



**MAESTRÍA EN NEGOCIOS DIGITALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**ENSAYO REFLEXIVO SOBRE ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL APLICADAS A LOS TRES LABORATORIOS**

**NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE:  
LCDA. NICOLE DÍAZ MONAR**

**TRABAJO FINAL PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE MÁSTER  
EN NEGOCIOS DIGITALES**

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**



**PROPUESTA DE CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN**

Yo, ADRIANA NICOLE DÍAZ MONAR, autor del trabajo de titulación “Ensayo Reflexivo”, certifico que el ensayo reflexivo es una creación de mi autoría, por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas. Con lo cual, exoneró a la Universidad Casa Grande de reclamos o acciones legales.

*NicoleDM.*

---

ADRIANA NICOLE DÍAZ MONAR  
0917916199



ADRIANA NICOLE DIAZ MONAR en calidad de autor y titular del trabajo de titulación “**Ensayo Reflexivo**” para optar por la **Maestría en Negocios Internacionales**, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Digital de acceso abierto, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.

*nicoleam.*

---

ADRIANA NICOLE DÍAZ MONAR  
0917916199

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
DESARROLLO .....	8
Relevancia /Pertinencia de aportar a la problemática .....	8
Principales conceptos, herramientas o métodos aprendidos .....	9
Ideas principales aprendidas y desafíos superados.....	11
CONCLUSIÓN .....	14
REFERENCIAS.....	15
Anexo 1.....	17
Anexo 2.....	31
Anexo 3.....	55

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial actual atraviesa un proceso de transformación digital impulsado por los efectos de la pandemia del Covid-19. En este contexto, mi trayectoria profesional mayormente enfocada en el sector financiero hizo posible identificar nuevas oportunidades en la realización de eventos de diferentes índoles. En consecuencia, hubo la posibilidad de ingresar al programa de Maestría en Negocios Digitales de la Universidad Casa Grande, con el objetivo de combinar esta actividad extracurricular para la generación de ingresos y la mejora de mi situación financiera.

A diferencia de algunos compañeros con experiencia en marketing digital, el conocimiento en esta área era limitado, lo que se convirtió en el punto de partida para elegir este programa de maestría como un puente hacia nuevas oportunidades. Durante el proceso formativo, no solo se logró ampliar los conocimientos académicos, sino que también se despertó una pasión particular por áreas como la moda circular, las etapas de la transformación digital y el impacto del marketing digital en la captación de nuevos clientes en el ámbito educativo.

Considerando la evolución digital en el entorno empresarial actual, la Maestría en Negocios Digitales se presenta como una respuesta clave para comprender y liderar la transformación de modelos de negocio tradicionales. La pandemia del Covid-19 trajo consigo la necesidad de procesos digitales, resaltando la flexibilidad y practicidad como elementos esenciales para la supervivencia empresarial (Labrador et al., 2020). En este contexto, los casos de aplicación desarrollados a lo largo del programa se convirtieron en herramientas para fortalecer los aprendizajes adquiridos y detectar oportunidades para enfrentar los desafíos en la vida real. A continuación, se presenta una breve descripción de los tres casos abordados.

**Tabla 1***Breve descripción del contexto y propuesta realizada*

<b>Caso de aplicación</b>	<b>Proceso y propuesta realizada</b>
<b>Proyecto de Moda Circular</b>	<p>El primer caso se centró en el emprendimiento “Vintage Extra-Time”, abordando la necesidad de replantear ciertas estrategias de negocios en la industria textil, caracterizada en gran medida por su insostenibilidad y alto impacto ambiental. La iniciativa tuvo lugar en el contexto de la moda circular, como respuesta innovadora a la creciente conciencia sobre la contaminación textil y la demanda de alternativas sostenibles en la moda. El equipo de trabajo identificó que el consumidor contemporáneo, cuyas edades oscilan entre los 25 y 35 años, no solo busca una estética superficial, sino también un compromiso con la responsabilidad medioambiental. La propuesta consistió en reutilizar y rediseñar telas y prendas de segunda mano para crear nuevas piezas de moda, en concordancia con los principios de la economía circular. Se destacó la colaboración con pequeños negocios locales, costureros y diseñadores, fortaleciendo las economías locales y fomentando la creatividad artesanal. Esto no solo trató la problemática del desperdicio textil, sino que también promovió un compromiso con la responsabilidad ambiental y social en la industria de la moda.</p>
<b>Proyecto de Transformación Digital</b>	<p>El segundo caso estuvo relacionado con el proceso de transformación digital en el ámbito tributario, específicamente en el servicio de “Devolución del IVA” ofrecido por la empresa “AUDILEX Asesores Empresariales”. Con más de ocho años de experiencia, la compañía</p>

---

buscaba digitalizar la prestación de sus servicios, en especial de la rama tributaria para mejorar la eficiencia y posicionarse como líder en innovación digital. Con este proceso, se reconoció la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los cambios tecnológicos. El proceso involucró desde la visita al cliente hasta la negociación financiera, destacando la experiencia del cliente en cada fase. Se propusieron índices de gestión (KPI) para medir la satisfacción del cliente, y se analizó un “*Customer Journey*” para optimizar la interacción desde el primer contacto hasta la postventa.

**Proyecto de Marketing Digital** El último caso titulado “Plan de Marketing Digital” aplicado a la Universidad Casa Grande, tuvo como objetivo promover su programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) a través de estrategias digitales. La problemática radicaba en la necesidad de generar leads de calidad y convertirlos en estudiantes, optimizando así el retorno de inversión. Dentro de la campaña digital se incluyó la utilización de redes sociales, mailing, SEO, y diversas tácticas de contenido. A pesar de no cumplir con las expectativas en ciertos aspectos, generó conciencia de marca y lanzó el MBA al mercado.

---

De esta manera, el desarrollo de estos proyectos fue clave para fortalecer los aprendizajes adquiridos a lo largo del programa de maestría y detectar oportunidades para enfrentar los desafíos o amenazas que pudieran surgir durante el desarrollo de este tipo de casos en la vida real.

## **DESARROLLO**

### **Relevancia /Pertinencia de aportar a la problemática**

El desarrollo de los casos constituyó una fuente de aprendizajes clave que transformaron mi perspectiva y han impactado directamente mi desarrollo profesional. En el caso de la moda circular, la relevancia de abordar esta temática no solo se traduce en una respuesta a las demandas cambiantes del consumidor, sino también en la posibilidad de integrar aspectos éticos y medioambientales en las estrategias de negocio (Núñez et al., 2021). Desde esta óptica, esto no solo implica adquirir conocimientos técnicos, sino también entender cómo la ética ambiental es capaz de integrarse en el diseño de estrategias para actividades económicamente responsables y sostenibles (Portocarrero et al., 2021).

