Desarrollar propuestas digitales a actuales clientes. (Acciones proactivas). (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O3, O9)	2. Desarrollar el Plan de Marketing (D3, D4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11)
	3. Implementar nuevos proyectos digitales como 4ta línea de negocio. (F1, F4, F8, F10, F11, O4, O5, O8, O9)	3. Desarrollar el manual de procesos y funciones de la compañía. (D5, D7, D12, O5, O7, O9)
	4. Proponer la creación de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad Digital y ser una de las agencias fundadoras. (F1, F2, F3, F7, O5, O6, O10, O11)	
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	1. Desarrollar un plan de capacitación para los departamentos de comunicación estatales. (F2, F3, F4, F7, A1, A4, A7, A9)	1. Reestructurar el Departamento de Producción (D8, D9, D10, D11, D14, A6, A8, A10)
	2. Buscar una alianza con alguna agencia tradicional que cuente con una excelente cartera de clientes que incluya empresas estatales. (F1, F3, F4, F6, F9, A1, A6, A9)	2. Desarrollar plan de capacitación y desarrollo personal. (A3, A4, A5, A6, A8, D2, D8, D10, D11)

**Figura 24. Matriz FODA**

Para poder lograr una ventaja competitiva, a través de las once estrategias desarrolladas en esta matriz, se procederá en el próximo capítulo a identificar las políticas de apoyo, el presupuesto y los recursos que apoyen el cumplimiento de cada estrategia.

#### **4.4. Políticas**

La existencia misma de la política está sustentada en la necesidad de que la estrategia funcione, estas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. Según Fred David (David, 2008) estas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta, estas clarifican lo que se puede o no puede hacer en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Finalmente, las políticas permiten que tanto los gerentes como los empleados sepan que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se implementen con éxito.

#### **ESTRATEGIA 1**

Establecer un plan de capacitación de medios digitales, conjuntamente con los medios internacionales, enfocado a posibles nuevos clientes privados.

*Políticas de apoyo:*

1. Designar a un miembro de la agencia que se encargue de la realización del curso.
2. Concretar reuniones vía internet con los representantes de Facebook (Mariano Otero) y Google (Gianfranco Polastri) para Latinoamérica.
3. Definir el nivel de apoyo por parte de los medios internacionales.

4. Buscar una institución educativa que avale el curso de capacitación y proporcione sus instalaciones físicas.
5. Elaborar un plan de mercadeo para el curso de medios digitales.
6. Establecer la fecha, temario y conferencistas del plan de capacitación.
7. Invitar a altos directivos de las marcas al curso de medios digitales.

*Presupuesto:* \$4000 - \$5000

*Tiempo:* 6 meses a partir de la aprobación del presente plan estratégico.

*Departamento encargado:* Gerencia General + Departamento de Medios.

## ESTRATEGIA 2

Desarrollar propuestas digitales a actuales clientes. (Acciones proactivas)

*Políticas de apoyo:*

1. Analizar el potencial de cada uno de los clientes de la cartera.
2. Establecer grupos de trabajo que incluya: ejecutivo de cuentas + director de medios + creativo.
3. Realizar de 2 a 3 reuniones semanales para desarrollar nuevas propuestas digitales a los clientes actuales de Icolic Ecuador.
4. Sacar cita con el cliente para presentar la propuesta.
5. Presentar propuestas estratégicas.
6. Si las propuestas son aprobadas, comenzar con el desarrollo de las mismas; caso contrario, volver a tener una reunión con el grupo de trabajo para mejorar o desarrollar nueva propuesta.

*Presupuesto:* \$0

*Tiempo:* 10 horas semanales

*Departamento encargado:* Departamento de Cuentas + Departamento de Desarrollo + Departamento de Medios.

### ESTRATEGIA 3

Implementar nuevos proyectos digitales como 4ta línea de negocio.

*Políticas de apoyo:*

1. Generar nuevas ideas de negocio por parte de todos los miembros de la agencia.
2. Determinar la viabilidad a través de una reunión con todos los colaboradores de Icolic Ecuador.
3. Designar la idea del proyecto a un miembro del Departamento de Desarrollo.
4. Cotizar el desarrollo del proyecto.
5. Desarrollar un plan de marketing para el proyecto.
6. Implementar el nuevo proyecto.

*Presupuesto:* va a depender de la complejidad del proyecto.

*Tiempo:* va a depender de la complejidad del proyecto.

*Departamento encargado:* Gerencia General + Departamento de Desarrollo.

### ESTRATEGIA 4

Proponer la creación de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad Digital y ser una de las agencias fundadoras.

*Políticas de apoyo:*

1. Reunir a representantes de las principales agencias digitales del Ecuador.
2. Proponer la creación de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad Digital (AEAPD).
3. Fundar la AEAPD.

*Presupuesto:* \$500

*Tiempo:* 6 meses a partir de la aprobación del presente plan.

*Departamento encargado:* Gerencia General.

#### ESTRATEGIA 5

Implementar y realizar seguimiento del Plan Estratégico en todas las áreas de la compañía.

*Políticas de apoyo:*

1. Comunicar a todos los miembros de la agencia los objetivos anuales de cada departamento.
2. Designar un líder para cada departamento que se encargue de supervisar y controlar el cumplimiento de sus objetivos.
3. Realizar reuniones trimestrales donde el encargado de cada departamento este en obligación de rendir cuentas al Director General de la agencia sobre el porcentaje de cumplimiento de cada objetivo.

*Presupuesto:* \$0

*Tiempo:* reunión/trimestre

*Departamento encargado:* Gerencia General + Departamento de Medios + Departamento de Cuentas + Departamento de Desarrollo.

#### ESTRATEGIA 6

Desarrollar el Plan de Marketing

*Políticas de apoyo:*

1. Contratar una empresa o profesional experta en mercadeo.
2. Elaborar el plan de marketing.
3. Implementar el plan de mercadeo.
4. Supervisar el cumplimiento.

*Presupuesto:* \$1200

*Tiempo:* 4 meses a partir de la aprobación del presente plan.

*Departamento encargado:* Gerencia General.

## ESTRATEGIA 7

Desarrollar el manual de procesos y funciones de la compañía.

*Políticas de apoyo:*

1. Asignar a un colaborador de Icolic Ecuador que se encargue del proyecto.
2. Realizar una investigación interna de los procesos y funciones.
3. Elaborar el manual de procesos y funciones para Icolic Ecuador.
4. Implementar el manual de P&F.

*Presupuesto:* \$0

*Tiempo:* 4 meses a partir de la aprobación del presente plan.

*Departamento encargado:* Gerencia General.

## ESTRATEGIA 8

Desarrollar un plan de capacitación para los departamentos de comunicación estatales.

*Políticas de apoyo:*

1. Designar a un miembro de la agencia que se encargue de la realización del curso.
2. Generar el plan de marketing para el curso.
3. Establecer la fecha, temario y conferencistas del plan de capacitación.
4. Invitar al curso a los directores de comunicación de los distintos ministerios y secretarías del gobierno.

(\*) Este curso será dictado en la misma semana en la que esté organizado el plan de capacitación para empresas privadas, con el fin de aprovechar recursos humanos y logísticos.

*Presupuesto:* \$1000 - \$2000

*Tiempo:* 6 meses a partir de la aprobación del presente plan estratégico.

*Departamento encargado:* Gerencia General.

## ESTRATEGIA 9

Buscar una alianza con alguna agencia tradicional que cuente con una excelente cartera de clientes que incluya empresas estatales.

*Políticas de apoyo:*

1. Investigar la cartera de clientes de las dos agencias tradicionales (JrVallejo EURO y Punto 99) con las que trabaja actualmente Icolic Ecuador.
2. Tener un acercamiento por parte de Renzo Aguirre con los directores generales de las 2 agencias tradicionales.
3. Plantear una alianza estratégica a la agencia tradicional que mejor le convenga a Icolic Ecuador.
4. Determinar los nuevos roles que tienen que cumplir cada organización.

*Presupuesto:* \$200

*Tiempo:* 4 meses a partir de la aprobación del presente plan.

*Departamento encargado:* Gerencia General.

## ESTRATEGIA 10

Reestructurar el Departamento de Producción.



*Políticas de apoyo:*

1. Hacer una evaluación del desempeño individual de cada miembro del departamento.
2. Tomar la decisión sobre cambiar, incorporar o mantener a elementos del área de producción.
3. Identificar y nombrar al nuevo líder del departamento.
4. Definir las funciones y actividades a desarrollar por parte de cada uno de los colaboradores del área de desarrollo.

*Presupuesto:* \$0 si se mantienen los mismos trabajadores en el departamento, sin embargo, si hay que incorporar a un nuevo elemento el sueldo promedio estaría en \$600 y si el caso fuera de despido tendría que haber el pago de las liquidaciones, por lo tanto, el presupuesto va a depender de varios factores que serán analizados en el momento respectivo.

*Tiempo:* 45 días a partir de la aprobación del presente plan.

*Departamento encargado:* Gerencia General + Departamento de Desarrollo

## ESTRATEGIA 11

Desarrollar plan de capacitación y desarrollo personal.

*Políticas de apoyo:*

1. Conocer el nivel de capacitación de cada colaborador de la agencia.
2. Desarrollar el plan de capacitación.
3. Destinar un presupuesto anual para el plan de capacitación.
4. Comunicar a los colaboradores de la agencia el monto anual que se tiene para su capacitación y desarrollo personal.
5. Incentivar a los miembros de Icolic Ecuador para que busquen constante cursos que sean de su interés y que aporten a la organización.

*Presupuesto:* \$6000/año

*Tiempo:* 2 meses a partir de la aceptación del presente plan.

*Departamento encargado:* Gerencia General.

#### **4.5. Macro-actividades**

Un punto clave que se debe tener siempre en cuenta es que si se desea que la organización tenga un crecimiento realista, constante y de forma controlada se debe tener un amplio conocimiento sobre las macro-actividades que se realiza dentro de la empresa. Este conocimiento ayudará a resolver problemas graves, ya que dará a conocer las preguntas básicas del qué hacemos, cómo lo hacemos y cuánto tardamos en realizar cada acción de una forma muy realista y exacta.

El flujo de macro-actividades de Icolic Ecuador se puede observar completamente en el Anexo 13, en el cual se puede observar que existen 5 etapas bien definidas:

- 1. Contacto con el cliente:** actividades realizadas por parte del Departamento Comercial conformado por Magdalena Crespo, Juan Pablo Burneo y apoyados constantemente por Renzo Aguirre, en las que se encuentra la visita y presentación de Icolic Ecuador al cliente en el caso de tener una respuesta afirmativa al momento de solicitar la cita, caso contrario se comenzará a hacer envíos mensuales de boletines con información que pueda llamar la atención futura al cliente.
- 2. Organización pre-estrategia:** etapa que comienza con la revisión del brief por parte del Departamento Comercial, documento que fue llenado conjuntamente con el cliente al momento de la reunión; continuando con la coordinación y elaboración de la estrategia general.
- 3. Desarrollo de la estrategia y propuesta:** dependiendo de los requerimientos del cliente se adjuntará propuestas de medios y creativa para posteriormente por parte del Departamento de Desarrollo desarrollar la presentación final que será presentada al cliente por parte del encargado del Departamento Comercial, finalizando con la firma del contrato para comenzar a desarrollar el proyecto y la definición del día de facturación, por

el contrario, si el cliente solicita cambios se volverá a revisar las propuestas para poder presentar nuevamente al cliente esperando su aprobación.

4. **Implementación de la estrategia:** si las necesidades del cliente consta de desarrollo ingresará al Departamento de Desarrollo, iniciando con el nombramiento del líder del proyecto que se encargará de definir si el desarrollo se realiza in-house o si se busca proveedores externos, también tendrá la obligación de enviar el cronograma de trabajo al ejecutivo de cuenta encargado para que de la misma manera lo pueda enviar al cliente esperando su aprobación. Al finalizar el proyecto el líder del proyecto comunicará al encargado del Departamento Comercial para que pueda presentar al cliente y finalizar el proceso.
5. **Medios:** si el cliente solicita estrategia en medios digitales, como primer paso el ejecutivo de cuentas estará en la obligación de enviar al Director de Medios la propuesta aprobada por el cliente, los textos y gráficos para poder activar la campaña. Periódicamente se enviará los reportes de la campaña para que el ejecutivo de cuenta pueda a su vez enviar y/o presentar a su cliente.

## CAPÍTULO V

### 5. CONTROL Y MEDICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

#### 5.1. **Balanced Scorecard (BSC)**

Finalizada la planificación estratégica, es muy importante contar con una herramienta que nos facilite el control y medición de los objetivos. La herramienta que se utilizará para Icolic Ecuador es el Balanced Scorecard (BSC), puesto que es una metodología gerencial creada en 1992 por Kaplan y Norton, profesores de Harvard University que revolucionaron la administración de empresas al introducir dicho concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. (Hernández, 2011)

El principal objetivo del BSC es ayudar a los altos directivos a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y, a la vez, a controlar la dirección futura de la empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Las 4 categorías de negocio comúnmente establecidas a evaluar y las cuales se pueden adaptar a la gran mayoría de empresas son Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; categorías que abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que, de acuerdo a las características propias de cada negocio, pueden existir incluso más categorías, pero difícilmente habrá menos de las cuatro anteriormente mencionadas. (David, 2008, pág. 346)

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

- **Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- **Perspectiva procesos internos:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia?

Todo lo que sucede en cualquier organización es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causales entre objetivos; por lo tanto, cualquier acción que se realice, tendrá un impacto directo sobre otra variable. Es por eso que la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras tres perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Definidas las perspectivas, el siguiente paso dentro de la formulación del BSC es identificar los indicadores que ayudarán a medir y controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor; pues un tablero de control con más de 28 indicadores es difícil de evaluar, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. (Infoviews).

### 5.1.1. Tablero de Control para Icolic Ecuador

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	DEFINICIÓN INDICADORES	FÓRMULAS	TIEMPO DE CONTROL	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
Lograr rendimientos sobre los activos (70%) y sobre el capital de los accionistas (90%).	ROA (Rendimiento sobre activos)	Utilidades después de impuestos por dólar de activos	$\frac{\text{Ingreso Neto (Utilidad Contable)}}{\text{Activos Totales}}$	AÑO	$I \leq 30\%$	$30\% < I < 50\%$	$I \geq 50\%$
	ROE (Rendimiento sobre capital)	Utilidades después de impuestos por dólar invertido por los accionistas	$\frac{\text{Ingreso Neto (Utilidad Contable)}}{\text{Total de capital de acciones}}$	AÑO	$I \leq 40\%$	$40\% < I < 80\%$	$I \geq 120\%$
	Margen neto de ganancias	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.	$\frac{\text{Ingreso Neto (Utilidad Contable)}}{\text{Ventas Totales}}$	AÑO	$I \leq 3\%$	$3\% < I < 9\%$	$I \geq 9\%$
Reducir de 30 a 0 días la diferencia entre los períodos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	Prueba Ácida	Hasta qué punto puede enfrentar la empresa sus compromisos a corto plazo sin tener que vender su inventario. (Icolic al no tener inventarios únicamente se analiza los pagos anticipados por Impuesto a la Renta)	$\frac{\text{Activos Circulantes - Pagos Anticipados}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	AÑO	$I \leq 0$	$0 < I < 4$	$I \geq 4$
	Diferencia entre período de cuentas por pagar y cobrar	Diferencia en días entre lo que se demora la empresa en cobrar y pagar las obligaciones.	$\frac{\text{Período promedio de recuperación} - \text{Período promedio de pago}}{\text{Período promedio de pago}}$	AÑO	$I \geq 10$	$0 < I < 10$	$I \leq 0$

PERSPECTIVA CLIENTES				PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	
Alcanzar un crecimiento anual en facturación del 35%.	Índice de crecimiento en facturación	Ritmo de crecimiento de la empresa en ventas.	$\frac{\text{Facturación } n - \text{Facturación } (n-1) *}{100}$	AÑO	I ≤ 5%	5% < I < 35%	I ≥ 35%
			Facturación (n-1)				
	Índice de propuestas presentadas	El porcentaje de propuestas aprobadas por los clientes frente al total de desarrolladas, esto nos ayudará a conocer la efectividad en temas creativos y conocimiento real del cliente por parte de la agencia.	$\frac{\text{Propuestas aprobadas}}{\text{Propuestas realizadas}}$	MES	I ≤ 30%	30% < I < 70%	I ≥ 70%
Diseñar e implementar el plan de mercadeo para los próximos 5 años (2012-2017)	Crecimiento de cartera de clientes	El número de nuevas empresas que entran cada año a la cartera de clientes de Icolic Ecuador.	$\frac{\# \text{ Clientes activos } n - \# \text{ Clientes activos } n-1}{\# \text{ Clientes activos } n-1}$	SEMESTRE	I ≤ 20%	20% < I < 40%	I ≥ 40%
	Índice de satisfacción de los clientes	Cuántos clientes se encuentran satisfechos del total de la cartera de clientes.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cartera de clientes}}$	TRIMESTRE	I ≤ 65%	65% < I < 85%	I ≥ 85%
	Nivel de recomendación de clientes	El número de empresas que han llegado por recomendación, así nos podremos dar cuenta las empresas que están realmente satisfechas con el desempeño de Icolic Ecuador.	$\frac{\text{Número de recomendaciones}}{\text{Cartera de clientes}}$	SEMESTRE	I ≤ 20%	20% < I < 30%	I ≥ 30%
	Cuota de mercado	El porcentaje que representa la facturación de Icolic Ecuador frente al total de facturación de las 15 principales agencias de publicidad en Ecuador	$\frac{\text{Facturación Icolic Ecuador}}{\text{Facturación Total Agencias Digitales}}$	AÑO	I ≤ 4%	4% < I < 10%	I ≥ 10%