Por otro lado, referente al caso de transformación digital de la empresa “AUDILEX”, la pertinencia de aportar a la problemática se manifiesta no solo como una necesidad para la supervivencia y competitividad empresarial, sino como una oportunidad para liderar la innovación en un mercado que suele estar muy aferrado al contexto tradicional. De hecho, como profesional en el sector financiero he visto cómo entidades como bancos, cooperativas de ahorro y crédito y demás instituciones empiezan a tomar conciencia del rol que implica para sus operaciones, acceder a un proceso de transformación digital, que no sólo le genere más beneficios económicos, sino que traiga consigo un cambio cultural y organizacional profundo (Del Do et al., 2023), donde la satisfacción del cliente y la seguridad de datos son el núcleo de la estrategia empresarial (Henao, 2019).

Finalmente, referente al caso de marketing digital en la Universidad Casa Grande, la relevancia de su aplicación estuvo relacionada con la necesidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes del marketing educativo. Desde mi perspectiva, este proyecto no solo representó una herramienta para captar estudiantes, sino una manera de vincular la academia con el mundo empresarial. Además, con la forma en que se realizó la campaña de marketing digital, me quedó



claro que es importante conocer el perfil del consumidor (Rivas & Grande, 2013), para definir un target apropiado al cual se dirijan las acciones y, de esta manera, se aprovechen de forma eficiente los recursos económicos, trayendo consigo un impacto favorable para la conversión de ventas y no quedarse únicamente en la fase de leads o prospectos.

En cada uno de los casos abordados, la solución o trabajo propuesto fue relevante al enfrentar los desafíos presentes en las empresas objeto de estudio.

En el caso de la moda circular, la reutilización y rediseño de prendas proporcionó una alternativa sostenible a la industria textil, que también promovió la colaboración con pequeñas empresas locales y diseñadores, fortaleciendo así las economías regionales y fomentando la creatividad artesanal. Respecto a la transformación digital de “AUDILEX”, la introducción de soluciones tecnológicas no solo mejoró la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, sino que además consolidó a la empresa como un referente en innovación dentro del ámbito tributario.

Por último, el proyecto de marketing digital para la Universidad Casa Grande no solo facilitó la atracción de estudiantes, sino que también evidenció la importancia de adaptarse a las tendencias del marketing educativo y aprovechar las plataformas digitales para mantenerse relevante en un entorno competitivo.

### **Principales conceptos, herramientas o métodos aprendidos**

A lo largo de los casos se pudieron identificar diversos conceptos, herramientas y métodos que fueron interesantes para abordar las problemáticas empresariales. A continuación, se describen los más importantes:

**Economía Circular:** Fue clave para comprender la dinámica generada detrás de la moda circular. El aprendizaje radica en los diferentes modelos de negocio que fomentan la reutilización y el reciclaje de productos, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental.

**Análisis de Ciclo de Vida (ACV):** Esto hizo posible evaluar el impacto ambiental de las decisiones tomadas en el diseño y la producción de prendas, en el caso del proyecto “Vintage Extra-Time”. Esto fue necesario para garantizar que el proyecto no solo fuera estéticamente atractivo, sino también respetuoso con el medio ambiente.

**Customer Journey Mapping:** El mapeo del viaje del cliente permitió identificar puntos críticos de interacción y oportunidades para mejorar la experiencia del cliente a lo largo del proceso de devolución del IVA. Además, esto estuvo completado con la colocación de ciertos índices o KPI para medir la satisfacción del cliente proporcionó métricas tangibles para evaluar la calidad del servicio en diferentes etapas, informando así las decisiones para mejorar continuamente (Aalst et al., 2013).

**Motores de búsqueda SEO:** El caso de marketing digital para la Universidad Casa Grande resaltó la importancia de desarrollar estrategias de contenido efectivas y de optimización para motores de búsqueda (SEO). Estos conceptos fueron valiosos para aumentar la visibilidad de eventos en plataformas digitales (Ferrer, 2018).

**Análisis presupuestario:** El manejo de un presupuesto para la campaña de marketing digital trajo consigo herramientas para tomar decisiones estratégicas y asignar recursos de manera eficiente, una habilidad aplicable directamente en la planificación y ejecución de todo tipo de negocio digital (Ponce et al., 2019), sobre todo para lograr un aprovechamiento idóneo de estos recursos que no impliquen una inversión inviable, sino más bien favorable tanto económica como financieramente.

**Buyer Persona:** La creación de perfiles de comprador y la segmentación de audiencia fueron herramientas necesarias para adaptar estrategias de marketing digital a públicos específicos, maximizando así la efectividad de las campañas (Beltrán et al., 2019). Por ejemplo, esto fue un punto débil en la campaña de la Universidad Casa Grande, dado que al obviar la segmentación de un mercado específico, no se obtuvieron los resultados esperados. De ahí que

se trata de una herramienta necesaria para garantizar resultados más aterrizados a la realidad de cada negocio.

En cada caso, estos conceptos, herramientas y métodos fueron vitales para entender la problemática específica y orientar la toma de decisiones de manera efectiva y estratégica. La combinación de estos elementos proporcionó un marco integral para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en cada proyecto.

### **Ideas principales aprendidas y desafíos superados**

A partir de los aprendizajes adquiridos se describen las ideas principales y desafíos que se manifestaron al momento de llevar a cabo estos proyectos durante el programa de maestría:

**Tabla 2***Ideas principales y desafíos superados*

<b>Ideas principales</b>	<b>Desafíos</b>
<p>La moda circular me enseñó que la aceptación de modelos de negocio innovadores es esencial en un mercado tradicionalmente orientado hacia la moda convencional. El tema de economía circular y apoyo a los pequeños emprendedores a digitalizar sus negocios también dentro de la cadena de abastecimiento fue interesante.</p>	<p>El mayor desafío estuvo relacionado con la concientización y educación sobre el impacto ambiental de la moda tradicional. Aún existen personas que desconocen el impacto que la moda rápida de marcas como ZARA o HM generan al medio ambiente, y por ello, superarlo implica el desarrollo de campañas educativas que traten de minimizar prácticas consumistas y generen oportunidades para pequeños emprendedores.</p>
<p>La transformación digital es un proceso de cambio que abarca diversas aristas de una compañía, no se trata solo de los procesos vinculados a la venta de un bien o servicio, sino de todo el equipo de trabajo inmerso, de ahí que esto fomenta la innovación, vanguardia y competitividad en una industria que suele estar enmarcada en lo tradicional. Este aprendizaje podría traducirse en la importancia de la capacitación continua y la comunicación efectiva al liderar la adopción</p>	<p>Referente a este caso, el principal desafío en la empresa “AUDILEX” fue la resistencia al cambio por parte de consultores senior. Por ello, superar este obstáculo requirió capacitación técnica y demostración de las ventajas de las nuevas tecnologías.</p>

---

de nuevas tecnologías en todo tipo de negocio.