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
Organizar el departamento de desarrollo y mejorar el tiempo de respuesta en el desarrollo de los proyectos.	% de cumplimiento del tráfico semanal	# de proyectos que se cumplieron a tiempo (día y hora), del total de proyectos que se destinaron a desarrollar cada semana.	Proyectos desarrollados a tiempo	SEMANA	$I \leq 60\%$	$60\% < I < 90\%$	$I \geq 90\%$
	# de proveedores de desarrollo	Número de proveedores calificados.	Proyectos establecidos a desarrollar	MES	$I \leq 4$	$4 < I < 8$	$I \geq 8$
Mantener un alto nivel de satisfacción interna por parte de todos los miembros.	Satisfacción interna de la empresa	Cuántos trabajadores de Icolic Ecuador se sienten satisfechos de trabajar en Icolic Ecuador.	Trabajadores satisfechos	TRIMESTRE	$I \leq 50\%$	$50\% < I < 80\%$	$I \geq 90\%$
			Total trabajadores				
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO					PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
Generar e implementar nuevas ideas de negocio que aporten con el 10% de ingresos anuales de Icolic Ecuador.	Índice de nuevos proyectos	Nuevas ideas de negocio implementadas sobre el total de ideas generadas.	Ideas de negocio implementadas	AÑO	$I \leq 10\%$	$10\% < I < 40\%$	$I \geq 50\%$
	Facturación de nuevos proyectos	% de facturación de las nuevas ideas implementadas sobre el total de facturación de Icolic Ecuador	Total ideas de negocio generadas				
			Facturación 4ta línea de negocio	AÑO	$I = 0\%$	$0\% < I < 10\%$	$I \geq 10\%$
I&D interna	# de horas destinadas por los colaboradores a investigar nuevas tendencias digitales	# de horas destinadas a la investigación	SEMANA	$I \leq 1$	$1 < I < 5$	$I \geq 5$	
Promover la capacitación constante del personal con 20 horas anuales por cada integrante de Icolic Ecuador.	Capacitación del personal	# de horas que cada colaborador está en obligación a realizar cada año.	# de horas de capacitación	AÑO	$I \leq 5$	$5 < I < 20$	$I \geq 20$
	Inversión en capacitación y desarrollo personal.	% de inversión en desarrollo del talento humano sobre el total de facturación.	Inversión en capacitación	AÑO	$I \leq 0,05\%$	$0,05\% < I < 2\%$	$I \geq 2\%$
			Facturación Total				



## **5.2. Balances proyectados.**

### **5.2.1. Estado de Pérdidas y Ganancias**

Los supuestos manejados para la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias para los próximos 5 años (Ver Anexo 14) son los siguientes:

La facturación de Icolic Ecuador hasta Junio 2012 fue de \$70.000, sin embargo, para llegar al objetivo de \$220.000 está respaldado en contratos que se han concretado entre Julio y Agosto que suman \$120.000 (Danec: \$90.000 y UDLA: 20.000) y las cuentas de otros clientes (CryoMed Ecuador, CryoCell Panamá, Adelca, entre otros) que suman \$30.000. El crecimiento esperado para cada uno de los próximos 5 años (2013-2017) para la agencia de publicidad digital Icolic Ecuador será del 35%, crecimiento estimado gracias a la experiencia por parte del Gerente General de la empresa, Renzo Aguirre, los niveles de crecimiento de usuarios de internet en Ecuador y el aumento del presupuesto por parte de las empresas hacia la publicidad digital. Con este 35% de crecimiento, se espera llegar al 2017 con una facturación total de 1 millón de dólares con un mercado publicitario digital de 18 millones de dólares.

El porcentaje de ingresos operacionales a través de Medios Digitales (42%) y Producción (52%) está calculado, a través del histórico de las ventas, en 2011.

El costo de ventas (40%) para los próximos 5 años se calculó gracias al porcentaje de ganancia bruta que se obtuvo en el 2011 y que se espera que siga de la misma manera.

El rubro de sueldos y salarios está calculado incluyendo todos los beneficios sociales que obliga el Ministerio de Trabajo, incluyendo décimo tercero, décimo cuarto, aporte al IESS, fondos de reserva (a partir del segundo año de trabajo del empleado).

Respecto a Arriendo de Inmuebles se continuará en la misma oficina hasta el 2017 puesto que el espacio de trabajo está adecuado para que funcionen hasta 15 personas pues consta la oficina de 130 m<sup>2</sup>. El incremento de cada año está

afectado por la inflación promedio de los últimos 5 años que ha existido en Ecuador y que se espera que sea de la misma manera para los próximos años.

Este rubro se incorporará desde el 2013 puesto que durante los dos primeros años de actividad de Icolic Ecuador no se le destinaba recursos, y tendrá un incremento anual del 35% tomando en cuenta el crecimiento en ventas que se espera obtener. Los gastos de marketing estarán repartidos entre relaciones públicas y marketing digital a través de buscadores y redes sociales especialmente.

El porcentaje de gastos de mantenimiento de equipos de oficina (23%) que se utilizará para los próximos 5 años se calculó haciendo una relación entre el valor del total de activos del 2011 y el rubro que se gastó durante ese año.

El gasto por Seguridad y Vigilancia se incrementará cada año por la inflación promedio de los últimos 5 años que ha existido en Ecuador y que se espera que sea de la misma manera para los próximos años.

Los gastos de Depreciación y Amortización estarán divididos entre Equipos de Oficina y Muebles y Enseres. Es muy importante mencionar que gracias a las nuevas normas NIF los gastos de constitución de empresas que pertenecen al sector de las PYMES no ingresan a este rubro de amortización, por el contrario son parte del gasto corriente.

Dentro de los Intereses Bancarios y Financieros se encuentra el 5% de impuesto de salida de capital (ISD), \$45 por cada transacción al exterior y los gastos varios financieros (Emisión de Chequera + Sobregiros + Penalización Cheques devueltos).

Los otros gastos administrativos representan a gastos por refrigerios, donaciones, comisiones (valor que se envía mensualmente a Argentina por utilizar la franquicia en Ecuador), capacitación, entre otros.

El porcentaje de participación a trabajadores es el 15% de la Utilidad Bruta, y el Impuesto a la Renta representa el 23% de la Utilidad después de Impuestos

dado que las utilidades hasta el 2017 son reinvertidas como política de la agencia.

### 5.2.2. Balance General

Los supuestos que se ha manejado para la proyección del Balance General para los próximos 5 años (Ver Anexo 15) son los siguientes:

#### ACTIVOS:

El rubro de Bancos estará repartido entre las dos cuentas corrientes que cuenta actualmente Icolic Ecuador, Banco Promérica (#1039511011) y Produbanco (#2178986).

Las cuentas por cobrar a clientes de los 5 años (2013-2017) se proyectaron con un período de recuperación de 30 días y se utilizó la siguiente fórmula (Fórmula 2):

	$\frac{(CxC (n-1) + CxC(n))}{2}$	
Período de Recuperación CxC :	$\frac{\text{Ventas Totales a Crédito}}{360}$	
CxC (n) :	$\frac{(\text{Período de Recuperación CxC} \times \text{Ventas Totales})}{180} - CxC (n-1)$	
<b>Fórmula 2. Cálculo de las Cuentas por Cobrar</b>		

Las cuentas por cobrar a empleados representa el dinero que se le adelantó a Jose Luis Silva en el 2011, diseñador 1 de Icolic Ecuador.

El valor de Provisiones Cuentas Incobrables representa el 1% de las Cuentas por Cobrar de dicho año.

Los Arriendos Anticipados hacen relación a la garantía (2 meses de arriendo: \$700) que se entregó por el inmueble que se arrienda en la Mariana de Jesús E7-69 y Pradera en la ciudad de Quito.

El Activo Fijo está representado por Muebles y Enseres y Equipos de Computación. El valor de Equipos de Oficina cada año se aumentará en relación al número de personal que se incorpore a la agencia, mientras tanto,

los Muebles y Enseres se comprará en el 2015, año que es necesario comprar muebles para las 2 nuevas personas que ingresan en ese año y las 2 más que ingresarán en el 2017.

Para la Depreciación Acumulada es necesario aclarar que los valores están calculados como si las nuevas adquisiciones de Equipos de Computación y de Muebles y Enseres se realizarán en enero de cada año.

#### PASIVOS:

Las Cuentas por Pagar a proveedores de los próximos 5 años (2013-2017) se proyectaron con un período de pago de 30 días y se utilizó la siguiente fórmula (Fórmula 3):

	$\frac{(CxP (n-1) + CxP(n))}{2}$
Período de CxP	:
	$\frac{\text{Compras Totales a Proveedores}}{360}$
CxP (n)	:
	$\frac{(\text{Período de CxP} \times \text{Compras Totales a Proveedores})}{180} - CxP (n-1)$
<b>Fórmula 3. Cálculo de las Cuentas por Pagar</b>	

Las Retenciones Fiscales a proveedores se calcularon como un porcentaje de las compras que se realizó en cada año, este factor (23%) se obtuvo haciendo una relación entre las Retenciones Fiscales 2011 y las Compras Totales a proveedores del 2011.

El 15% de Participación de Trabajadores se trasladó del Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Impuesto por Pagar por pagar del ejercicio se calculó restando el Impuesto a la Renta generado (Se obtiene del Estado de Pérdidas y Ganancias) menos el total de Ingresos Operacionales multiplicado por el 2% de retención que realizan los clientes a Icolic Ecuador.

Los porcentajes de Jubilación Patronal (9%) y Desahucio (0,28%) fueron calculados como una relación del valor del 2011 frente al rubro de Sueldos y Salarios totales de ese año.

Lo que representa los Beneficios de Orden Social es la suma entre los valores de décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva del total de empleados de Icolic Ecuador.

#### **PATRIMONIO:**

Dentro del Capital Social constan los 3 socios fundadores de Icolic Ecuador con un 33,33% de participación de cada uno.

La Reserva Legal representa el 5% de la Utilidad Neta de cada año, siendo un porcentaje obligatorio para las empresas, mientras tanto, la Reserva Facultativa de acuerdo a las políticas de Icolic Ecuador son las utilidades del ejercicio que se capitalizarán hasta el 2017, año que se realizará una inversión importante en algún nuevo proyecto.

Las Utilidades no distribuidas/Pérdidas acumuladas son las utilidades o pérdidas que se generaron un año antes.

#### **5.2.3. Flujo de Caja**

Los supuestos que se ha manejado para la proyección del Flujo de Caja para los próximos 5 años (Ver Anexo 16) es el siguiente:

Dentro del Flujo de Caja después del valor de la Utilidad Neta se suma las Depreciaciones y Amortizaciones pues en realidad no significa una salida de capital para Icolic Ecuador.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Mediante el análisis FODA de Icolic Ecuador, se pudo identificar las fortalezas y oportunidades que cuenta la organización y que servirán para eliminar y enfrentar las debilidades y amenazas que presenta la Industria de Publicidad Digital en Ecuador.
- A través del análisis de las matrices: IE (Interna – Externa), Matriz de la Gran Estrategia, se pudo identificar las 3 grandes estrategias: penetración del mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, que MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. debe implementar para poder cumplir con sus objetivos anuales siempre teniendo el apoyo de las 11 estrategias resultantes de la matriz FODA.
- Uno de los principales problemas que ha tenido la empresa desde su creación ha sido la falta de liquidez que, al término de esta investigación, se pudo concluir que es innecesario solicitar un crédito a una institución financiera, ya que la solución es lograr una diferencia de períodos de cobro a clientes y pago a proveedores de 0 días, teniendo en cuenta que actualmente es de 27 días, es decir, una reducción de días de cartera.
- El crecimiento importante de la penetración del internet, la implementación y control constante del actual plan estratégico en todas las áreas de la empresa, y la alta satisfacción por parte de los colaboradores internos de Icolic Ecuador serán los puntales que apoyaran al crecimiento sostenido para poder llegar a facturar un millón de dólares en el 2017 y, a la vez, tener una participación entre el 7% y el 9% del mercado publicitario digital ecuatoriano.

#### 6.2. Recomendaciones

- La comunicación de los objetivos planteados en este plan estratégico a todos los miembros de la empresa, por parte del Director General, será

un factor determinante para que se llegue a cumplir todos los objetivos y visión establecida.

- Tener un control firme y periódico del desempeño de MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA. por parte de todos los directores de cada área a través del Balanced Scorecard (BSC).
- Impulsar la investigación en todos los integrantes de Icolic Ecuador a través de una cultura de vigilancia tecnológica con el fin de llegar a descubrir nuevas herramientas que apoyen la gestión de la agencia y la incursión en nuevos proyectos.
- Realizar un nuevo plan estratégico durante el 2017 para los próximos 5 años (2018-2022) de actividad de Icolic Ecuador, para que se siga teniendo un apoyo y soporte para el crecimiento constante de la agencia.

## REFERENCIAS

**AMÉRICA ECONOMÍA.COM**, Ecuador entre los países con inflación más baja de la región, <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-entre-los-paises-con-inflacion-mas-baja-de-la-region>, 2011, 02-06-2012.

**AFP**, Gobierno del Ecuador cuestiona informe de Transparencia Internacional sobre corrupción, El Comercio, 03-12-2011, p. 4

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**, Estadísticas Macroeconómicas – Presentación Coyuntural - Julio 2012, <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>, 2012, 05-06-2012.

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**, Tasas de interés – Agosto 2012, <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>, 2012, 01-08-2012

**BEST**, Roger, Marketing Estratégico, Pearson Educación, 2007, p. 180-185, 141-145

Bloqueo al monólogo, Vistazo, 1056, 2012, 124-125

**CEPAL – COMISIÓN ECONÓMICA PARA LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE**, Estadísticas e Indicadores, <http://websie.eclac.cl/infest/ajax/cepalstat.asp?carpeta=estadisticas>, 2012, 06-07-2012

**CRM ICOLIC ECUADOR**, Icolic Ecuador, 2012, 30-06-2012

**CÉSPEDES**, Alberto, Principios de mercadeo, Ecoediciones, 2005, p. 92-98

**CHARLES, H., GARETH, J.** Administración estratégica un enfoque integrado, Mc Graw Hill, 2010, p. 15-18, 64, 124-126

Cifras indican que Ecuador está en recesión económica, Hoy, 08-10-2009, p. 15



**DAVID**, Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, 2008, p. 15, 82, 100, 118-136, 139-151, 158, 346.

Dio en el blanco, Vistazo, 1062, 2011, p. 116

**DEL ALCÁZAR**, Juan Pablo, Marketing Móvil, tendencias y oportunidades, Nuestro Mundo, 40, 2012, p.74-75

**DEL ALCÁZAR**, Juan Pablo, Estadísticas Twitter LATAM inicios 2011, <http://blog.formaciongerencial.com/2011/08/17/estadisticas-twitter-latam-inicios-2011/>, 2011, 17-07-2012.

Ecuador tiene un mercado publicitario con multiplicidad de actores, Líderes, Marketing, 02-04-2012, p. 13.

Ecuador y el Mundo en 2012, EKOS, 15-01-2012, p. 22-27

**FACEBOOK COUNTRY SNAPSHOT – ECUADOR**, comScore LATAM data, 2011, 04-05-2012

**GOOGLE**, Google Adwords, [www.google.com/adwords](http://www.google.com/adwords), 2012, 02-06-2012.

**HERNÁNDEZ**, Diego, El balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral como herramienta para la gestión empresarial en el Perú, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/balanced-scorecard-cuadro-mando-integral-herramienta-gestion-empresarial-peru.htm>, 2011, 01-07-2012.

**IDENTIDADGEEK**, Los nativos digitales: las nuevas generaciones de internet, <http://identidadgeek.com/los-nativos-digitales-las-nuevas-generaciones-de-internet/2010/03/>, 2010, 01-07-2012

**INFOMEDIA – GRUPO IBOPETIME**, Mercado Publicitario Ecuatoriano, <http://www.infomedia.com.ec/sistema/>, 2012, 05-06-2012

**INFOVIEWS**, Concepto de Balanced Scorecard, 05-07-2012

IX Anuario de la Publicidad Ecuatoriana, Markka, 2012, p. 12-98

La publicidad acaricia las nubes, Vistazo, 1062, 2011, p. 118

**MANCERO MOSQUERA**, Héctor, La telefonía celular en el Ecuador, El Telégrafo, 30-08-2011, p. 9

**MARKKA**, Directorio Anual de Publicidad, 2012

**MURCIA**, Jairo Darío, Proyectos – Formulación y criterios de evaluación, Alfaomega, 2009, p. 268-271

**PÉREZ MOYA**, José, Estrategia, gestión y habilidades directivas, Díaz de Santos, 1997, p. 15-17

**POLASTRI**, Gianfranco, (06 de 06 de 2012). Internet 2012. (J. P. Burneo, Entrevistador)

Ranking 5000 empresas 2011, EKOS, 15-02-2012, p. 40-62

**RUÍZ**, Luis Ernesto, El Análisis PEST, www.3w3search.com: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>, 2011, 25-07-2012

**SRI – SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR**, Consultas de RUC, [https://declaraciones.sri.gov.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc\\_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gov.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&linkMPT=%2Ffacturacion-internet%2Fconsultas%2Fpublico%2Fruc\\_consulta.jsp%3F&esFavorito=N](https://declaraciones.sri.gov.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gov.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&linkMPT=%2Ffacturacion-internet%2Fconsultas%2Fpublico%2Fruc_consulta.jsp%3F&esFavorito=N), 2012, 05-07-2012

Telefonía celular movió más de \$ 1.910 millones en Ecuador, El Universo, 05-04-2012, p.13

**THOMPSON**, A. A., **STRICKLAND**, A. J. Administración Estratégica - Conceptos y Casos, Mc Graw-Hill, 2003, p. 81-82, 127-128

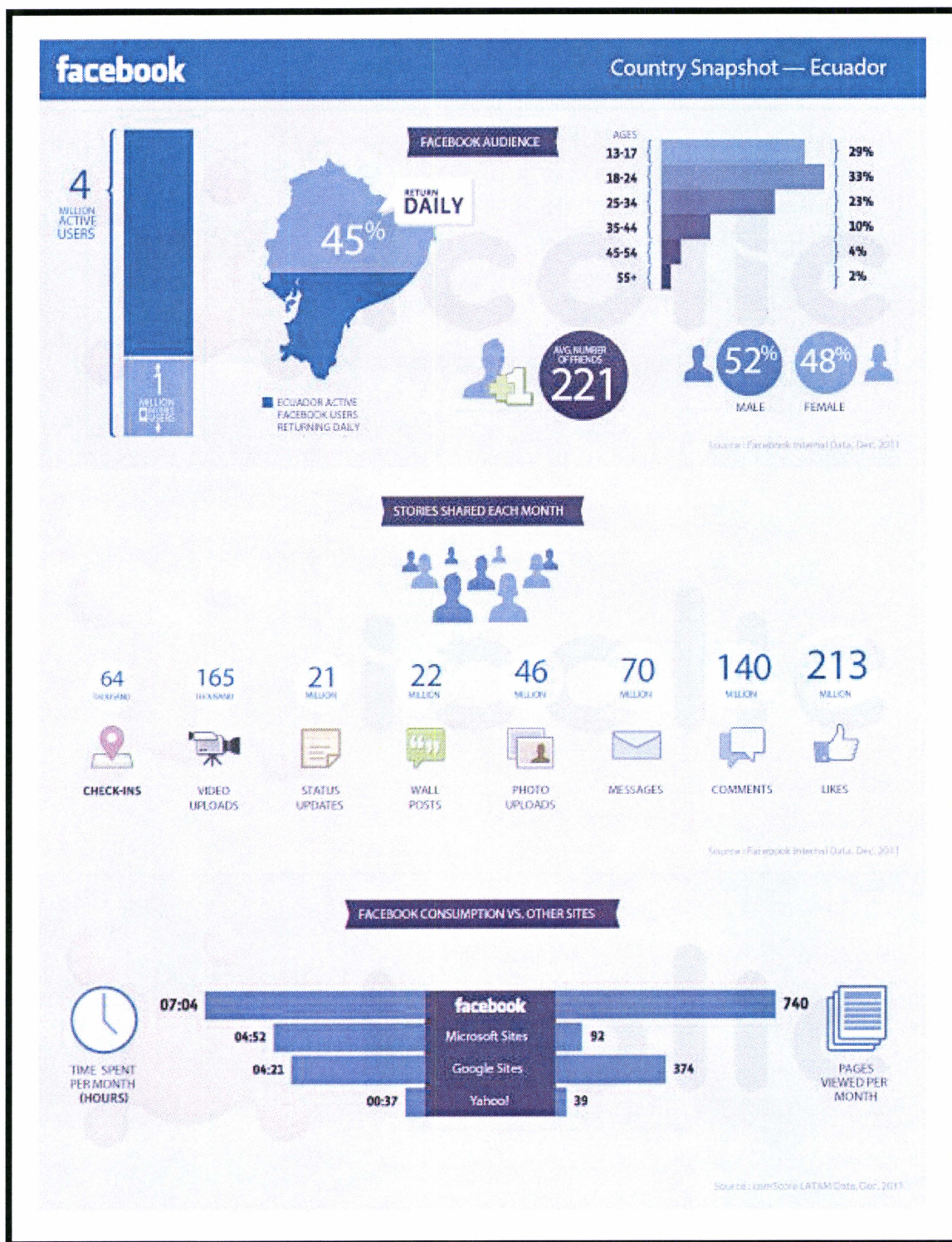
VII Anuario de la Publicidad Ecuatoriana, Markka, 2011, p. 18-125

**WALKER**, Orville, **BOYD**, Harper, **MULLINS**, John, **LARRÉCHE**, Jean-Claude, Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill, 2005, p. 122-146, 101-112

**WWW.ECUADORENCIFRAS.COM**, Reporte anual de estadísticas sobre tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) 2011

**ANEXOS**

Anexo 1 – Estadísticas Facebook Ecuador



## Anexo 2 – Estudio TIC - INEC



### Más de 500 mil personas tienen un teléfono inteligente

El 8,4% (522.640) de las personas que tienen celular poseen un teléfono inteligente o Smartphone, según los últimos datos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Byron Villacís, Director Ejecutivo del INEC junto al Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Jaime Guerrero Ruiz, informaron en Rueda de Prensa los avances de las TIC's en el Ecuador.

El estudio, que se realizó en diciembre de 2011, se aplicó a 21.768 hogares, a nivel nacional, regional, provincial, de nivel urbano y rural. Esta es la cuarta encuesta oficial que el Ecuador ejecuta consecutivamente sobre TICs.

Según la encuesta, el 69,9% de las personas con smartphones lo utiliza para acceder a redes sociales, el 69,8% como buscador de Internet, el 65,9% para usar el correo electrónico, el 62,1% para juegos, música y el 42,8% por su función GPS.

El 11,7% de la población con teléfono inteligente corresponde a personas de entre 16 y 24 años, y el 11,5% a personas de 25 a 34 años. Guayas registra el mayor número de personas con teléfono inteligente con un 14,3%, seguida por El Oro con un 11,2%.

Por otro lado, el 78,8% de los hogares posee telefonía celular, es decir, 8,9 puntos más de lo registrado en el 2008. Cabe recalcar, que en ese mismo periodo la tenencia de la telefonía fija subió a 2,8 puntos.

Si clasificamos las personas que cuentan con un celular activado por edad, el grupo etario con mayor demanda de celulares activados es el de 25 a 34 años, con el 71,5%, seguido por el 69,1%, que corresponde a las personas de 35 a 44 años.

En los últimos 12 meses, el 31,4% de los ecuatorianos usaron internet. El 59,4% de las personas entre 16 y 24 años usaron el internet, seguido por los jóvenes de 25 a 34 años. En este periodo, el grupo etario que menos usó el internet fue el de 65 a 74 años con un 3,3%.



Pichincha fue la provincia con mayor porcentaje de población que usó internet con el 44,5%, seguida por Azuay con el 36,9%.

El 32,6% de la población utilizó el Internet, principalmente, para comunicarse con sus familiares y amigos; el 31,1% lo utilizó para obtener información. El 57,3% de las personas que usaron Internet lo hicieron por lo menos una vez al día; mientras el 36,9% lo hizo al menos una vez por semana.

El INEC y el MINTEL presentan este estudio a la ciudadanía, en el cual se puede acceder a los principales resultados, en el marco de la democratización de la información y ratificando nuestro compromiso con el país de entregarle cifras de calidad, de manera adecuada y oportuna.

COMUNICACIÓN  
MINTEL / INEC

## Anexo 3 – Acuerdo Ministerial # 0369

 GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR	 <b>Ministerio de Relaciones Laborales</b>	• Balneario 1750 y Bogotá 02 254 3280 / 02 254 0370 • Clonación Píncez N15-09 y Piedraíta 02 254 8900 / 02 254 2580
<b>ACUERDO No. 0369</b>		
Richard Espinosa Guzmán, B.A. <b>MINISTRO DE RELACIONES LABORALES</b>		
<b>CONSIDERANDO</b>		
<b>Que,</b> el Gobierno Nacional, impulsa el equilibrio en la relación capital – trabajo como mecanismo de justicia social, laboral y salarial, siendo la fijación del salario básico una de las medidas articuladas para tal efecto;		
<b>Que,</b> el Art. 328 de la Constitución del Ecuador determina que: "La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como la de su familia..."; y que, "El Estado fijará y revisará el salario básico establecido en la ley, y de aplicación general y obligatoria"; y, en su Disposición Transitoria Vigésimoquinta dispone la revisión anual del salario básico con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno;		
<b>Que,</b> El Plan Nacional del Buen Vivir, en su objetivo 6, política 6.4, considera promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica familiar y el salario básico,		
<b>Que,</b> Es obligación del estado precautelar y privilegiar el derecho al trabajo, así como posibilitar un adecuado nivel de competitividad del sector empresarial,		
<b>Que,</b> El Código del Trabajo en su artículo 117 señala que: "El estado, a través del Consejo Nacional de Salarios -CONADES-, establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados";		
<b>Que,</b> El Consejo Nacional de Salarios, en sesiones realizadas el 9 y 16 de diciembre del 2011, en el orden del día trató la fijación del Salario Básico Unificado del Trabajador en General, Pequeña Industria, Agrícolas y de Maquila; Trabajadoras del servicio doméstico, Operario de Artesanía y Colaboradores de la Microempresa para el sector privado, sin llegar a determinar un consenso como lo estipula la norma legal vigente.		
<b>Que,</b> Mediante oficio No. 03237 de 29 de diciembre de 2011, el Presidente del Consejo Nacional de Salarios (CONADES), informó al Ministro de Relaciones Laborales, que en las sesiones convocadas para el efecto no se logró el debido consenso para establecer el sueldo o salario básico unificado para el año 2012, para los trabajadores privados;		
<b>Que,</b> En el artículo 117 del Código del Trabajo, se establece que, si el Consejo Nacional de Salarios (CONADES) no adoptará una resolución por consenso, corresponderá la fijación al Ministerio de Relaciones Laborales; y,		



Ministerio  
de Relaciones  
Laborales

• Salinas: 1780 y Bogotá  
02 254 3244 / 02 254 0370  
• Clemente Ponce N15-59 y Piedrahíta  
02 254 8000 / 02 254 2580

En uso de las atribuciones conferidas en los artículos 154, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, y 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva; y de conformidad con lo establecido en el Art. 118 del Código de Trabajo,

**ACUERDA:**

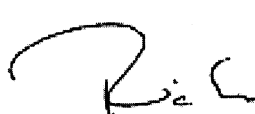
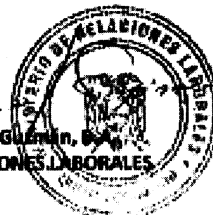
**Art. 1 Del Salario Básico Unificado para el 2012.-** Fijar a partir del 1 de enero del 2012, el salario básico unificado para el Trabajador en General (incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas, y trabajadores de maquila); Trabajador/a del servicio doméstico; Operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa, en USD 292 00/100) mensuales,

El valor del salario básico unificado (SBU) servirá de base para el cálculo de los salarios mínimos sectoriales de las 22 Comisiones Sectoriales, los cuales en ningún caso podrán ser inferiores al SBU.

**Disposición Final.-** El presente acuerdo ministerial entrará en vigencia a partir del 1 de enero del 2012, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.-

Dado en Quito Distrito Metropolitano, a **29 DEC 2011**

  
Richard Espinosa Guzmán,   
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES



## Anexo 4 – Socios Google Adwords

Google **Búsqueda de socios de Google** Cambiar idioma: **español** | Ayuda | Enviar comentario

**Busque un socio para impulsar su éxito con AdWords**

Introduzca los detalles sobre su empresa para buscar socios con experiencia en ayudar a anunciantes como usted.

Todos los socios enumerados aquí son socios certificados de AdWords. Algunos han cumplido requisitos adicionales para ser Socios Premium de AdWords para PYMEs.

**Su presupuesto \***   a la semana  
Inversión prevista con Google AdWords

**País \***

**Preferencia de asistencia local \***

- Mostrar todos los asociados que ofrecen servicios en mi país (incluidas las empresas internacionales)
- Mostrar solo asociados de mi país**
- Mostrar asociados locales con oficinas cerca de mi ciudad/región:

Ejemplos: Chicago o California

**Idioma requerido \***   
Idioma en el que desea publicitarse

**Su sitio web o sector**   
Ejemplos: www.mysite.com o coches, automóvil

\* indica los campos obligatorios

**Buscar por nombre de asociado**  
Si desea consultar el estado de una certificación de un proveedor de servicios determinado, introduzca el nombre de la empresa en el cuadro que se muestra a continuación.

Google **Búsqueda de socios de Google** Cambiar idioma: **español** | Ayuda | Enviar comentario

**Socios de Google AdWords** Resultados 1 – 2 de 2

**Definir mejor la búsqueda**

**Su presupuesto**   a la semana

**Su país**

**Preferencia de asistencia local**

- Mostrar todos los asociados que ofrecen servicios en mi país (incluidas las empresas internacionales)
- Mostrar solo asociados de mi país**
- Mostrar asociados locales con oficinas cerca de mi ciudad/región:

Ejemplos: Chicago o California

**Su sector**

**Idioma requerido**

**Tipo de ayuda de AdWords**

**Servicios de socio adicionales**

- Publicidad de display online
- Optimización de motores de búsqueda
- Publicidad tradicional (prensa, televisión)
- Diseño web

**Global Mind S.A.**  
 Es una Agencia Interactiva con amplia experiencia en SEO / SEM / Display / Web2.0  
 info@globalmind360.com AR +5411 4703 2200. MX +5255 5534 1311. CL +56 2820 4276. US +1 305 402 2190. CA. +1 416 323 3175. ES +902 13 9149

**Geeks Ecuador**  
 Geeks, agencia líder en Marketing Interactivo en Ecuador. En la actualidad poseemos tres líneas de negocios: Marketing Digital, Medios Digitales, BTL Tecnológico. info@geeks.com.ec ECU +59345113417

1

**Resultados que muestran asociados que tienen experiencia con anunciantes como usted. Más información sobre cómo elegir una buena agencia**

Google no promete ni garantiza el rendimiento o la calidad de ninguno de los negocios o empresas que aparecen en Motor de búsqueda de asociados. El orden de estos se basa en la experiencia de los asociados en la administración de presupuestos y sectores similares al suyo en AdWords. El orden puede cambiar con el tiempo ya que incluimos criterios adicionales para definir mejor los resultados. Google no cobra por la inclusión en este directorio ni acepta pagos por una ubicación mejor. Más información

Google Búsqueda de socios de Google Cambiar idioma: Español latinoamericano | Ayuda

---

**Global Mind S.A.**



**Contacte a la empresa.**

<http://www.globalmind360.com>

- 📍 Calle de Juan de la Cierva, 46, 28823 Costlada, España
- 📍 Vosgos 103, Miguel Hidalgo, D.f., México
- 📍 Mariana de Jesus, Quito, Ecuador
- 📍 Av Crisólogo Larraide 1809, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
- 📍 Raul Labbé 12613, Lo Barnechea, Región Metropolitana, Chile

☎ 541152734008

**Socio certificado de AdWords**



Esta empresa cumplió con los requisitos de Google para lograr reconocimiento como miembro calificado de Google Advertising Professionals. Más información

**17 personas certificadas:**

- 👤 14 en anuncios de la Red de búsqueda
- 🖼️ 6 en publicidad gráfica

**Acerca de**

Es una Agencia Interactiva con amplia experiencia en SEO / SEM / Display / Web2.0. info@globalmind360.com. AR +5411 4703 2200. MX +5255 5534 1311. CL +56 2820 4276. US + 1 305 402 2190. CA +1 416 323 3175. ES +902 13 9149

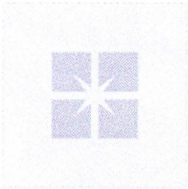
**Detalles del socio**

<p><b>Presupuesto mínimo aceptado:</b> No hay mínimo.</p> <p><b>Industrias incluidas:</b> Todas las industrias</p> <p><b>Ayuda de AdWords disponible:</b> Configuración única de cuenta, Optimización de cuentas</p>	<p><b>Ubicaciones de oficinas:</b></p> <p>Calle de Juan de la Cierva, 46, 28823 Costlada, España</p> <p>Vosgos 103, Miguel Hidalgo, D.f., México</p> <p>Mariana de Jesus, Quito, Ecuador</p> <p>Av Crisólogo Larraide 1809, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina</p>
--	--