Para el caso del marketing digital, creo que deja uno de los aprendizajes más relevantes de todo el programa, pues antes de lanzar una campaña de marketing digital es necesario planificar correctamente la población o mercado objetivo, según las preferencias y comportamientos definidos, incluyendo el tipo de plataformas donde interactúan. Por ello, el tema de la segmentación adecuada es valioso para garantizar una campaña exitosa.

En el caso de la Universidad Casa Grande, la adaptación de estrategias al mercado específico de META fue un desafío, porque a pesar de tener identificada una necesidad educativa, hay que saber ajustar las estrategias de acuerdo con las demandas cambiantes y eso fue una lección valiosa que, al final, derivó en que la estrategia aplicada no tuviera los resultados esperados por parte de la organización. La forma de superar este desafío fue estableciendo recomendaciones para mejorar la publicación de contenido en otro tipo de canales donde interactúan los profesionales con mayor frecuencia.

---

## CONCLUSIÓN

A partir de los casos de aplicación analizados durante el transcurso de la maestría en Negocios Digitales, se puede concluir que el programa ha tenido una influencia importante en la comprensión del ámbito empresarial y profesional de los estudiantes, ofreciendo un conocimiento sólido para aplicar estos aprendizajes en diversos contextos profesionales.

Por ejemplo, para un profesional nuevo en la industria de organización de eventos, las herramientas y estrategias estudiadas resultan pertinentes para implementar un enfoque digital en la promoción y gestión de eventos, permitiendo generar expectativas, promocionarse en redes y desarrollar leads que faciliten la conversión de ventas.

La transformación personal y profesional experimentada sugiere que la adaptación a los cambios y la disposición para el aprendizaje continuo son aspectos vitales en el proceso de transformación digital.

La adaptabilidad, el enfoque en la atención al cliente y la aplicación de principios éticos en la toma de decisiones se establecen como pilares fundamentales para una transformación sostenible y exitosa. Además, la transparencia y la innovación constante se identifican como elementos esenciales para el progreso en cualquier tipo de negocio, donde cada detalle y experiencia son importantes.

En este sentido, temáticas como la moda circular y el marketing educativo se presentan como oportunidades para identificar nuevas ideas de negocio y estrategias innovadoras. Por ello, se considera que, tras la finalización del programa, los profesionales se encuentran preparados para aplicar los aprendizajes adquiridos en la creación y gestión de proyectos innovadores, sostenibles y alineados con las exigencias de un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

## REFERENCIAS

- Aalst, I. Van, Arets, D., & Brands, J. (2013). Customer Journey Maps. *Nachtleven*, 1(5), 26–29.
- Beltrán, M., Parrales, V., & Ledesma, G. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *Revista Científica Mundo de La Investigación y Conocimiento*, 3(3), 1–23.
- Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 15(1), 200–229.  
<https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Ferrer, L. (2018). Comportamiento del consumidor 2.0: nuevas realidades en entornos digitales. *Marketing Visionario*, 1(2), 141–155.
- Henao Colorado, L. C. (2019). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia. *Contaduría y Administración*, 65(3), 186.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2318>
- Labrador, H., Suárez, J., & Suárez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Espacios*, 41(42), 199–206. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p17>
- Núñez, J., Del Amor, E., & Rey, F. (2021). Economía circular en la industria de la moda: Pilares básicos del modelo. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 162–176.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37000>
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). Introducción a las finanzas. In *Economía, Organización y Ciencias Sociales* (Vol. 1).
- Portocarrero, C. A., Zavaleta, N. Y., Costilla, N. Y., & Adrianzen, A. (2021). Educación ambiental y pensamiento crítico en la sociedad actual. *Yachaq*, 4(1), 77–91.

<https://doi.org/10.46363/yachaq.v4i1.136>

Rivas, J., & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. ESIC Editorial.



**TRABAJO FINAL**  
**TENDENCIAS TECNOLÓGICAS**  
**Proyecto de Moda Circular**



**Integrantes:**

Jorge Cañarte  
Maria Fernanda Villacís  
Nicole Diaz  
Lucia Barrera  
Ana Cristina Salmon  
Enrique Muñoz  
Humberto Ramírez  
Briana Villao

## **LA FORMA EN QUE HACEMOS LAS**

### **COSAS**

#### **MEMO #1.**

##### **Acuerdos de Trabajo**

- 1.- La opinión de todos es importante y será tomada en cuenta para llegar a decisiones.
- 2.- Evitar los conflictos, ser constructivo.
- 3.- Crear un ambiente de creatividad donde todos podamos aportar con ideas, con apertura.

Gerente: Jorge Cañarte

Gestores de negocios: Lucia Barrera, Maria Fernanda Villacis

Gestores comunicación: Enrique Muñoz

Disruptor-investigador: Humberto Estrella

Generadores de contenido: Ana Cristina Salmon, Briana Villao

Verificador de calidad: Nicole Diaz

#### **LOGO DEL EQUIPO**



## **MEMO #2. PICTH**

### **VINTAGE EXTRA-TIME**

#### **Estructura del speech:**

- 1) Datos relevantes.
- 2) ¿Cuál es el problema?
- 3) Idea que resuelve este problema.
- 4) ¿Por qué deberían apostar por nuestra solución y quienes lo harían?
- 5) Cerramos con nuestro contacto.

#### **PÚBLICO OBJETIVO:**

Hombres y mujeres de 25 a 35 años de nivel socioeconómico medio, que tienen plena conciencia ambiental y saben que la moda descartable o fast fashion está contaminando el planeta en el siglo XXI por la materia prima.

#### **DISEÑO PARA ENTORNOS DIGITALES**

Plataforma de e-commerce como mecanismo de compra primaria RRSS como estrategia de difusión de la empresa, trabajos y piezas rediseñadas.

Emailing como refuerzo de promoción y novedades para los clientes, a quienes se buscará fidelizar.

Videos cortos para RRSS en los que se mostrará el proceso de captación de las prendas, así como el trabajo de rediseño y el resultado final.

Instalación a modelo de totem con maniqués humanos, con iluminación y musicalización, desplegadas en centros universitarios y centros comerciales, en un extremo se tendrá un código QR para acceder al catálogo con precios, la web de compra.

Posicionamiento

Mensaje clave: Moda sostenible con estilo y actitud

Canales de comunicación: redes sociales, publicidad en línea, eventos de moda sostenible, colaboraciones con influencers y bloggers, y relaciones públicas con empresas especializadas.

Contenido: publicaciones en redes sociales, artículos en blogs, videos y fotos de campañas de publicidad, entre otros.