Google Búsqueda de socios de Google Cambiar idioma: Español latinoamericano | Ayuda

---

**Geeks Ecuador**




**Contacte a la empresa.**

<http://www.geeks.com.ec/>

- 📍 Vicente Norero de Lucca, Guayaquil, Ecuador

☎ 59345113417

**Socio certificado de AdWords**



Esta empresa cumplió con los requisitos de Google para lograr reconocimiento como miembro calificado de Google Advertising Professionals. Más información

**1 personas certificadas:**

- 🖼️ 1 en publicidad gráfica

**Acerca de**

Geeks es una de las primeras agencias de marketing interactivo en el Ecuador. Nuestro objetivo es la efectividad, nuestra estrategia la creatividad

**Detalles del socio**

<p><b>Presupuesto mínimo aceptado:</b> No hay mínimo.</p> <p><b>Industrias incluidas:</b> Automotriz, Educación y gobierno, Empresas de bienes de consumo empaquetados, Finanzas, Medios de comunicación y entretenimiento, Mercados comerciales e industriales, Minorista, Tecnología, Turismo</p> <p><b>Ayuda de AdWords disponible:</b> Configuración única de cuenta, Optimización única de cuenta, Servicios de administración de cuentas actuales</p> <p><b>Otros servicios disponibles:</b></p>	<p><b>Ubicaciones de oficinas:</b> Vicente Norero de Lucca, Guayaquil, Ecuador</p> <p><b>Idiomas compatibles:</b> Español, Inglés</p> <p><b>Países en los que se ofrecen servicios:</b> Ecuador</p>
--	---

## Anexo 5 – Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	XIMAH DIGITAL		101 GRADOS	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	3	0,48	2	0,32
Niveles de negociación.	0,1	4	0,4	3	0,3
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	1	0,11	1	0,11
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	3	0,36	3	0,36
Portafolio de clientes	0,11	3	0,33	3	0,33
Posición financiera.	0,09	3	0,27	3	0,27
Relación con el gobierno.	0,12	2	0,24	1	0,12
Alianzas estratégicas.	0,09	3	0,27	2	0,18
Servicios innovadores	0,1	3	0,3	4	0,4
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>2,76</b>		<b>2,39</b>
<b>Fuente de información interna:</b>		<i>Andrés Baldus</i>		<i>Verónica Molina</i>	
		<i>Ex - Omar Palomeque</i>		<i>Ejecutiva de Cuentas</i>	

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	IMAGEN DIGITAL		WALKERBRAND	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	2	0,32	2	0,32
Niveles de negociación.	0,1	3	0,3	3	0,3
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	1	0,11	1	0,11
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	1	0,12	3	0,36
Portafolio de clientes	0,11	3	0,33	4	0,44
Posición financiera.	0,09	2	0,18	2	0,18
Relación con el gobierno.	0,12	1	0,12	2	0,24
Alianzas estratégicas.	0,09	3	0,27	2	0,18
Servicios innovadores	0,1	3	0,3	2	0,2
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>		<b>2,33</b>
<b>Fuente de información interna:</b>		<i>Ana Castellanos</i>		<i>Eduardo Villagomez</i>	
		<i>ex - Ejecutiva de Cuentas</i>		<i>ex - Creativo</i>	

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	SHIFT DIGITAL		ASERNET	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	2	0,32	3	0,48
Niveles de negociación.	0,1	3	0,3	3	0,3
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	2	0,22	1	0,11
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	4	0,48	2	0,24
Portafolio de clientes	0,11	3	0,33	3	0,33
Posición financiera.	0,09	2	0,18	2	0,18
Relación con el gobierno.	0,12	1	0,12	1	0,12
Alianzas estratégicas.	0,09	3	0,27	2	0,18
Servicios innovadores	0,1	2	0,2	4	0,4
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>2,42</b>		<b>2,34</b>
<b>Fuente de información interna:</b>		Nicolás Gavilanez		Trabajos realizados	
		Planner			

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	LA MOTORA		PARADAIS	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	2	0,32	4	0,64
Niveles de negociación.	0,1	2	0,2	3	0,3
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	1	0,11	1	0,11
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	3	0,36	2	0,24
Portafolio de clientes	0,11	3	0,33	3	0,33
Posición financiera.	0,09	2	0,18	2	0,18
Relación con el gobierno.	0,12	1	0,12	1	0,12
Alianzas estratégicas.	0,09	2	0,18	2	0,18
Servicios innovadores	0,1	3	0,3	2	0,2
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>2,1</b>		<b>2,3</b>
<b>Fuente de información interna:</b>		Pablo López		Carlos Viruez	
		Gerente NEO-INGENIERÍA		Director Medios Dig. - UM	

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	NOTUSLINK		A+A CONSULTING	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	2	0,32	2	0,32
Niveles de negociación.	0,1	2	0,2	2	0,2
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	1	0,11	1	0,11
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	2	0,24	2	0,24
Portafolio de clientes	0,11	2	0,22	3	0,33
Posición financiera.	0,09	2	0,18	3	0,27
Relación con el gobierno.	0,12	3	0,36	1	0,12
Alianzas estratégicas.	0,09	1	0,09	2	0,18
Servicios innovadores	0,1	1	0,1	2	0,2
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>1,82</b>		<b>1,97</b>
<b>Fuente de información interna:</b>		<i>Paúl Abad</i>		<i>Ana Lucía Cevallos</i>	
		<i>Dir. Marketing Digital MEC</i>		<i>Dir. Marketing Home Vega</i>	

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	WIKOT ECUADOR		BLACK BOX ECUADOR	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	3	0,48	1	0,16
Niveles de negociación.	0,1	2	0,2	2	0,2
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	1	0,11	1	0,11
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	2	0,24	2	0,24
Portafolio de clientes	0,11	2	0,22	2	0,22
Posición financiera.	0,09	2	0,18	2	0,18
Relación con el gobierno.	0,12	1	0,12	1	0,12
Alianzas estratégicas.	0,09	1	0,09	2	0,18
Servicios innovadores	0,1	2	0,2	2	0,2
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>1,84</b>		<b>1,61</b>
<b>Fuente de información interna:</b>		<i>Esteban Oviedo</i>		<i>Trabajos realizados</i>	
		<i>Creativo - Creativus</i>			

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PONDE- RACIÓN	GEEKS ECUADOR	
		CLASIFI- CACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Logro del eje creativo-estratégico	0,16	2	0,32
Niveles de negociación.	0,1	3	0,3
Certificaciones y relación con los medios digitales.	0,11	4	0,44
Relación pública por parte de la directiva.	0,12	3	0,36
Portafolio de clientes	0,11	3	0,33
Posición financiera.	0,09	3	0,27
Relación con el gobierno.	0,12	1	0,12
Alianzas estratégicas.	0,09	2	0,18
Servicios innovadores	0,1	4	0,4
<b>Total:</b>	<b>1</b>		<b>2,72</b>
<i>Fuente de información interna:</i>		<i>Trabajos Realizados</i>	

## Anexo 6 – Empresas Desarrollo Quito – Guayaquil

	EMPRESA	FUNCIÓN	CIUDAD
1	ANADA	Multimedia Digital	Quito
2	BISARRO ESTUDIO DE DISE	Multimedia Digital	Guayaquil
3	BLUE BOX COMMUNICATIONS	Multimedia Digital	Guayaquil
4	CUBICA	Multimedia Digital	Guayaquil
5	EL PORTAL	Diseño Digital	Quito
6	ESTEVE COMUNICACIONES	Multimedia Digital	Guayaquil
7	HORMIGA DESIGN ASSOCIATE	Diseño Digital	Guayaquil
8	IMAGE TECH	Multimedia Digital	Guayaquil
9	IMAGO	Diseño Digital	Quito
10	INFOCOORP.COM	Multimedia Digital	Quito
11	INTERMEDIA MARKETING GROUP	Multimedia Digital	Guayaquil
12	KIOSKOMEDIA	Multimedia Digital	Guayaquil
13	M.M DESING	Diseño Digital	Guayaquil
14	MACROFARREROS.COM	Multimedia Digital	Guayaquil
15	MANTILLA CONSULTORES DE IMAGEN	Diseño Digital	Quito
16	MEDIUM MULTIMEDIA	Multimedia Digital	Quito
17	METAFORM	Multimedia Digital	Quito
18	NEOMEDIA STUDIO	Multimedia Digital	Quito
19	NET PLANET	Multimedia Digital	Guayaquil
20	SAMBO ESTUDIO DE COMUNICACIÓN	Diseño Digital	Guayaquil
21	STUDIO 3 COMMUNICATIONS	Multimedia Digital	Quito
22	STVDIO	Multimedia Digital	Guayaquil
23	TONU ZARATE MULTIMEDIA	Multimedia Digital	Quito
24	UP DESIGN	Diseño Digital	Quito
25	VIRTUALIDAD AD	Multimedia Digital	Guayaquil
26	VIRTUO	Multimedia Digital	Guayaquil
27	W3	Multimedia Digital	Guayaquil
28	WEB WORKS	Multimedia Digital	Guayaquil

## Anexo 7 – Plan Estratégico Icolic Ecuador 2011-2012

### 1. Nuestra filosofía institucional

#### 1.1. Visión

Icolic a diciembre del 2012 será la empresa de referencia y mejor posicionada en el mercado ecuatoriano en temas de comunicación digital.

#### 1.2. Misión

Icolic es un equipo humano que promueve la interacción de las marcas de nuestros clientes con el mercado a través de la utilización de nuevos canales de comunicación como consecuencia de la evolución del pensamiento estratégico. Adquirimos y nos comprometemos con lo siguiente:

- Ser para nuestro cliente un aliado estratégico con el que puede contar para lograr un crecimiento sostenible;
- Ser para los colaboradores y accionistas un fuente de desarrollo personal, espiritual, económico, emocional, profesional, social, físico y mental;
- Ser para la sociedad y el medio ambiente un amigo que está dispuesto a destinar parte de sus recursos al desarrollo de los individuos y el universo.

#### 1.3. Valores corporativos

- a. Amor.- amamos y respetamos lo que hacemos, a nuestros clientes, a nuestra empresa, colaboradores, compañeros, a nuestro país, al planeta.
- b. Creación e innovación.- somos un equipo obligado a buscar, crear e implementar constantemente nuevos modelos de comunicación en beneficio de nuestros clientes;
- c. Responsabilidad.- todo lo que hacemos será tomado en serio, conscientes de que nuestras decisiones afectarán al entorno en el que nos desenvolvemos. Logrando el desarrollo de los colaboradores, clientes y accionistas.
- d. Puntualidad.- respetar el tiempo de los demás cumpliendo con lo prometido.
- e. Colaboración.- entendemos que todos somos parte de la organización y que nuestro compromiso es para con el cliente, y que todos los miembros de la organización estamos dispuestos hacer lo que sea, respetando nuestro código de ética, para que esto se cumpla.



## 2. Análisis FODA

### 2.1. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	
1.	Contamos con un enfoque Estratégico como compañía que nos ha permitido determinar nuevas líneas de negocios en función a la capacidad de investigación.
2.	Respaldo de una marca internacional (icolic, grupo Glick)
3.	Conocimiento de los medios digitales, manejo de medios digitales y respaldo de medios extranjeros y nacionales importantes.
4.	La compañía cuenta con un equipo humano motivado, con una alta moral.
5.	Las líneas de negocio con los que cuenta la empresa son tecnológicamente competitivas.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
1.	El país a través del gobierno está invirtiendo en uso de tecnología, los operadores celulares, los proveedores de internet están bajando sus precios, lo que permite que nuevos segmentos se incorporen al uso de las herramientas digitales.
2.	Las empresas están tomando conciencia de la importancia que tienen las estrategias digitales en el plan de comunicación de la marca.
3.	En el Ecuador existen más de 10.000 anunciantes.
<b>DEBILIDADES</b>	
1.	Falta de capital de trabajo
2.	No se ha establecido un plan de trabajo estratégico, no cuenta con objetivos, no estrategias ni políticas.
3.	Icolic no cuenta con un plan de comunicación formal, por lo tanto no están asignados presupuestos
4.	Comunicación deficiente entre departamentos.
5.	La empresa no cuenta con mecanismos de recompensas y de control de las actividades
6.	Deficiente inversión en equipos, tecnologías, falta inversión en capital tecnológico
7.	No existe un plan de capacitación para los miembros de la empresa.
8.	No se cuenta con un sistema de información para la toma de decisiones en ninguno de los niveles de la organización.

AMENAZAS	
1.	Poca inversión extranjera en el país, crecimiento lento de la economía ecuatoriana.
2.	Centralización de la comunicación del estado en un sola secretaria del estado.
3.	Competencia. Paradais (Experiencia, creatividad), Yagé (Experiencia), 101 grados (Nació recientemente y se enfocan en facebook), A+A (Nació recientemente y se enfocan en facebook), Shift (Nació recientemente y se enfocan en facebook), Ariadna (Norlop, conocimiento internacional)
4.	Alta entrada de competidores bajas barreras de entrada.

## 2.2. Matriz EFE icolic

### Matriz EFE para icolic

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN*	CLASIFICACIÓN**	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Oportunidades</b>			
1 El país está invirtiendo en uso de tecnología, los operadores celulares, lo proveedores de internet están bajando sus precios, lo que permite que nuevos segmentos se incorporen al uso de las herramientas digitales.	0,2	3	0,6
2 Las empresas están tomando conciencia de la importancia que tienen las estrategias digitales en el plan de comunicación de la marca.	0,2	3	0,6
3 En el Ecuador existen más de 10.000 anunciantes.	0,05	2	0,1
4 La competencia no se presenta como una agencia digital integral	0,15	4	0,6
<b>Amenzas</b>			
5 Poca inversión extranjera en el país, crecimiento lento de la economía ecuatoriana.	0,05	4	0,2
6 Centralización de la comunicación del estado en un sola secretaria del estado.	0,05	2	0,1
7 Competencia. Paradais (Experiencia, creatividad), Yagé (Experiencia), 101 grados (Nació recientemente y se enfocan en facebook), A+A (Nació recientemente y se enfocan en facebook), Shift (Nació recientemente y se enfocan en facebook), Ariadna (Norlop, conocimiento internacional)	0,15	3	0,45
8 Alta entrada de competidores bajas barreras de entrada.	0,15	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,10</b>

## 2.3. Matriz de factores claves de éxito

### Matriz EFE de Perfil Competitivo icolic

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDE- RACIÓN	ICOLIC		SHIFT		PARADICE	
		CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA
Capacidad de Negociación	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Logro del eje creativo	0,15	2	0,30	1	0,15	4	0,60
Relaciones con proveedores	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
Relaciones públicas por parte de la directiva	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72
Portafolio de clientes	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Posición financiera	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30
Relaciones con el gobierno	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
Cartera de productos	0,15	4	0,60	1	0,15	2	0,30
Sistemas integrales de información	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,46</b>		<b>2,19</b>		<b>3,01</b>

### Matriz EFE de Perfil Competitivo icolic

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDE- RACIÓN	YAGE		GEEKS		A+A	
		CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFI- CACION	PUNTUACION PONDERADA
Capacidad de Negociación	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Logro del eje creativo	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Relaciones con proveedores	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Relaciones públicas por parte de la directiva	0,18	2	0,36	2	0,36	4	0,72
Portafolio de clientes	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Posición financiera	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Relaciones con el gobierno	0,02	3	0,06	1	0,02	1	0,02
Cartera de productos	0,15	2	0,30	3	0,45	1	0,15
Sistemas integrales de información	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>		<b>2,58</b>		<b>2,49</b>

## 2.4. Matriz EFI icolic

### Matriz EFI para icolic

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN*	CLASIFICACIÓN**	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Fortalezas</b>			
1 Contamos con un enfoque Estratégico como compañía que nos ha permitido determinar nuevas líneas de negocios en función a la capacidad de investigación.	0,15	3	0,45
2 Respaldo de una marca internacional (icolic, grupo Glick)	0,15	3	0,45
3 Conocimiento de los medios digitales, manejo de medios digitales y respaldo de medios extranjeros y nacionales importantes.	0,08	2	0,16
4 La compañía cuenta con un equipo humano motivado, con una alta moral.	0,08	4	0,32
5 Las líneas de negocio con los que cuenta la empresa son tecnológicamente competitivas.	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
6 Falta de capital de trabajo	0,08	1	0,08
7 No se ha establecido un plan de trabajo estratégico, no cuenta con objetivos, no estrategias ni políticas.	0,08	2	0,16
8 icolic no cuenta con un plan de comunicación formal, por lo tanto no están asignados presupuestos	0,05	2	0,10
9 Comunicación deficiente entre departamentos.	0,05	2	0,10
10 La empresa no cuenta con mecanismos de recompensas y de control de las actividades	0,03	1	0,03
11 Deficiente inversión en equipos, tecnologías, falta inversión en capital tecnológico	0,05	2	0,10
12 No existe un plan de capacitación para los miembros de la empresa.	0,07	1	0,07
13 No se cuenta con un sistema de información para la toma de decisiones en ninguno de los niveles de la organización.	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,36</b>

### **3. Planteamiento de Objetivos**

#### **3.1. Objetivos a largo plazo**

2012 Lograr ventas superiores a 200.000 USD utilizando una estrategia de penetración.

#### **3.2. Objetivos anuales:**

##### **3.2.1. De mercadeo:**

2011-2012 Diseñar el plan de mercadeo para el año 2011 y el 2012;

##### **3.2.2. De finanzas:**

2011 Facturación superior o igual a los 200.000 usd, alcanzando un ROI superior al 5,5%

2012 Crecimiento del 100% con respecto al 2011, con un ROI superior al 5,5%

##### **3.2.3. De producción:**

2011 Organización de los procesos productivos de la agencia;

2012 Integrar al personal y tecnología necesaria previos al análisis de las necesidades de la compañía.

##### **3.2.4. De personal:**

2011 Promover para que todo el personal de la empresa tenga 20 horas de capacitación anuales;

2012 Apoyar a los ejecutivos de la agencia para que obtengan su título de tercer nivel e iniciar sus primeros estudios de posgrado.

##### **3.2.5. De investigación y desarrollo:**

2011 Crear una nueva línea de negocios para la agencia;

2012 Impulsar el desarrollo de la línea de negocios móvil marketing

## 4. Formulación de la estrategia.

### 4.1. Matriz FODA

	<p><b>FORTALEZAS-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contamos con un enfoque Estratégico como compañía que nos ha permitido determinar nuevas líneas de negocios en función a la capacidad de investigación.</li> <li>2. Respaldo de una marca internacional (icolic, grupo Glick)</li> <li>3. Conocimiento de los medios digitales, manejo de medios digitales y respaldo de medios extranjeros y nacionales importantes.</li> <li>4. La compañía cuenta con un equipo humano motivado, con una alta moral.</li> <li>5. Las líneas de negocio con los que cuenta la empresa son tecnológicamente competitivas.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capital de trabajo</li> <li>2. No se ha establecido un plan de trabajo estratégico, no cuenta con objetivos, no estrategias ni políticas.</li> <li>3. Icolic no cuenta con un plan de comunicación formal, por lo tanto no están asignados presupuestos</li> <li>4. Comunicación deficiente entre departamentos.</li> <li>5. La empresa no cuenta con mecanismos de recompensas y de control de las actividades</li> <li>6. Deficiente inversión en equipos, tecnologías, falta inversión en capital tecnológico</li> <li>7. No existe un plan de capacitación para los miembros de la empresa.</li> <li>8. No se cuenta con un sistema de información para la toma de decisiones en ninguno de los niveles de la organización.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El país está invirtiendo en uso de tecnología, los operadores celulares, los proveedores de internet están bajando sus precios, lo que permite que nuevos segmentos se incorporen al uso de las herramientas digitales.</li> <li>2. Las empresas están tomando conciencia de la importancia que tienen las estrategias digitales en el plan de comunicación de la marca.</li> <li>3. En el Ecuador existen más de 10.000 anunciantes.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Desarrollar el plan de mercadeo de la agencia,</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Desarrollar el plan de capacitación de la compañía</p> <p>Desarrollar el manual de procesos para cada departamento de la agencia</p>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca inversión extranjera en el país, crecimiento lento de la economía ecuatoriana.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Explotar la certificación de</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>

<p>2. Centralización de la comunicación del estado en un sola secretaria del estado.</p> <p>3. Competencia. Paradais (Experiencia, creatividad), Yagé (Experiencia), 101 grados (Nació recientemente y se enfocan en facebook), A+A (Nació recientemente y se enfocan en facebook), Shift (Nació recientemente y se enfocan en facebook), Ariadna (Norlop, conocimiento internacional)</p> <p>4. Alta entrada de competidores bajas barreras de entrada.</p>	google de la agencia	Establecer las bases para la inversión en software para la gestión de la agencia y CRM
--	----------------------	--

## 4.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE

### Matriz SPACE para icolic

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA																	
Fortaleza financiera (FF)	PUNTUACIONES (+1,+6)																
1 Rendimiento sobre la inversión	5																
2 Endeudamiento	4																
3 Liquidez	3																
4 Capital de trabajo	2																
5 Flujo de efectivo	3																
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>																
Ventaja competitiva (VC)	PUNTUACIONES (-6,-1)																
6 Participación de mercado	-5																
7 Calidad del producto	-2																
8 Ciclo de vida del producto	-1																
9 Conocimientos tecnológicos	-2																
10 Control sobre proveedores y competidores	-3																
<b>TOTAL</b>	<b>-13</b>																
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA																	
Estabilidad ambiental (EA)	PUNTUACIONES (-6,-1)																
1 Cambios tecnológicos	-3																
2 Tasa de inflación	-2																
3 Gama de precios de la competencia en el mercado, presión de la competencia	-3																
4 Barreras de entrada y de salida del mercado	-6																
5 Elasticidad precio de la demanda	-5																
6 Riesgo del negocio	-3																
<b>TOTAL</b>	<b>-22</b>																
Fortaleza de la industria (FI)	PUNTUACIONES (+1,+6)																
7 Potencial de crecimiento	6																
8 Potencial de ganancias	5																
9 Estabilidad financiera	4																
10 Conocimientos tecnológicos	3																
11 Utilización de los recursos	3																
12 Productividad, utilización de la capacidad	3																
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>																
<table> <tr> <td>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</td> <td>3,4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</td> <td>-2,6</td> <td>X=</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</td> <td>-3,666666667</td> <td>Y=</td> <td>-0,266666667</td> </tr> <tr> <td>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)</td> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		FORTALEZA FINANCIERA (FF)	3,4			VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2,6	X=	1,4	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	-3,666666667	Y=	-0,266666667	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	4		
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	3,4																
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2,6	X=	1,4														
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	-3,666666667	Y=	-0,266666667														
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	4																

### 4.3. Matriz interna externa

#### Matriz interna externa para icolic


		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	Alta 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
		EFE	3,01	
		EFI	2,36	

### 4.4. Estrategias

- a. Penetración en el mercado
- b. Desarrollar el plan de mercadeo de la agencia
- c. Desarrollar el plan de capacitación de la compañía
- d. Desarrollar el manual de procesos para cada departamento de la agencia
- e. Explotar la certificación de google de la agencia
- f. Establecer las bases para la inversión en software para la gestión de la agencia y CRM



## Anexo 8 – Ejemplo de CRM de un cliente de Icolic Ecuador.

 <b>CrycMed</b> <small>Bajo Licencia de CrycCell</small>		FACTURACIÓN	VALOR	UTILIDAD	RENTABILIDAD				
CLIENTE: CRYOMED		ENERO:	3.006,34	1.787,33	59%				
PRESUPUESTO ANUAL: 30.000,00		FEBRERO:	-	-	#DIV/0!				
FACTURADO: 3.006,34		MARZO:	-	-	#DIV/0!				
CUMPLIMIENTO: 10,02%		ABRIL:	-	-	#DIV/0!				
UTILIDAD: 1.787,33		MAYO:	-	-	#DIV/0!				
RENTABILIDAD REAL: 59,45%		JUNIO:	-	-	#DIV/0!				
RENTABILIDAD PRESUP: 40,00%		JULIO:	-	-	#DIV/0!				
		AGOSTO:	-	-	#DIV/0!				
		SEPTIEMBRE:	-	-	#DIV/0!				
		OCTUBRE:	-	-	#DIV/0!				
		NOVIEMBRE:	-	-	#DIV/0!				
		DICIEMBRE:	-	-	#DIV/0!				
		<b>TOTAL</b>	<b>3.006,34</b>	<b>1.787,33</b>	<b>59%</b>				
<b>CONTACTOS:</b>									
Nombre		Teléfono		Cargo	Cumpleaños				
Andrea de la Bastida		92479944		Gerente de Mercadeo	22-dic				
Observaciones									
FECHA DE EMISIÓN	FACTURA NUMERO	VALOR SIN IVA	REFERENCIA	PROVEEDOR	COSTO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	FECHA DE COBRO	DÍAS DE COBRO
00-ene		1.470,63	Google Adwords Enero	Google	690,50	780,13	53%		
20-ene	401	535,71	Pauta Redes Sociales: Facebook ; Periodo 12 de enero al 11 de febrero del 2012	Facebook	260,86	274,85	51%		
20-ene	402	600,00	Pauta Google: 19 Enero al 18 de Febrero - Mailing Navidad	Google	267,65	332,35	55%		
20-ene	410	400,00	Diseño FanPage 2012; QR; Rediseño y programación pestaña referidos	S/P	-	400,00	100%		
		-			-	-	#DIV/0!		
		-			-	-	#DIV/0!		
<b>TOTAL ENERO</b>		<b>3.006,34</b>			<b>1.219,01</b>	<b>1.787,33</b>	<b>59%</b>		

## Anexo 9 - Factura NEOINGENIERÍA vs Factura Icolic Ecuador

**López Malo Pablo Esteban**  
 R.U.C. 0102259702001  
 Dirección: Humbolt 1-75 y Av. de Las Américas  
 Cel.: 091 033 494 · Telf.: 2821 535  
 E-mail: info@neoingenieria.com · Cuenca - Ecuador  
 www.neoingenieria.com

**FACTURA** Serie 001 - 001 - **Nº 0000879**


Fecha: 10-jul-12      AUTORIZACION S.R.I. # 1111249897

Señor (es): ICOLIC MARKETING DIGITAL

R.U.C./C.I.: 1792265371001      Teléfono: 6034493

Dirección: Mariano Aguilera e7-311 y Diego de Almagro, edificio N

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	V. DE VENTA
1	Optimizacion Web Para Buscadores cryomedecuator.com	250	250

 Firma Autorizada	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"><b>SUBTOTAL</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td><b>I.V.A. 0 %</b></td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">250</td> </tr> <tr> <td><b>I.V.A. 12 %</b></td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">30,00</td> </tr> <tr> <td><b>VALOR TOTAL</b></td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">280,00</td> </tr> </table>	<b>SUBTOTAL</b>	\$		<b>I.V.A. 0 %</b>	\$	250	<b>I.V.A. 12 %</b>	\$	30,00	<b>VALOR TOTAL</b>	\$	280,00
<b>SUBTOTAL</b>	\$												
<b>I.V.A. 0 %</b>	\$	250											
<b>I.V.A. 12 %</b>	\$	30,00											
<b>VALOR TOTAL</b>	\$	280,00											
_____ Firma Cliente													



MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.

RUC: 1792265371001  
 MARIANO AGUILERA E7-311 Y AV. DIEGO DE ALMAGRO,  
 EDIFICIO MORETTI, PISO 3, OF. 303  
 TELEFONO: 026034493  
 Quito - Ecuador  
 MAIL: ecuador@icolic.com  
 Web: www.icolic.com

## FACTURA

SERIE: 001-001

**0000294**

AUTORIZACION: 1109132627

FECHA DE AUTORIZACION: 12-01-2011

Fecha: Quito, 28 de Julio de 2012  
 Cliente: CryoMed Ecuador  
 Dirección: Av. De las Américas s/n Urb Jacarandá  
 Teléfono: 2896197  
 R.U.C.: 1790198510001

DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
Referencia: Desarrollo sitio Web		
Optimización WEB para buscadores cryomedecuador.com		5725

SUBTOTAL	\$725
DESCUENTO	-
IVA 12%	\$87
TOTAL	\$812

**ICOLIC**  
 MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS  
 RUC: 1792265371001

RESPONSABLE


VÁLIDO PARA SU EMISIÓN HASTA 12-01-2012

CLIENTE

ORIGINAL CLIENTE/COPIA EMISOR

TASKI S.A. - R.U.C.: 1790716147001 - AUTORIZACION 1021 - Nº DEL 001-001 - 0000291 AL 001-001 - 0000400

Anexo 9 – Factura Google Adwords vs Factura Icolic Ecuador



# icolic

MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.

## FACTURA

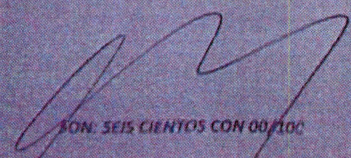
0000402

Ruc: 1792265371001  
 MARIANO AGUILERA E7-311 Y AV. DIEGO DE ALMAGRO  
 EDIFICIO MORETTI, PISO 3, OF. 303  
 TELÉFONO: 026034493  
 Quito-Ecuador  
 Mail: ecuador@icolic.com  
 Web: www.icolic.com

SERIE: 001-001-00  
 AUTORIZACIÓN: 1110592866  
 FECHA DE AUTORIZACIÓN: 18-01-2012

Fecha: Quito, 19 de enero de 2012  
 Cliente: CRYO-CELL DE PANAMA S.A.  
 Dirección: Av Balboa, Edificio Bay Mail Plaza, piso oficina 106  
 Teléfono: 2636816  
 R.U.C.: 428021-1-428354 D.V. 47

DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
Referencia: Campaña Google CRYO -CELL		
Pauta en Google: Red Display Red de Búsqueda		500,00
Envío de e-mailing y diseño		100,00
	SUBTOTAL	600,00
	DESCUENTO	-
	IVA 12%	-
	TOTAL	600,00



SON: SEIS CIENTOS CON 00/100

## Invoice

Page: 1 of 1



Federal Tax ID #: 77-0493581

## Bill To:

MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.  
 Attn: Juan Pablo Bumeo  
 Mariano Aguilera E7-211  
 Quito Pichincha EC170122  
 ECUADOR

Service Type: Google AdWords  
 Invoice Number: 461606961815  
 Invoice Date: 30 November 2011  
 Customer Number: 38126108  
 Due Date: 14 January 2012  
 Payment Terms: NET 45  
 Account Number: 670-825-4521  
 Agreement ID: 7775360322

Advertiser:  
 MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA  
 Juan Pablo Bumeo

For the period 16 November 2011 through 30 November 2011

CAMPAIGN NAME	PURCHASE ORDER	AMOUNT
Cryocell Panama		200.63

Total account charges for Google AdWords 16 November 2011 - 30 November 2011 200.63

<b>Remit to:</b>	<b>Via International Wire Transfer:</b>	<b>Subtotal:</b>	200.63
Google Inc.	Acct Name: Google Inc	<b>Tax Amount:</b>	0.00
Dept: 33654	Bank: Wells Fargo Bank, Palo Alto, CA 94321-0150	<b>Total:</b>	200.63
P.O. Box 29920	SWIFT: WFBUS233	<b>PAYABLE IN USD</b>	
San Francisco, CA 94133	Acct#: 41221102646		
USA			

Please note invoice number with payment.  
 For questions about this invoice, email [collections-row@google.com](mailto:collections-row@google.com).

## Anexo 11 – Modelo de Encuesta realizada al personal

Por favor dedique 10 minutos a completar esta encuesta , la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

1 = NO

2 = NO, PERO CON ALGÚN MATIZ

3 = SI, NO, DEPENDE

4 = SI, PERO CON ALGÚN MATIZ

5 = SI

N/A= NO APLICA

### 1. La empresa en general:

1 2 3 4 5 N/A

¿Está usted satisfecho con su trayectorio en la empresa?

¿Le gusta la empresa?

¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?

¿Se siente integrado en su empresa?

¿Es usted conciente de lo que aporta a la empresa?

¿La considera a la empresa como suya, como algo propio?

### 2. Ergonomía y condiciones ambientales

1 2 3 4 5 N/A

¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

¿Su puesto de trabajo le reuslta cómodo?

¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

¿El nivel de ruido es soportable?

¿Los baños están limpios?

¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?

¿Su ordenador tiene todos los programas que necesita para su trabajo?

¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?

¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

### 3. ¿Considera usted que...

1 2 3 4 5 N/A

... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

... sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?

... su trabajo es lo suficientemente variado?

### 4. ¿Su puesto en la empresa ...

1 2 3 4 5 N/A

... está en relación con la experiencia que usted posee?

- ... está en relación con su titulación académica?  
 ... está lo suficientemente valorado?  
 ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?  
 ¿Existen posibilidades de promoción o ascenso en la empresa?

#### 5. Compañeros de trabajo

1 2 3 4 5 N/A

- ¿Se lleva bien con sus compañeros?  
 ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró a la empresa?  
 ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?  
 ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?  
 ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

#### 6. Jefe o superiores

1 2 3 4 5 N/A

- ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?  
 ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?  
 ¿Considera que su jefe es comunicativo?  
 ¿Considera usted que su jefe es justo?  
 ¿Existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados?  
 ¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?  
 ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

#### 7. Reconocimiento:

1 2 3 4 5 N/A

- ¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?  
 ¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?  
 ¿Es posible que una promoción laboral basada en resultados?  
 ¿Cree usted que en la empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?