Reducción 1 minuto

Imaginen un mundo donde la moda sea también sostenible. Un mundo donde el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente son valores fundamentales en la producción de ropa. Ese es el mundo que estamos tratando de crear con nuestra marca Vintage xtraTime. Nuestro equipo está comprometido con el objetivo de curar prendas únicas utilizando prácticas sostenibles. Vamos a abastecernos de ropa usada por medio de la compra directa a las personas, gremios o comunidades que pueden entregar sus prendas, que previamente son revisadas en su estado para que puedan ser reconvertidas o diseñadas y puestas a la

venta. Se estima que la industria textil es responsable del 10% de las emisiones globales de carbono, y el 20% de las aguas residuales del mundo. Es por esto que tenemos un enfoque en la economía circular y la sostenibilidad ambiental y social.

Sabemos que la moda es una forma de expresarse, de mostrar personalidad y estilo. Y también sabemos que ustedes, como inversionistas, están buscando oportunidades que tengan un propósito más profundo.

Es por eso que estamos aquí hoy, para presentarles nuestra visión de la moda sostenible y nuestra marca.

Una marca que no solo se enfoca en el aspecto estético, sino que también se preocupa por el impacto que tiene en el medio ambiente, en la sociedad y las generaciones futuras.

Es por eso que estamos aquí para pedir su apoyo. Ustedes tienen la oportunidad de contribuir a un cambio positivo en la industria de la moda y más allá.

Hemos decidido volver a apostar por lo "viejo" (vintage) y quién mejor que los que realmente valoran lo que tiene historia y quienes crecieron viendo y admirando piezas que pueden llegar a ser históricas y tener actitud. Es por eso que nuestro nicho de mercado se conformará por personas de 25-30 años.

Si está interesado en ser parte de esta visión y contribuir a un mundo más sostenible, no dude en ponerse en contacto con nosotros. Juntos, podemos hacer un cambio positivo en el mundo de la moda y más allá.



## CASO # 1

### **1) Seleccione un área para emprender y un segmento de cliente en el que se van a enfocar**

En la actualidad, el consumidor al que nos dirigimos está buscando estar a la moda, que la marca donde compre impone tendencias, tenga conciencia ambiental y aporte socialmente a la comunidad, es decir, sea un ciudadano corporativo. Hoy por hoy el consumidor espera que sus marcas ofrezcan un valor agregado a simplemente una prenda de vestir.

El público objetivo para nuestra marca de ropa sostenible en Ecuador son mujeres y hombres jóvenes adultos entre las edades de 25 a 35 años que están comprometidos con la moda por

Buscan productos que reflejen sus valores y estilo de vida. Estos consumidores tienen una educación universitaria o técnica, están activos en redes sociales y se mantienen informados sobre las tendencias de moda y las cuestiones ambientales. También valoran la creatividad y la exclusividad en la moda.-

### **2) Realice un benchmarking (estudio de buenas prácticas, tendencias y contextualización). Considere tendencias tecnológicas y de consumo relevantes para su proyecto.**

#### **Competencia directa**

- **La Aguja Mágica**

Descripción (Cómo es lo que ofrecen + modelo de negocio)

Este negocio nació principalmente como una sastrería, donde se realizaban las clásicas confecciones de ropa. Sin embargo, durante la pandemia potencializaron su concepto, cambiándolo a un espacio que gire en torno a la sostenibilidad, donde no solo se aprovechaba hasta lo último del material utilizado en confecciones para hacer bolsos, moños, apliques para vestidos, hasta realizar creaciones desde cero, como mascarillas (siendo este su primer producto de este tipo) o utilizando ropa vieja para transformarla en una pieza totalmente nueva y alineada a las tendencias del momento.

Como fortalezas se puede evidenciar que la marca al ya haber existido anteriormente de manera sustentable tiene varios locales físicos, con clientes ya fidelizados. Así mismo, sus clientes pueden asistir y conocer y probar este nuevo concepto que mantienen.

De la misma forma, otro de sus canales es su cuenta en redes sociales, donde tienen una audiencia fidelizada, que está a la espera de sus nuevas creaciones, colaboraciones con

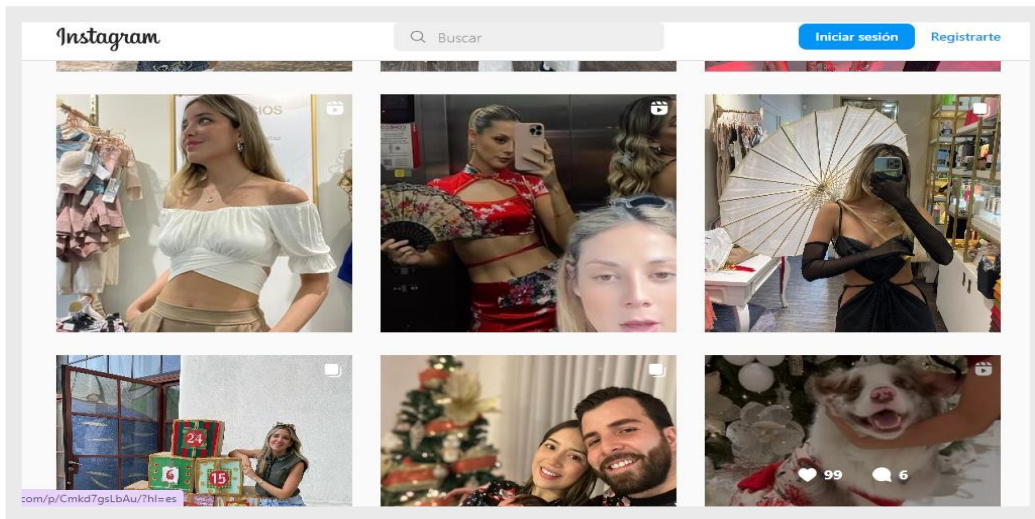
influencers, noticias de promociones y beneficios, siendo esta otra de sus medios de difusión y venta.

Además ellos se han vuelto referente en activistas contra el cambio climático, formando parte en ferias, creando mercaditos y closet sales, dando charlas a negocios y dando beneficios a sus clientes para que ellos también puedan cambiarse a esta moda ecológica. Una de ellas es la de poner botellones de agua para que la gente pueda recargar sus termos cuando quiera, sin ser clientes para incentivar a que se deje de comprar botellas plásticas.

Por otro lado, entre sus desventajas está el hecho de que algunos de sus clientes consideran que sus precios han subido. Efectivamente, sus precios están por encima de los de otros negocios similares, sin embargo, la gente sigue eligiéndolos por ser un lugar popular y por el giro de negocio que ofrecen.

Adicionalmente, dentro de sus locales se encuentran un sinnúmero de productos que no tienen que ver necesariamente con su concepto de marca, por lo que esto puede causar confusión a sus clientes.