#### 8. Remuneración

1 2 3 4 5 N/A

- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?  
 ¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?  
 ¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?  
 ¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

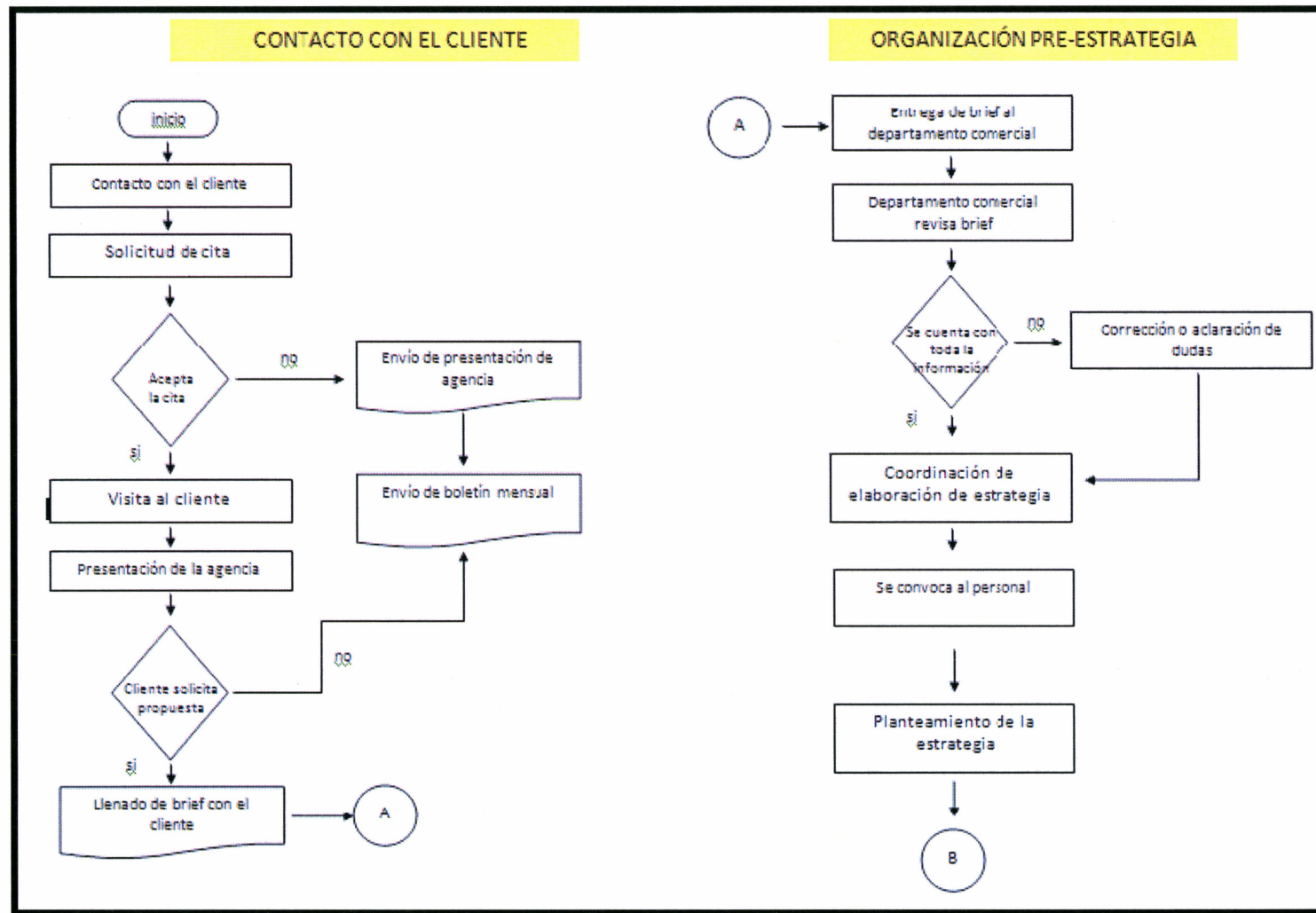
Muchas gracias por su tiempo que dedicó a responder la encuesta.

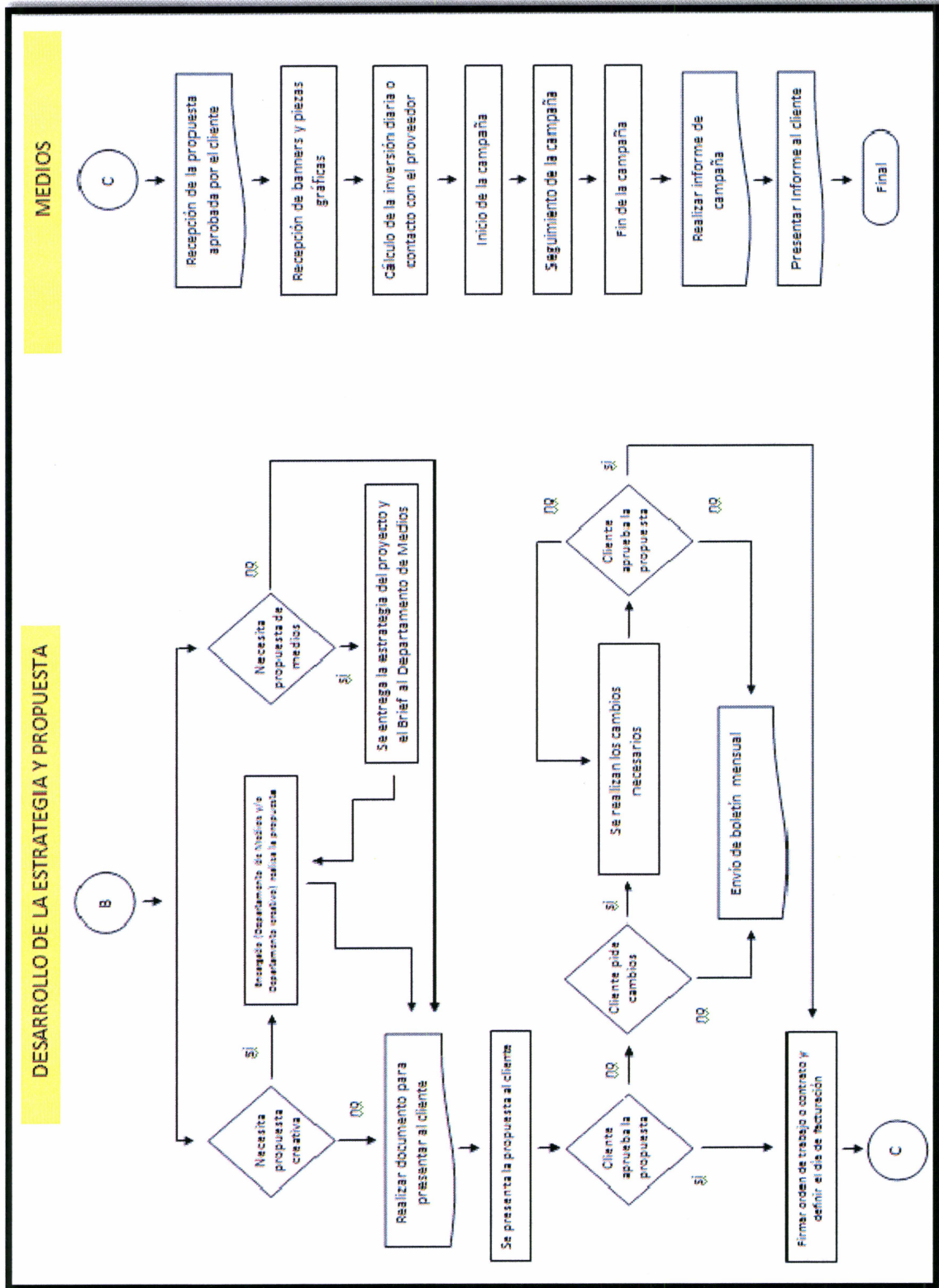
## Anexo 12 – Tabulación resultado de encuestas

		Respuesta					
		1	2	3	4	5	n/a
Pregunta	1	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	57,14%	0,00%
	2	0,00%	0,00%	14,29%	14,29%	71,43%	0,00%
	3	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	85,71%	0,00%
	4	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	85,71%	0,00%
	5	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	85,71%	0,00%
	6	0,00%	14,29%	0,00%	14,29%	71,43%	0,00%
	7	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%	0,00%
	8	14,29%	0,00%	0,00%	28,57%	57,14%	0,00%
	9	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%
	10	14,29%	0,00%	28,57%	14,29%	42,86%	0,00%
	11	0,00%	14,29%	28,57%	42,86%	14,29%	0,00%
	12	28,57%	0,00%	14,29%	42,86%	14,29%	0,00%
	13	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	42,86%	0,00%
	14	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	57,14%	0,00%
	15	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	57,14%	0,00%
	16	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%
	17	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	18	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	85,71%	0,00%
	19	0,00%	14,29%	0,00%	42,86%	42,86%	0,00%
	20	14,29%	0,00%	0,00%	28,57%	57,14%	0,00%
	21	0,00%	14,29%	14,29%	14,29%	57,14%	0,00%
	22	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	57,14%	0,00%
	23	14,29%	0,00%	0,00%	28,57%	57,14%	0,00%
	24	14,29%	0,00%	0,00%	42,86%	42,86%	0,00%
	25	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%	0,00%
	26	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%	0,00%
	27	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	85,71%	0,00%
	28	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%	0,00%
	29	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%
	30	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%
	31	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%
	32	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%
	33	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%	0,00%
	34	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%
	35	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	57,14%	0,00%
	36	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%	0,00%
	37	0,00%	0,00%	14,29%	14,29%	71,43%	0,00%
	38	14,29%	0,00%	0,00%	42,86%	42,86%	0,00%
	39	0,00%	14,29%	14,29%	14,29%	57,14%	0,00%
	40	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%
	41	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	0,00%	14,29%
	42	0,00%	0,00%	14,29%	14,29%	57,14%	14,29%
	43	0,00%	0,00%	28,57%	42,86%	14,29%	14,29%
	44	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	42,86%	14,29%

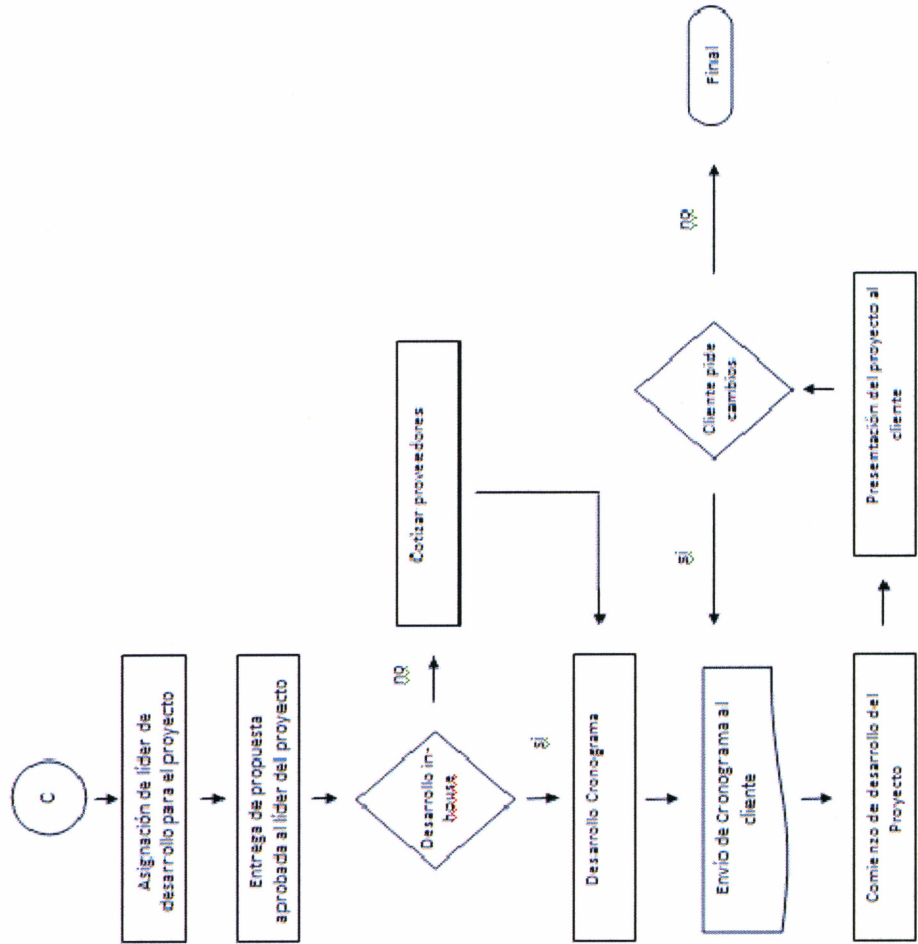


## Anexo 13 – Macro-actividades Icolic Ecuador





### IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



## Anexo 14 – Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado (2013 – 2017)

	REAL PÉRDIDAS Y GANANCIA \$ 2011		PROYECTADO PÉRDIDAS Y GANANCIA \$ 2012	
<b>INGRESOS</b>				
INGRESOS OPERACIONALES (Ver Cuadro: Proyección de ventas por categorías y Proyección Costos por categorías)		164.928,69		\$ 222.653,73
MEDIOS DIGITALES	69.270,05		\$ 93.514,57	
PRODUCCIÓN	95.658,64		\$ 129.139,16	
INGRESOS NO OPERACIONALES		0,00		\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>164.928,69</b>		<b>\$ 222.653,73</b>
<b>EGRESOS</b>				
COSTOS				
COSTO DE VENTAS		63.894,59		\$ 89.061,49
COMPRAS PRODUCCION Y MEDIOS (40%)	63.894,59		\$ 89.061,49	
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>63.894,59</b>		<b>\$ 89.061,49</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>72.566,39</b>		<b>\$ 113.514,60</b>
SUELDOS Y SALARIOS (Ver Cuadro: Sueldos y Salarios)	44.144,23		\$ 69.804,71	
ARRIENDO DE INMUEBLES	7.000,00		\$ 8.400,00	
SERVICIOS BÁSICOS Y DE COMUNICACIÓN (Ver Cuadro: Gastos Servicios Básicos y Comunicación)	3.327,19		\$ 7.339,64	
MARKETING - PUBLICIDAD	0,00		\$ -	
MANTEIMIENTO EQUIPOS COMPUTACIÓN (23% SOBRE LOS EQ COMP)	440,33		\$ 791,45	
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	413,74		\$ 300,00	
DEPRECIACIÓN, AMORTECIÓN (Ver Cuadro: Gastos Depreciación y Amortización)	498,94		\$ 1.750,62	
INTERESES BANCARIOS Y FINANCIEROS (2% Salida Capital) (Ver Cuadro: Gastos Intereses Bancarios)	1.357,29		\$ 7.215,73	
OTROS (REFRIGERIOS + DONACIONES + GASTOS GESTIÓN + CAPACITACIÓN + OTROS GASTOS)	14.874,49		\$ 14.969,73	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>72.566,39</b>		<b>\$ 113.514,60</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>136.460,98</b>		<b>\$ 202.576,09</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO (E BIT)</b>		<b>28.467,71</b>		<b>\$ 20.077,64</b>
15% TRABAJADORES		4270,1565		\$ 3.011,65
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>24.197,55</b>		<b>\$ 17.065,99</b>
IMPUESTO A LA RENTA		5.807,41		\$ 3.925,18
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>18.390,14</b>		<b>\$ 13.140,81</b>
INFLACIÓN PROMEDIO (2008-2012)	5,04%			

PROYECTADO PERDIDA \$ Y GANANCIAS 2013	PROYECTADO PERDIDA \$ Y GANANCIAS 2014	PROYECTADO PERDIDA \$ Y GANANCIAS 2015
\$ 300,582.54	\$ 405,785.43	\$ 547,811.67
\$ 126,244.67	\$ 170,430.30	\$ 230,080.90
\$ 174,337.87	\$ 235,355.13	\$ 317,730.77
\$ -	\$ -	\$ -
\$ 300,582.54	\$ 405,785.43	\$ 547,811.67
\$ 120,233.02	\$ 162,314.57	\$ 219,124.67
\$ 120,233.02	\$ 162,314.57	\$ 219,124.67
\$ 149,156.00	\$ 194,555.72	\$ 248,755.72
\$ 57,447.49	\$ 115,525.26	\$ 147,695.69
\$ 8,803.36	\$ 9,258.06	\$ 9,735.17
\$ 9,142.08	\$ 11,511.33	\$ 14,676.85
\$ 10,000.00	\$ 13,600.00	\$ 16,225.00
\$ 1,711.45	\$ 2,401.45	\$ 3,021.45
\$ 455.11	\$ 500.63	\$ 550.69
\$ 2,515.14	\$ 3,515.14	\$ 3,913.69
\$ 8,852.23	\$ 11,061.51	\$ 14,044.05
\$ 202,091.14	\$ 272,623.33	\$ 368,511.15
\$ 149,156.00	\$ 194,555.72	\$ 248,755.72
\$ 283,393.01	\$ 356,890.29	\$ 457,891.39
\$ 31,193.52	\$ 40,505.13	\$ 49,820.29
\$ 4,679.03	\$ 7,335.52	\$ 11,988.04
\$ 28,514.49	\$ 41,570.21	\$ 67,532.24
\$ 6,095.33	\$ 9,551.15	\$ 15,624.42
\$ 20,416.16	\$ 32,009.06	\$ 52,507.93