- **Transparencia**

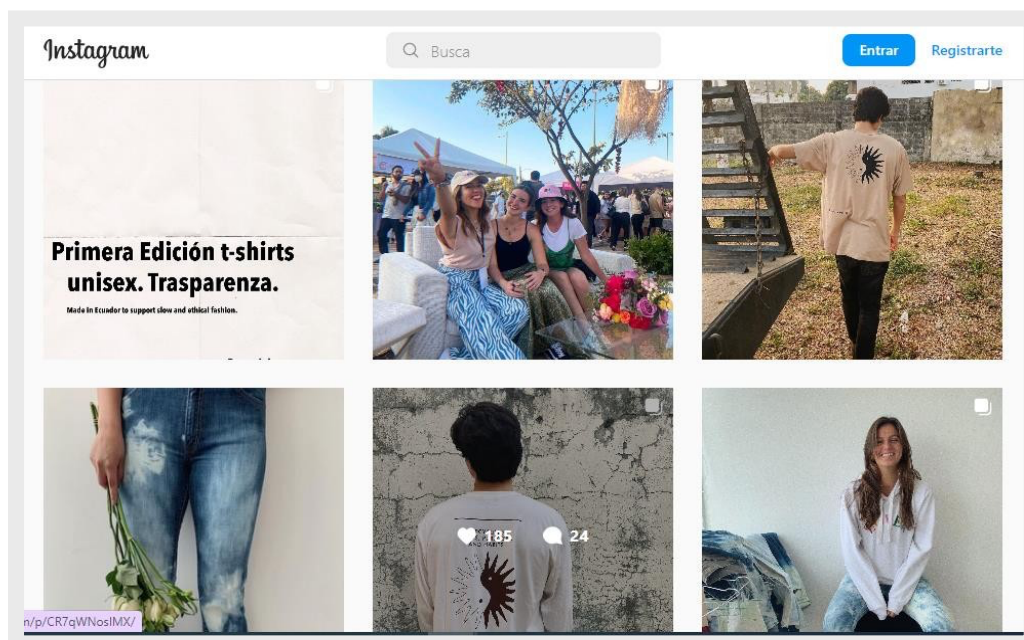
Descripción (Cómo es lo que ofrecen + modelo de negocio)

Esta marca declara ser ecoamigable, enfocada en no solo transformar sino en inspirar y transmitir consciencia a través del reuso de residuos textiles de tiendas locales.

Nació como un pequeño emprendimiento, donde su creadora le daba nueva vida a la ropa de sus clientes, tiñéndose o pintando encima de ellas, aprovechando la tendencia del *Tye Dye*. Sin embargo, buscando generar productos que generen mayor impacto ambiental, decidió crear *Baguette Bags* con retazos de tela de otras marcas de ropa.

Se hicieron diversas campañas que acompañaron a la marca en la inserción a su mercado. A la par, estas marcas aliadas estaban relacionadas al grupo objetivo al que Transparenzza quería llegar, como Martalía y la feria Bonaterra.

Este emprendimiento no continuó ya que su creadora era joven y decidió continuar con sus estudios.



## Competencia indirecta

- **Agavetements**

Esta marca hace curaduría de prendas de segunda mano alrededor del mundo, en Thrift Shops famosos y las vende en su mayoría vía Instagram. Sin embargo, se puede visitar físicamente showrooms estacionales que tiene y pone en Quito y en Guayaquil. Normalmente saca colecciones cada dos meses.

Entre sus ventajas está el posicionamiento que tiene la marca, ya que a través de la curaduría que su dueña hace atrae a un mercado mucho más exclusivo. La explicación de esto mismo está en que en su mayoría trae piezas de diseñadores, haciendo que la experiencia del



showroom sea mucho más fiel a la idea de hacer compras en tiendas de segunda mano como en otros países.

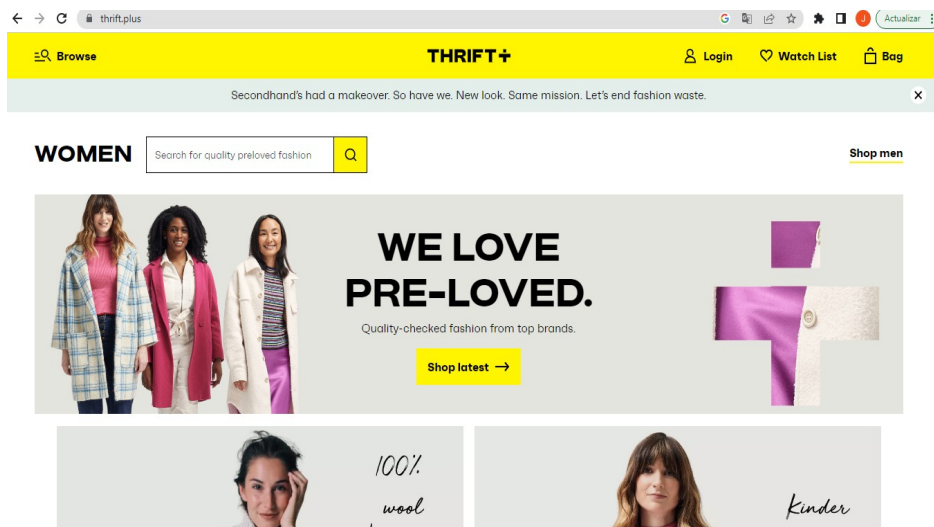
Para finalizar, en sus desventajas está el que trabajar con piezas de alta costura las medidas son diferentes, por tanto, es importante probarse la ropa para asegurar sé de que quede, lo que es un decisor pesado al momento de la compra.

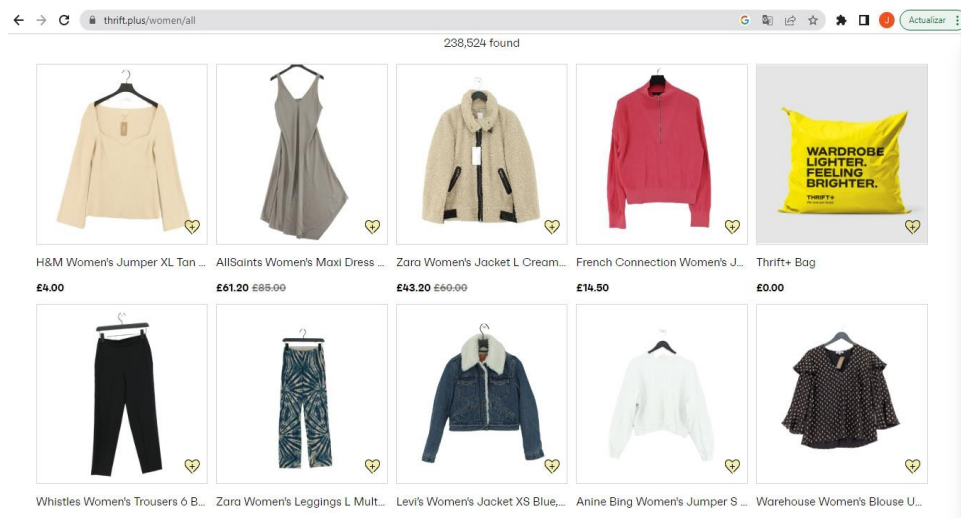
## Hallados

Esta tienda es de las primeras tiendas de ropa de segunda mano y a la vez es la más conocida. Trabaja por consignación lo que refiere que puedes vender tu ropa a la tienda y ellos la venderán por ti.

Entre sus ventajas está su tiempo en el mercado y que tiene dos tiendas físicas, donde la gente asiste a ver las prendas de primera mano.

Entre sus desventajas tenemos que sus clientes opinan que el local es desordenado y la experiencia de compra no es placentera.





### 3) Levante el perfil del adoptador inicial (mapa de empatía) a partir de entrevistas a profundidad y observación real.

#### ¿Qué piensa?

- Quiero verme bien
- Puedo adquirir prendas más baratas
- Seguramente la adaptan a lo que yo quiero

#### ¿Qué oye?

- Son prendas en buen estado
- Mis amigos también adquirirían
- Puedo reutilizar mis propias prendas con diseños nuevos

#### ¿Qué ve?

- Variedad
- No se compra en el mismo lugar
- Prendas de buena calidad

#### ¿Qué dice?

- Sus hábitos han cambiado
- Es bueno aportar al medio ambiente
- Me gusta reciclar

**4) Ideación, aplique técnicas de ideación orientadas a decidir una estrategia de valor para el cliente. Considere que la propuesta sea para entornos digitales o híbrido con uso de tecnología.**

Nuestro producto se basará en emprender una marca que, reutilizando telas y rediseñándolas, lance nuevas prendas que estén a la moda. De esta manera cumpliremos con nuestra propuesta de valor que es ser responsables con el medio ambiente creando piezas en tendencia y personalizadas a las cuales podrás acceder de forma digital a través de un ecommerce y/o APP.

De la misma forma, nuestro emprendimiento busca crear fuentes de trabajo para pequeños modistas, costureros y/o sastres.

Todo esto nos permitirá contribuir en la responsabilidad social, creando fuentes de empleo y conciencia en la disminución de la contaminación textil.

**5) Diseñe un prototipo que pueda ser validado con clientes. Describa las características del producto o servicio, cómo funciona y qué tecnología emplea. El producto o servicio debe estar diseñado para entornos digitales o híbrido con uso de tecnología.**

Desean vestir bien, estar a la moda, pero son conscientes ambientalmente. Desean reducir la contaminación y buscan causas para apoyar. Sin embargo, en el Ecuador no hay mucha oferta que cumpla con todas estas condiciones.

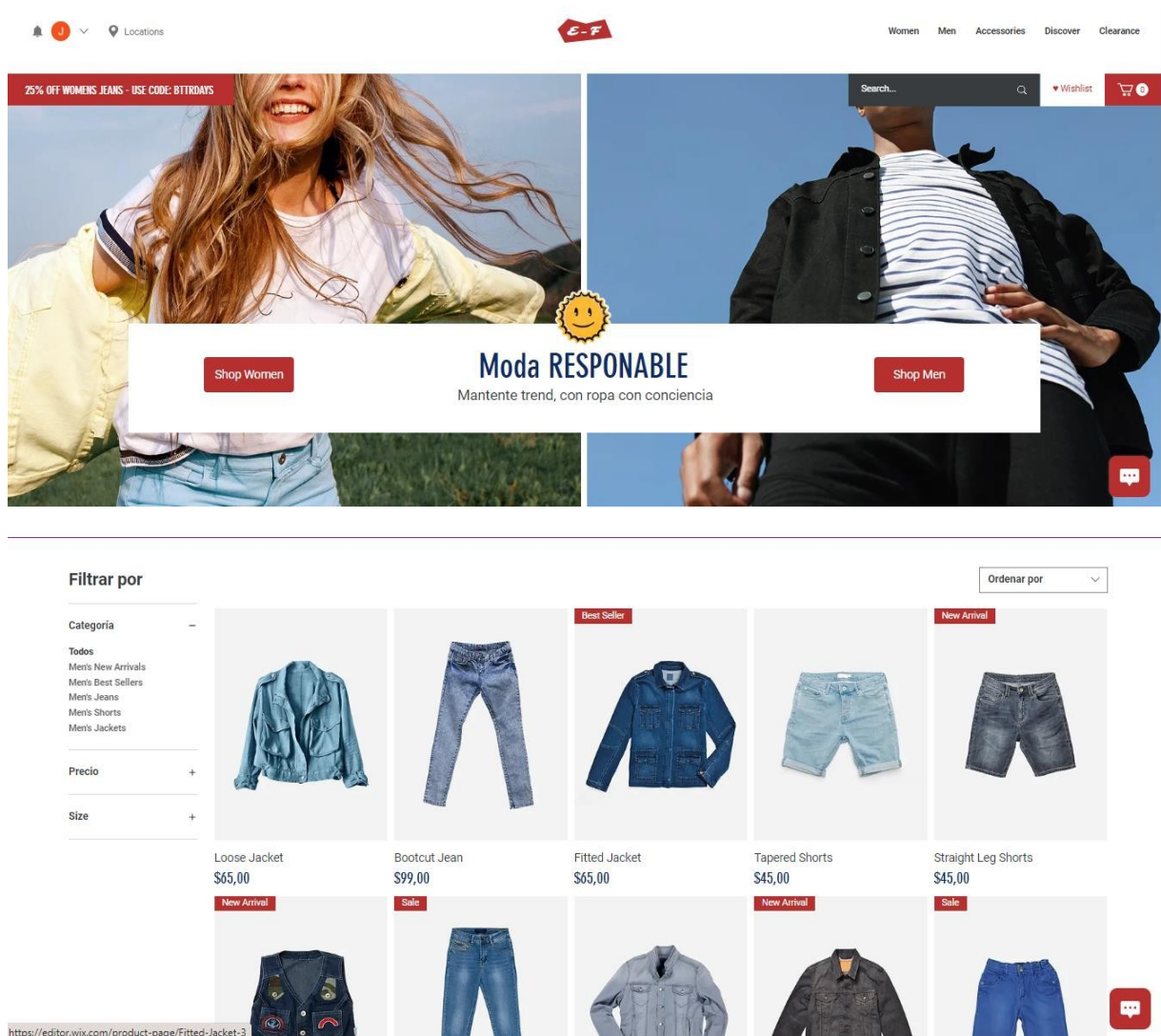
Además, cuando compran ropa y luego que pasan de moda no saben qué hacer con ella, normalmente la regalan, donan o botan.