PROYECTADO PÉRDIDA Y GANANCIAS 20 16		PROYECTADO PÉRDIDA Y GANANCIAS 20 17	
\$ 310,609.22	\$ 739,545.76	\$ 419,322.45	\$ 995,306.78
\$ 428,936.54		\$ 879,064.33	
	<u>\$ 739,545.76</u>		<u>\$ 995,306.78</u>
\$ 295,818.30	\$ 295,818.30	\$ 399,354.71	\$ 399,354.71
	<u>\$ 295,818.30</u>		<u>\$ 399,354.71</u>
\$ 189,615.20	\$ 319,030.22	\$ 222,665.10	\$ 389,666.83
\$ 10,228.84		\$ 10,741.30	
\$ 18,915.69		\$ 34,601.75	
\$ 24,603.75		\$ 33,215.06	
\$ 3,781.45		\$ 4,126.45	
\$ 605.76		\$ 686.33	
\$ 3,490.04		\$ 2,990.04	
\$ 18,070.46		\$ 23,506.12	
\$ 49,722.05		\$ 67,124.77	
	<u>\$ 319,030.22</u>		<u>\$ 389,666.83</u>
\$ 614,343.53	\$ 614,343.53	\$ 789,071.54	\$ 789,071.54
	<u>\$ 614,343.53</u>		<u>\$ 789,071.54</u>
\$ 12,4637.24	\$ 12,4637.24	\$ 209,365.23	\$ 209,365.23
\$ 18,704.59	\$ 18,704.59	\$ 31,404.79	\$ 31,404.79
\$ 105,932.65	\$ 105,932.65	\$ 177,860.45	\$ 177,860.45
\$ 24,378.31	\$ 24,378.31	\$ 40,930.90	\$ 40,930.90
\$ 816,143.4	\$ 816,143.4	\$ 137,029.55	\$ 137,029.55
	<u>\$ 816,143.4</u>		<u>\$ 137,029.55</u>

## Proyección de ventas por servicios.

INGRESOS OPERACIONALES	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	100%	\$ 164.928,69	100%	\$ 222.653,73	100%	\$ 300.582,54	100%	\$ 405.786,43	100%	\$ 547.811,67	100%	\$ 739.545,76	100%	\$ 998.386,78
<b>MEDIOS DIGITALES (42%)</b>	<b>42%</b>	<b>\$ 69.270,05</b>	<b>42%</b>	<b>\$ 93.514,57</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 126.244,67</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 170.430,30</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 230.080,90</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 310.609,22</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 419.322,45</b>
Google Adwords	38%	\$ 26.322,62	30%	\$ 28.054,37	40%	\$ 50.497,87	50%	\$ 85.215,15	50%	\$ 115.040,45	50%	\$ 155.304,61	55%	\$ 230.627,35
Facebook Ads	62%	\$ 42.947,43	70%	\$ 65.460,20	55%	\$ 27.773,83	45%	\$ 76.693,63	40%	\$ 92.032,36	40%	\$ 124.243,69	35%	\$ 146.762,86
Otros (Twitter, LinkedIn, Skype)	0%	\$ -	0%	\$ -	5%	\$ 1.388,69	5%	\$ 8.521,51	10%	\$ 23.008,09	10%	\$ 31.060,92	10%	\$ 41.932,24
<b>PRODUCCIÓN (58%)</b>	<b>58%</b>	<b>\$ 95.658,64</b>	<b>58%</b>	<b>\$ 129.139,16</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 174.337,87</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 235.356,13</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 317.730,77</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 428.936,54</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 579.064,33</b>
Campañas de banners	8%	\$ 7.652,69	10%	\$ 12.913,92	12%	\$ 20.920,54	14%	\$ 32.949,86	16%	\$ 50.836,92	18%	\$ 77.208,58	20%	\$ 115.812,87
E-mail Marketing	5%	\$ 4.782,93	3%	\$ 3.874,17	2%	\$ 3.486,76	2%	\$ 4.707,12	2%	\$ 6.354,62	1%	\$ 4.289,37	1%	\$ 5.790,64
Web Sites	32%	\$ 30.610,76	30%	\$ 38.741,75	25%	\$ 43.584,47	25%	\$ 58.839,03	20%	\$ 63.546,15	20%	\$ 85.787,31	20%	\$ 115.812,87
Diseño web	15%	\$ 14.348,80	15%	\$ 19.370,87	14%	\$ 24.407,30	13%	\$ 30.596,30	12%	\$ 38.127,69	11%	\$ 47.183,02	9%	\$ 52.115,79
CD's Interactivos - Lanz.	2%	\$ 1.913,17	2%	\$ 2.582,78	2%	\$ 3.486,76	2%	\$ 4.707,12	2%	\$ 6.354,62	2%	\$ 8.578,73	2%	\$ 11.581,29
Social Media	30%	\$ 28.697,59	30%	\$ 38.741,75	23%	\$ 40.097,71	20%	\$ 47.071,23	20%	\$ 63.546,15	20%	\$ 85.787,31	18%	\$ 104.231,58
Movil Marketing	8%	\$ 7.652,69	10%	\$ 12.913,92	12%	\$ 20.920,54	14%	\$ 32.949,86	16%	\$ 50.836,92	18%	\$ 77.208,58	20%	\$ 115.812,87
<b>PROYECTOS PROPIOS</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 30.058,25</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 40.578,64</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 54.781,17</b>	<b>10%</b>	<b>7395458%</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 99.838,68</b>

## Proyección Costos por Categoría

	OBSERVACIÓN	DEL COSTO ENTRE 2011 Y 2012	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>MEDIOS DIGITALES</b>									
Google Adwords (38%)	Costo por Clic	17%	\$ 0,30	\$ 0,35	\$ 1,52	\$ 2,68	\$ 3,85	\$ 5,02	\$ 6,18
Facebook Ads (62%)	Costo por Clic	25%	\$ 0,20	\$ 0,25	\$ 1,42	\$ 2,58	\$ 3,75	\$ 4,92	\$ 6,08
<b>PRODUCCIÓN</b>									
<b>Campañas de banners</b>									
Creatividad, bajada y concepto Integral de campaña on line. Presentación de hasta 3 propuestas	Precio x c/u	8%	\$ 600,00	\$ 650,00	\$ 704,17	\$ 762,85	\$ 826,42	\$ 895,29	\$ 969,89
Banners simples (Standard IAB)	Precio x c/u	17%	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 403,33	\$ 476,39	\$ 555,79	\$ 648,42	\$ 756,49
Adaptación de formato banners simples (Standard IAB)	Precio x c/u	0%	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Banners interactivos o desplegados	Precio x c/u	13%	\$ 400,00	\$ 450,00	\$ 505,25	\$ 569,53	\$ 640,72	\$ 720,81	\$ 810,91
Adaptación de formato de banners interactivos o desplegados	Precio x c/u	0%	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>E-mail Marketing</b>									
Pieza Simple: adaptación y armado de una pieza existente	Precio x c/u	0%	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Redacción, dirección de arte, animación y armado	Precio x c/u	0%	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Costo por cada 1.000 usuarios	Precio x c/u	0%	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
<b>Web Sites (30%)</b>									
a) Web Site simple ( landing pagel con formulario de contacto.	Precio x c/u	7%	\$ 1.500,00	\$ 1.600,00	\$ 1.705,67	\$ 1.820,44	\$ 1.941,81	\$ 2.071,26	\$ 2.209,35
b) Web Site de producto con 5 secciones.	Precio x c/u	11%	\$ 1.800,00	\$ 2.000,00	\$ 2.222,22	\$ 2.469,14	\$ 2.743,48	\$ 3.048,32	\$ 3.387,02
c) Web Site "Base de datos" con 5 secciones. Registración. Log in. Contacto.	Precio x c/u	5%	\$ 2.200,00	\$ 2.300,00	\$ 2.404,55	\$ 2.513,84	\$ 2.628,11	\$ 2.747,57	\$ 2.872,46
d) Web Site Campaña: 8 secciones. Base de Datos. Registración. Acción viral. Juego complejidad baja.	Precio x c/u	7%	\$ 3.000,00	\$ 3.200,00	\$ 3.413,33	\$ 3.640,89	\$ 3.883,61	\$ 4.142,52	\$ 4.418,69
e) Web Site Full - Eje principal de Campaña. 8 secciones. Cargá tu código. Film. Actividad viral/juego. Backoffice.	Precio x c/u	10%	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.050,00	\$ 6.655,00	\$ 7.320,50	\$ 8.052,55	\$ 8.857,81
<b>Diseño web (15%)</b>									
Desarrollo isologo para campaña específica (incluye creación y diseño)	Precio x c/u	8%	\$ 600,00	\$ 650,00	\$ 704,17	\$ 762,85	\$ 826,42	\$ 895,29	\$ 969,89
<b>CD's Interactivos - Lanzamientos de productos (2%)</b>									
Auto ejecutable. Menú de presentación. Sincronización música, imágenes, video. Hasta 10 secuencias. 3' aprox. Entrega de Master. Diseño de arte de tapa.	Precio x c/u	6%	\$ 1.600,00	\$ 1.700,00	\$ 1.805,25	\$ 1.919,14	\$ 2.039,09	\$ 2.166,53	\$ 2.301,94
Auto ejecutable. Menú de presentación. Sincronización música, imágenes, video. Hasta 10 secuencias. 5' aprox. Entrega de Master. Diseño de arte de tapa.	Precio x c/u	4%	\$ 2.300,00	\$ 2.400,00	\$ 2.504,35	\$ 2.613,23	\$ 2.726,85	\$ 2.845,41	\$ 2.969,12
<b>Social Media (30%)</b>									
Administración de contenidos desde... dependiendo complejidad	Costo mensual	10%	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 605,00	\$ 665,00	\$ 732,05	\$ 805,25	\$ 885,78
Aplicaciones de Facebook (se cotiza según requerimiento. Costo mínimo)	Precio x c/u	13%	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 1.012,50	\$ 1.139,06	\$ 1.281,45	\$ 1.441,63	\$ 1.621,83
<b>Movil Marketing (10%)</b>									
Desarrollo wap (incluye 15 páginas)	Precio x c/u	6%	\$ 800,00	\$ 850,00	\$ 903,13	\$ 959,57	\$ 1.019,54	\$ 1.083,26	\$ 1.150,97
Costo de diseño de páginas adicionales	Precio x c/u	11%	\$ 45,00	\$ 50,00	\$ 55,56	\$ 61,73	\$ 68,53	\$ 76,21	\$ 84,68
Wap launcher ícono para smarphones Andrcid, BB, Nokia	Precio x c/u	17%	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 403,33	\$ 476,39	\$ 555,79	\$ 648,42	\$ 756,49
Wap launcher ícono para smarphones subida tienda IPHONE	Precio x c/u	17%	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 403,33	\$ 476,39	\$ 555,79	\$ 648,42	\$ 756,49



## Sueldos y Salarios:

SUPUESTOS														
Aporte IESS	9,35%													
Decimo cuarto sueldo	296,00													
Aporte Patronal al IESS	12,15%													
Fondos de Reserva	8,33%													

\*\* Acuerdo ministerial Nº 00189

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2012							AÑO 2012						
CARGO	\$BU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Director General	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	296,00	1.199,52	543,90	15,00	1.749,80	4.989,02
Director de Medios	700,00	8.400,00	785,40	7.614,60	-	7.614,60	700,00	296,00	699,72	317,28	15,00	1.020,60	3.033,60
Director de Cuentas	700,00	8.400,00	785,40	7.614,60	-	7.614,60	700,00	296,00	699,72	317,28	15,00	1.020,60	3.033,60
Director de Desarrollo	900,00	10.800,00	1.009,80	9.790,20	-	9.790,20	900,00	296,00	899,64	407,93	15,00	1.312,20	3.815,77
Diseñador 1	800,00	7.200,00	673,20	6.526,80	-	6.526,80	800,00	296,00	599,76	271,95	15,00	674,80	2.642,51
Diseñador 2	500,00	6.000,00	561,00	5.439,00	-	5.439,00	500,00	296,00	499,00	226,63	15,00	729,00	2.251,43
<b>TOTAL</b>	<b>4.800,00</b>	<b>55.200,00</b>	<b>5.161,20</b>	<b>50.038,80</b>	<b>-</b>	<b>50.038,80</b>	<b>4.600,00</b>	<b>1.776,00</b>	<b>4.593,16</b>	<b>2.084,95</b>	<b>15,00</b>	<b>6.706,80</b>	<b>15.765,91</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$63.804,71</b>											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2013							AÑO 2013						
CARGO	\$BU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Director General	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	296,00	1.199,52	543,90	15,00	1.749,80	4.989,02
Director de Medios	1.000,00	12.000,00	1.122,00	10.878,00	-	10.878,00	1.000,00	296,00	999,60	453,25	15,00	1.458,00	4.206,85
Director de Cuentas	1.000,00	12.000,00	1.122,00	10.878,00	-	10.878,00	1.000,00	296,00	999,60	453,25	15,00	1.458,00	4.206,85
Ejecutivo Junior	400,00	4.800,00	446,80	4.351,20	-	4.351,20	400,00	296,00	-	161,30	15,00	583,20	1.460,50
Director de Desarrollo	1.000,00	12.000,00	1.122,00	10.878,00	-	10.878,00	1.000,00	296,00	999,60	453,25	15,00	1.458,00	4.206,85
Diseñador 1	800,00	7.200,00	673,20	6.526,80	-	6.526,80	800,00	296,00	599,76	271,95	15,00	674,80	2.642,51
Diseñador 2	500,00	6.000,00	561,00	5.439,00	-	5.439,00	500,00	296,00	499,00	226,63	15,00	729,00	2.251,43
Diseñador Junior	400,00	4.800,00	446,80	4.351,20	-	4.351,20	400,00	296,00	399,84	161,30	15,00	583,20	1.860,34
<b>TOTAL</b>	<b>6.200,00</b>	<b>74.400,00</b>	<b>6.956,40</b>	<b>67.443,60</b>	<b>-</b>	<b>67.443,60</b>	<b>6.200,00</b>	<b>2.072,00</b>	<b>5.797,68</b>	<b>2.610,15</b>	<b>15,00</b>	<b>9.039,60</b>	<b>24.355,09</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$87.447,45</b>											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2014							AÑO 2014						
CARGO	\$BU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Director General	1.500,00	18.000,00	1.683,00	16.317,00	-	16.317,00	1.500,00	296,00	1.399,75	679,88	15,00	2.187,00	6.022,63
Director de Medios	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	296,00	1.087,80	543,90	15,00	1.749,80	4.877,30
Director de Cuentas	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	296,00	1.087,80	543,90	15,00	1.749,80	4.877,30
Ejecutivo Cuentas 1	500,00	6.000,00	561,00	5.439,00	-	5.439,00	500,00	296,00	453,25	226,63	15,00	729,00	2.204,88
Director de Desarrollo	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	296,00	1.087,80	543,90	15,00	1.749,80	4.877,30
Diseñador 1	800,00	9.600,00	897,60	8.702,40	-	8.702,40	800,00	296,00	725,20	362,60	15,00	1.166,40	3.350,20
Diseñador 2	800,00	9.600,00	897,60	8.702,40	-	8.702,40	800,00	296,00	725,20	362,60	15,00	1.166,40	3.350,20
Diseñador 3	500,00	6.000,00	561,00	5.439,00	-	5.439,00	500,00	296,00	453,25	226,63	15,00	729,00	2.204,88
<b>TOTAL</b>	<b>7.700,00</b>	<b>92.400,00</b>	<b>8.839,40</b>	<b>83.560,60</b>	<b>-</b>	<b>83.560,60</b>	<b>7.700,00</b>	<b>2.368,00</b>	<b>6.980,05</b>	<b>3.490,03</b>	<b>15,00</b>	<b>11.226,60</b>	<b>31.764,68</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$115.525,28</b>											