Bajo estas premisas vimos la oportunidad de desarrollar nuestro proyecto de negocio y también de brindar lo siguiente:

- Reutilizar o reciclar telas y/o ropa usada dándoles un nuevo diseño.
- Bajo una alianza estratégica trabajar con pequeños negocios, costureros, sastres y diseñadores, adquiriendo sus prendas a un costo preferencial para darles exposición en el medio.
- Darle la oportunidad a las personas de que vendan su ropa usada y disminuyan la contaminación textil.

De esta forma nuestro modelo de negocio es la creación de una marca que su sello sea la responsabilidad ambiental, porque basamos nuestra materia prima en el reciclaje, socialmente responsable, apoyando micro economías, creando un ecommerce para vender nuestros productos haciendo énfasis en los valores de la marca.

**6) Valide el prototipo, aplicando técnicas de pruebas que no requieren el desarrollo final del producto o servicio.**



**1er. tecnología: E-Commerce.**

Nuestro proyecto se basa en desarrollar un Ecommerce de productos elaborados con telas recicladas, que mantienen a la moda a nuestro público objetivo y cumple con sus estándares sociales y ambientales.

A través de nuestra página web podrán conocer la tendencia que impulsamos que es la conciencia ambiental. Acceder al catálogo de ropa, seleccionar las prendas que estén interesados, agregarlas al carrito de compras y realizar la compra de los artículos seleccionados.

## 2da. tecnología: NFT.

Además por la compra de cualquier artículo también se compra el NFT del artículo en imagen que tendrá un valor representativo en Cryptomoneda, esto tiene 2 finalidades:

- 1.- Crear comunidad de nuestros compradores.
- 2.- Dar descuentos en futuras compras a través de transacciones en crypto por medio de Paypal.



### 7) Indique el Modelo de negocio que recomienda para el proyecto.

Hoy en día vemos como las diferentes generaciones se alinean a una mentalidad diferente, abriendo paso a la concientización y/o conservación del medio ambiente. Por otro lado, evidenciamos que están predispuestos a la venta de ropa usada y en comprar incluso ropa usada pero re-diseñada por costureros comunes, facilitando a nuestro modelo de negocio en la cual queremos crear una marca cuyo sello sea la responsabilidad ambiental y social, puesto que, vamos a basar nuestra materia prima en el reciclaje y en la parte social brindaremos apoyo a micro economías, creando una plataforma ecommerce para comercializar nuestros productos.

### 8) Cuáles aspectos éticos y legales deben considerar en relación al uso de tecnología.

#### Se debe considerar:

- Asegurarnos que la innovación demuestre y mantenga respeto por la dignidad humana.
- Respeto a la privacidad a la información del usuario, proteger sus datos de forma responsable, segura.
- Involucrar al usuario desde el inicio del proceso.
- En el aspecto legal los programas deben estar protegidos de virus, piraterías.

**MEMO #4.**

**IMAGEN GRUPAL RECREATIVA / IA**





## **TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE PROCESOS PROCESO TRIBUTARIO Y CRM: SERVICIO DE “DEVOLUCIÓN DEL IVA”**



### **INTEGRANTES:**

- 1. Lucia Barrera**
- 2. Maria Fernanda Villacis**
- 3. Ana Cristina Salmon**
- 4. Nicole Diaz**

## 5. Jorge Cañarte

### Contenido

<a href="#">EMPRESA SELECCIONADA</a> .....	33
<a href="#">INTRODUCCIÓN A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</a> .....	33
<a href="#">AUDILEX ASESORES S.A</a> .....	33
<a href="#">VISIÓN</a> .....	34
<a href="#">OFERTA CORPORATIVA</a> .....	34
<a href="#">SERVICIOS</a> .....	34
<a href="#">RESUMEN DEL PROYECTO</a> .....	35
<a href="#">CONTEXTO DEL PROYECTO</a> .....	35
<a href="#">TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN C-19</a> .....	36
<a href="#">TRANSFORMACION DIGITAL EN ECUADOR</a> .....	38
<a href="#">CRM: DIGITALIZA EL SERVICIO AL CLIENTE</a> .....	40
<a href="#">OBJETIVOS DE SERVICIO</a> .....	41
<a href="#">OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS</a> .....	42
<a href="#">RESULTADOS QUE APUNTAN A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: SAC</a> .....	42
<a href="#">STAKEHOLDERS DE AUDILEX</a> .....	43
<a href="#">PROCESO TRIBUTARIO: DEVOLUCIÓN DEL IVA</a> .....	44
<a href="#">ANÁLISIS DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DEL IVA</a> .....	45
<a href="#">PROCESO PARA TRÁMITE DE DEVOLUCIÓN DE IVA</a> .....	47
<a href="#">MALLA DEL CRM: FASES, PROCESO, EXPERIENCIA DEL CLIENTE E INDICES DE SATISFACCIÓN</a> .....	49
<a href="#">EXPERIENCIA DEL CLIENTE</a> .....	50
<a href="#">INDICES PARA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</a> .....	50
<a href="#">ANÁLISIS DEL CUSTOMER JOURNEY</a> .....	50
<a href="#">ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: MATRIZ DE PROYECTOS</a> .....	53
<a href="#">SEGURIDAD INFORMÁTICA: VULNERABILIDADES Y RECOMENDACIONES</a> .....	54
<a href="#">RESTRICCIONES EN LA CADENA DE VALOR DE AUDILEX</a> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## **EMPRESA SELECCIONADA**

### **Consultora empresarial AUDILEX ASESORES EMPRESARIALES**

Especialistas en asesoramiento empresarial de temas tributarios, legales y aduaneros; nos dirigimos a usted a fin de poner a su disposición nuestros servicios en la división comercio exterior y aduanas; Contable, financiera y tributaria.

## **INTRODUCCIÓN A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

La transformación digital es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos. Permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona. Con ese fin, la transformación digital es necesaria para cualquier empresa, organización sin fines de lucro o institución que busque sobrevivir en el futuro.

### **AUDILEX ASESORES S.A**

Con más de ocho años de experiencia en el mercado, somos una firma que cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales altamente calificados, los cuales día a día actualizan sus conocimientos con la finalidad de aplicarlos en el análisis de las normas vigentes, ofreciéndoles a nuestros clientes un servicio competitivo, vanguardista y de calidad.

## **VISIÓN**

Nuestra visión se basa en formar parte integral del equipo de trabajo de su empresa. Como aliados estratégicos garantizamos nuestro compromiso de contribuir al crecimiento y cumplimiento de objetivos y metas de su representada.

## **OFERTA CORPORATIVA**

Nuestra oferta corporativa legal incorpora los servicios necesarios para que cualquier empresa opere dentro del marco de la ley, el análisis y decisión de los asuntos jurídicos se toman en forma colectiva, en donde cada abogado aporta al debate en concordancia con su área de especialidad.