## Gastos Depreciación y Amortización:

Depreciaciones y Amortizaciones								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversión Anual Equipos Computación	\$ 630,72	\$ 1.310,36	\$ 1.500,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00
Total Acumulado Anual		\$ 1.941,08	\$ 3.441,08	\$ 7.441,08	\$ 10.441,08	\$ 13.441,08	\$ 16.441,08	\$ 17.941,08
Depreciación 2010	\$ 70,08	\$ 210,24	\$ 210,24	\$ 140,16				
Depreciación 2011		\$ 346,47	\$ 436,79	\$ 436,79	\$ 436,79	\$ 90,32		
Depreciación 2012			\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00			
Depreciación 2013				\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33		
Depreciación 2014					\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Depreciación 2015						\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Depreciación 2016							\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Depreciación 2017								\$ 500,00
<b>Total Depreciación Eq. Comp.</b>	<b>70,08</b>	<b>\$ 346,47</b>	<b>\$ 936,79</b>	<b>\$ 2.270,12</b>	<b>\$ 3.270,12</b>	<b>\$ 3.423,65</b>	<b>\$ 3.000,00</b>	<b>\$ 2.500,00</b>
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversión Anual Muebles y Enseres	\$ -	\$ 2.450,21				\$ 2.450,21		
Total Acumulado Anual		\$ 2.450,21	\$ 2.450,21	\$ 2.450,21	\$ 2.450,21	\$ 4.900,42	\$ 4.900,42	\$ 4.900,42
Depreciación 2011		\$ 152,46	\$ 245,02	\$ 245,02	\$ 245,02	\$ 245,02	\$ 245,02	\$ 245,02
Depreciación 2012			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación 2013				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación 2014					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación 2015						\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación 2016						\$ 245,02	\$ 245,02	\$ 245,02
Depreciación 2017								\$ -
<b>Total Depreciación Muebles y Enseres</b>		<b>\$ 152,46</b>	<b>\$ 245,02</b>	<b>\$ 245,02</b>	<b>\$ 245,02</b>	<b>\$ 490,04</b>	<b>\$ 490,04</b>	<b>\$ 490,04</b>
<b>Total Depreciación</b>		<b>\$ 498,94</b>	<b>\$ 1.181,81</b>	<b>\$ 2.515,14</b>	<b>\$ 3.515,14</b>	<b>\$ 3.913,69</b>	<b>\$ 3.490,04</b>	<b>\$ 2.990,04</b>
<b>Depreciación Acumulada</b>		<b>\$ 569,02</b>	<b>\$ 1.750,82</b>	<b>\$ 4.265,96</b>	<b>\$ 7.781,11</b>	<b>\$ 11.694,80</b>	<b>\$ 15.184,84</b>	<b>\$ 18.174,88</b>

## Gastos Servicios Básicos y Comunicación:

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS Y COMUNICACIÓN (ANUAL)						
Descripción	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Comunicación (Fijo + Móvil)	\$ 3.581,44	\$ 4.834,94	\$ 6.527,17	\$ 8.811,69	\$ 11.895,78	\$ 16.059,30
Internet	\$ 1.451,88	\$ 1.525,05	\$ 1.601,92	\$ 1.682,65	\$ 1.767,46	\$ 1.856,54
Electricidad	\$ 480,00	\$ 504,19	\$ 504,19	\$ 504,19	\$ 504,19	\$ 504,19
Suministros de oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.620,00	\$ 2.187,00	\$ 2.952,45	\$ 3.985,81	\$ 5.380,84
Suministros de limpieza	\$ 626,32	\$ 657,89	\$ 691,04	\$ 725,87	\$ 762,46	\$ 800,88
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 7.339,64</b>	<b>\$ 9.142,08</b>	<b>\$ 11.511,33</b>	<b>\$ 14.676,85</b>	<b>\$ 18.915,69</b>	<b>\$ 24.601,75</b>

## Gastos Intereses Bancarios y Financieros:

GASTOS INTERESES BANCARIOS Y FINANCIEROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
5% IMPUESTO SALIDA A CAPITAL POR MEDIOS DIGITALES	\$ 4.675,73	\$ 6.312,23	\$ 8.521,51	\$ 11.504,05	\$ 15.530,46	\$ 20.966,12
45 DÓLARES AL MES POR CADA TRANSACCIÓN A GOOGLE INC.	\$ 540	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
GASTOS BANCARIOS (EMISIÓN CHEQUERA + SOBREGIROS + OTROS)	\$ 2000	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL GASTOS INT. BANCARIOS Y FINANCIEROS</b>	<b>\$ 7.215,73</b>	<b>\$ 8.852,23</b>	<b>\$ 11.061,51</b>	<b>\$ 14.044,05</b>	<b>\$ 18.070,46</b>	<b>\$ 23.506,12</b>

## Anexo 15 – Balance General Projectado (2013-2017)

	BALANCE GENERAL REAL 2011		BALANCE GENERAL PROYECTADO 2012		BALANCE GENERAL PROYECTADO 2013	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>		\$ 3.528,16		\$ 14.434,80		\$ 42.258,40
CAJA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BANCOS		\$ 3.528,16		\$ 14.434,80		\$ 42.258,40
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		\$ 30.044,00		\$ 10.581,01		\$ 33.071,11
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		\$ 38.272,17		\$ 12.276,44		\$ 38.354,65
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES (30 DÍAS)	\$ 37.736,17		\$ 11.742,44		\$ 38.354,65	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	\$ 136,00		\$ 136,00		\$ -	
ACCIONISTAS	\$ 400,00		\$ 400,00		\$ -	
<b>PROVISION CUENTA INCOBRABLES</b>		\$ (368,09)		\$ (117,42)		\$ (383,55)
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ (368,09)		\$ (117,42)		\$ (383,55)	
<b>VALORES PAGADOS POR ANTICIPADO</b>		1.400,00		1.400,00		1.400,00
ARTICULOS ANTICIPADOS	1.400,00		1.400,00		1.400,00	
<b>ACTIVO FIJO</b>		3.191,55		5.891,29		9.625,33
<b>FIJO TANGIBLE DEPRECIABLE</b>		3.760,57		5.891,29		9.891,29
MUEBLES Y ENSERES	2.400,21		2.400,21		2.400,21	
EQUIPO DE COMPUTACION	1.310,36		3.441,08		7.441,08	
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>		\$ (569,02)		\$ (1.181,81)		\$ (4.265,96)
DEPRECIACION TANGIBLES DEPRECIABLES	\$ (569,02)		\$ (1.181,81)		\$ (4.265,96)	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		46.023,81		53.897,10		87.254,83
<b>PA SIVO</b>						
<b>PA SIVO CORRIENTE</b>		25.076,82		5.130,64		119.266.258,4
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		15.982,67		5.130,64		11.924,6258
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	8.110,21		5.130,64		11.924,6258	
OTRAS OBLIGACIONES POR PAGAR (RENZO AGUIRRE)	7.872,46		0,00		0	
<b>OTRAS OBLIGACIONES POR PAGAR</b>		9.094,15				\$ 8.372,70
RETENCIONES FISCALES	2.100,87		2.671,84		\$ 3.606,99	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	4.270,16		3.011,65		\$ 4.679,00	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2.723,12		0,00		\$ 90,66	
<b>PA SIVO A LARGO PLAZO</b>		2.924,54		6.477,88		\$ 8.115,13
<b>RESERVA S</b>		2.924,54		6.477,88		\$ 8.115,13
JUBILACION PATRONAL (91%)	2.034,04		5.200,42		\$ 7.070,27	
DESAHUCIO (0,28%)	90,50		195,45		\$ 244,85	
<b>PROVISIONES</b>		915,88		10.974,16		14.069,68
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		915,88		10.974,16		14.069,68
BENEFICIOS DE ORDEN SOCIAL	915,88		10.974,16		14.069,68	
<b>TOTAL PA SIVO</b>		28.917,24		22.532,68		34.113,43
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		400,00		400,00		400,00
<b>CAPITAL PAGADO</b>		400,00		400,00		400,00
RENZO AGUIRRE	133,34		133,34		-33,34	
MARCELA GRESPO	133,33		133,33		-33,33	
JUAN PABLO BURNEO	133,33		133,33		-33,33	
<b>RESERVA S</b>		18.434,51		13.797,86		\$ 21.436,87
RESERVA LEGAL (5%)	921,72		657,04		\$ 1.000,81	
RESERVA FACULTATIVA	7.512,79		13.140,81		\$ 20.416,16	
<b>UTILIDADES IMPENDIDAS</b>		-1.727,94		17.106,57		31.304,43
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS/PERDIDAS ACUMULADAS	-1.727,94		17.106,57		31.304,43	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		17.106,57		31.304,43		\$ 53.141,38
<b>TOTAL PA SIVO S - PATRIMONIO</b>		46.023,81		53.897,10		\$ 87.254,83

BALANCE GENERAL PROYECTADO 2014		BALANCE GENERAL PROYECTADO 2015		BALANCE GENERAL PROYECTADO 2016		BALANCE GENERAL PROYECTADO 2017	
\$ 86.255,29		\$ 128.522,33		\$ 200.813,43		\$ 316.020,47	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 86.255,29	\$ 86.255,29	\$ 128.522,33	\$ 128.522,33	\$ 200.813,43	\$ 200.813,43	\$ 316.020,47	\$ 316.020,47
\$ 30.303,65		\$ 62.805,27		\$ 62.019,78		\$ 105.514,04	
\$ 29.276,42	\$ 29.276,42	\$ 62.025,53	\$ 62.025,53	\$ 61.232,10	\$ 61.232,10	\$ 105.165,70	\$ 105.165,70
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ (292,76)	\$ (292,76)	\$ (620,26)	\$ (620,26)	\$ (612,32)	\$ (612,32)	\$ (1.051,66)	\$ (1.051,66)
1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
5.180,18		6.646,70		6.156,66		4.698,62	
2.450,21	12.891,29	4.900,42	18.341,50	4.900,42	21.341,50	4.900,42	22.841,50
10.441,08		13.441,08		16.441,08		17.941,08	
\$ (7.781,11)	\$ (7.781,11)	\$ (11.694,80)	\$ (11.694,80)	\$ (15.184,84)	\$ (15.184,84)	\$ (18.174,88)	\$ (18.174,88)
12.1749,13		197.974,31		268.989,87		426.201,13	
15123,80254		21396,97577		27906,07495		38653,04352	
15123,80254	15123,80254	21396,97577	21396,97577	27906,07495	27906,07495	38653,04352	38653,04352
0	0	0	0	0	0	0	0
\$ 4.869,44	\$ 13.690,78	\$ 6.573,74	\$ 23.229,97	\$ 8.874,55	\$ 37.166,53	\$ 11.980,64	\$ 64.348,59
\$ 7.335,92		\$ 11.988,04		\$ 18.704,59		\$ 31.404,79	
\$ 1.445,42		\$ 4.665,18		\$ 9.587,39		\$ 20.963,17	
\$ 7.624,67	\$ 7.624,67	\$ 9.748,11	\$ 9.748,11	\$ 12.514,60	\$ 12.514,60	\$ 14.697,88	\$ 14.697,88
\$ 6.931,52		\$ 8.851,92		\$ 11.376,91		\$ 13.361,71	
\$ 693,15		\$ 885,19		\$ 1.137,69		\$ 1.336,17	
11849,75		24355,09		0		0	
11849,75	11849,75	24355,09	24355,09	0	0	0	0
34.589,22		55.900,18		40.420,63		53.350,32	
400,00		400,00		400,00		400,00	
133,34	400,00	133,34	400,00	133,34	400,00	133,34	400,00
133,33		133,33		133,33		133,33	
133,33		133,33		133,33		133,33	
\$ 33.609,52	\$ 33.609,52	\$ 54.923,22	\$ 54.923,22	\$ 85.695,06	\$ 85.695,06	\$ 143.881,02	\$ 143.881,02
\$ 1.600,45		\$ 2.615,39		\$ 4.080,72		\$ 6.851,48	
\$ 32.009,06		\$ 52.307,83		\$ 81.614,34		\$ 137.029,55	
53.141,39	53.141,39	87.150,91	87.150,91	142.474,13	142.474,13	228.569,19	228.569,19
\$ 87.150,91		\$ 142.474,13		\$ 228.569,19		\$ 372.850,21	
\$ 121.749,13		\$ 197.974,31		\$ 268.989,87		\$ 426.201,13	

## Anexo 16 – Flujo de Caja Proyectado (2013-2017)

	REAL FLUJO DE CAJA 2011		PROYECTADO FLUJO DE CAJA 2012	
<b>INGRESOS</b>				
INGRESOS OPERACIONALES		164.928,69	\$	222.653,73
MEDIOS DIGITALES (42%)	69.270,05		\$	89.061,49
PRODUCCIÓN (58%)	95.658,64		\$	133.592,24
INGRESOS NO OPERACIONALES		0,00	\$	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>164.928,69</b>		<b>\$ 222.653,73</b>
<b>EGRESOS</b>				
COSTOS				
COSTO DE VENTAS		63.894,59	\$	89.061,49
COMPRAS PRODUCCION (referencia)	63.894,59		\$	89.061,49
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>63.894,59</b>		<b>\$ 89.061,49</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>72.566,39</b>		<b>\$ 113.514,60</b>
SUELDOS Y SALARIOS	44.144,23		\$	69.804,71
ARRIENDO DE INMUEBLES	7.000,00		\$	8.400,00
SERVICIOS BÁSICOS Y DE COMUNICACIÓN	3.327,19		\$	7.339,64
MARKETING - PUBLICIDAD	0,00		\$	-
MANTEIMIENTO EQUIPOS COMPUTACIÓN (23% SOBRE LOS EQ COMP)	440,33		\$	791,45
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	413,74		\$	300,00
DEPRECIACIÓN - AMORTIZACIÓN	498,94		\$	1.750,82
INTERESES BANCARIOS Y FINANCIEROS (2% Salida Capita)	1.387,29		\$	7.215,73
OTROS (REFRIGEROS + DONACIONES + GASTOS GESTIÓN + CAPACITACIÓN + OTROS GASTOS)	14.874,49		\$	14.969,73
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>72.566,39</b>		<b>\$ 113.514,60</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>136.460,98</b>		<b>\$ 202.576,09</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO (EBIT)</b>		<b>28.467,71</b>		<b>\$ 20.077,64</b>
15% TRABAJADORES		4.270,1565	\$	3.011,65
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>24.197,55</b>		<b>\$ 17.065,99</b>
IMPUESTO A LA RENTA		5.807,41	\$	3.925,18
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>18.390,14</b>		<b>\$ 13.140,81</b>
DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN		\$ 498,94	\$	1.750,82
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>\$ 18.889,08</b>		<b>\$ 14.891,64</b>

PROYECTADO FLUJO DE CAJA 2013	PROYECTADO FLUJO DE CAJA 2014	PROYECTADO FLUJO DE CAJA 2015
\$ 120.233,02	\$ 162.314,57	\$ 219.124,67
\$ 180.349,52	\$ 243.471,66	\$ 328.667,00
\$ -		
\$ 300.582,54	\$ 405.786,43	\$ 547.811,67
\$ 120.233,02	\$ 162.314,57	\$ 219.124,67
\$ 120.233,02	\$ 162.314,57	\$ 219.124,67
\$ 149.196,00	\$ 194.965,72	\$ 249.766,72
\$ 67.447,49	\$ 115.525,28	\$ 147.698,68
\$ 8.623,36	\$ 9.268,06	\$ 9.735,17
\$ 9.142,08	\$ 11.511,33	\$ 14.676,85
\$ 10.000,00	\$ 13.500,00	\$ 18.225,00
\$ 1.711,45	\$ 2.401,45	\$ 3.091,45
\$ 455,11	\$ 500,63	\$ 550,69
\$ 2.515,14	\$ 3.515,14	\$ 3.913,69
\$ 8.882,23	\$ 11.061,51	\$ 14.044,05
\$ 20.209,14	\$ 27.282,33	\$ 36.831,15
\$ 149.196,00	\$ 194.965,72	\$ 249.766,72
\$ 269.389,01	\$ 396.892,29	\$ 467.891,39
\$ 31.190,52	\$ 48.906,13	\$ 79.920,29
\$ 4.679,03	\$ 7.335,92	\$ 11.988,04
\$ 26.514,49	\$ 41.570,21	\$ 67.932,24
\$ 6.098,33	\$ 9.561,15	\$ 15.624,42
\$ 20.416,16	\$ 32.009,06	\$ 52.307,83
\$ 2.515,14	\$ 3.515,14	\$ 3.913,69
\$ 22.931,39	\$ 35.524,20	\$ 56.221,52



PROYECTADO FLUJO DE CAJA 2016		PROYECTADO FLUJO DE CAJA 2017	
	\$ 739.545,76		\$ 998.386,78
\$ 295.818,30		\$ 399.354,71	
\$ 443.727,46		\$ 599.032,07	
	<u>\$ 739.545,76</u>		<u>\$ 998.386,78</u>
	\$ 295.818,30		\$ 399.354,71
\$ 295.818,30		\$ 399.354,71	
	<u>\$ 295.818,30</u>		<u>\$ 399.354,71</u>
	\$ 319.030,22		\$ 389.666,83
\$ 189.615,20		\$ 222.695,10	
\$ 10.225,82		\$ 10.741,20	
\$ 18.915,69		\$ 24.601,75	
\$ 24.603,75		\$ 33.215,06	
\$ 3.781,45		\$ 4.126,45	
\$ 605,76		\$ 666,33	
\$ 3.490,04		\$ 2.990,04	
\$ 18.070,46		\$ 23.506,12	
\$ 49.722,05		\$ 67.124,77	
	<u>\$ 319.030,22</u>		<u>\$ 389.666,83</u>
	\$ 614.848,53		\$ 789.021,54
	<u>\$ 124.657,24</u>		<u>\$ 209.365,23</u>
	\$ 18.704,59		\$ 31.404,79
	\$ 105.952,65		\$ 177.960,45
	\$ 24.378,31		\$ 40.930,90
	<u>\$ 81.614,54</u>		<u>\$ 137.029,55</u>
	\$ 3.490,04		\$ 2.990,04
	<u>\$ 85.104,38</u>		<u>\$ 140.019,59</u>