## **SERVICIOS**

Especialistas en asesoramiento empresarial de temas tributarios, legales y aduaneros; nos dirigimos a usted a fin de poner a su disposición nuestros servicios en la división comercio exterior y aduanas.

### **Asesoría y despacho aduanero**

Nos especializamos en gestión y acompañamiento de exportaciones, importaciones y otros procesos tributarios y arancelarios.

### **Asesoría Contable, Tributaria y Financiera**

El correcto cumplimiento de las normas contables, financieras, tributarias está en función del régimen tributario al cual la empresa se acoge.

### **Asesoría Legal Societaria**

AUDILEX ASESORES Brindaremos asesoría legal de tipo Civil, Administrativo, Societario y Tributario, contamos con profesionales capacitados y expertos en la materia,

lo que nos ha permitido tener un alto porcentaje de éxitos en los casos acogidos lo largo de nuestros años de servicio, ofrecemos los servicios legales en temas societarios y laborales.

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

Las administraciones tributarias de todo el mundo están analizando las posibles ventajas de la digitalización para mejorar la atención al contribuyente y aumentar los ingresos. Los países en desarrollo no son ajenos a esta tendencia y, actualmente, muchos están desarrollando soluciones digitales innovadoras para hacer frente a los desafíos del siglo XXI. Este proyecto busca la transformación digital de los servicios tributarios de la Consultora AUDILEX CONSULTORES, su cartera de clientes es compuesta de medianas y grandes empresas, por lo cual la necesidad inmediata es transformarse digitalmente.

La característica principal de la consultora es que posee talento humano capacitado y calificado para identificar y resolver las necesidades particulares de cada cliente, esto permitirá que la consultora sea competitiva y vanguardista. La innovación siempre permite que cada empresa se anticipe a los cambios, contar con personal técnico y administrativo especializado.

## **CONCEPTOS CLAVES**

Transformación digital, tributación, tipos de Consultorías.

## **CONTEXTO DEL PROYECTO**

Lo más importante es que permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona; es necesaria para cualquier empresa, organización sin fines de lucro o institución que busque sobrevivir en el futuro. La tecnología impulsa la necesidad de la transformación digital y respalda la digitalización de una organización. Además, no existe una sola aplicación o tecnología que permita la transformación digital, sino que existen múltiples

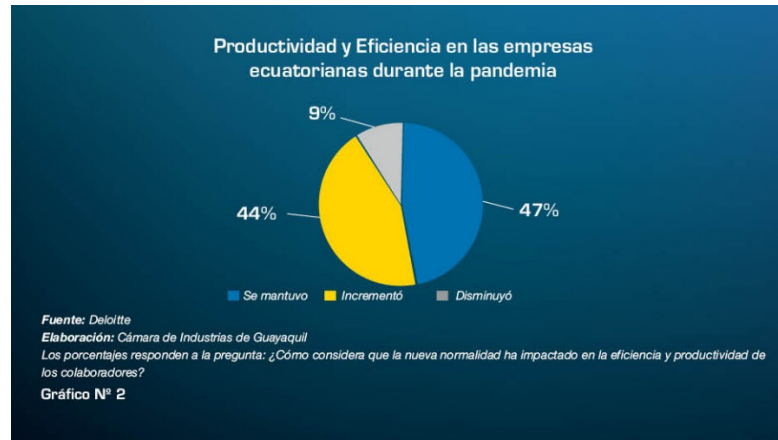
procesos clave que una organización generalmente debe tener para afrontar la transformación:

- La computación en nube le otorga a la organización un acceso más rápido al software que necesita, nuevas funcionalidades y actualizaciones, además de almacenamiento de datos, y le permite ser lo suficientemente ágil como para transformarse.
- La tecnología de información permite a una organización enfocar su inversión de talento y el dinero destinado a investigación y desarrollo en soluciones personalizadas que respalden sus requisitos y los procesos que lo diferencian en el mercado.
- Las plataformas móviles permiten que el trabajo se realice donde sea y cuando sea.
- Machine Learning y las tecnologías de inteligencia artificial brindan a las organizaciones conocimientos para tomar decisiones más precisas sobre ventas, marketing, desarrollo de productos y otras áreas estratégicas.
- Otras tecnologías que impulsan la transformación empresarial son blockchain, realidad aumentada y realidad virtual, redes sociales e internet de las cosas (IoT).

## **TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN C-19**

La pandemia ha hecho que las empresas en Ecuador se lancen hacia la transformación digital, un proceso que antes de la emergencia sanitaria ya había tomado fuerza en otros mercados más grandes de la región como Argentina o México. En el caso de Ecuador, según esta encuesta, el 29 % de las empresas encuestadas invierten menos del 1 % de sus ventas en tecnología, cuando el rango ideal, según el especialista, es de entre 2,5 % y 3 %. Entre las empresas que invirtieron en transformación digital en los 2 últimos años, el 17 % se enfocó en sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP en inglés) y automatización robótica de procesos (RPA en inglés), seguido de web software (14 %), software de procesos de venta (CRM) (5 %), intranet (5 %) o chatbot (2 %). En cuanto a los especialistas contratados, el 42 % incorporó analistas de datos,

seguido de desarrolladores (8 %), especialistas en comercio digital (8 %), en tecnologías de la información (8 %), analistas de sistemas (4 %) o especialista en software "scrum" (4 %).



Fuente:[https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-empresas\\_las-empresas-de-ecuador-aceleran-transformaci%C3%B3n-digital-sin-cambiar-negocio/47886192](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-empresas_las-empresas-de-ecuador-aceleran-transformaci%C3%B3n-digital-sin-cambiar-negocio/47886192)

La pandemia aceleró el proceso de cambio tecnológico que ya se venía gestando. Desde la aplicación de las medidas sanitarias, como las cuarentenas, restricciones de movilidad, cambio en los hábitos de consumo de los individuos sumado al temor al contagio, fue evidente el rol de las tecnologías y la digitalización como medios para continuar con el sistema económico mundial. Por ende, es imperativo analizar el grado de estructuración digital y niveles de digitalización en Latinoamérica que ayuden a afrontar los nuevos desafíos.

El Índice de Desarrollo del Ecosistema Digital (IDED) provee una visión integral del ecosistema digital (infraestructura, utilización de tecnologías y políticas públicas); presenta indicadores de economía digital; y mide el nivel de digitalización de procesos productivos (también llamado Internet industrial). En donde se analizan 8 pilares y 37 sub-pilares.



**Fuente:** [https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-empresas\\_las-empresas-de-ecuador-aceleran-transformaci%C3%B3n-digital-sin-cambiar-negocio/47886192](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-empresas_las-empresas-de-ecuador-aceleran-transformaci%C3%B3n-digital-sin-cambiar-negocio/47886192)

## TRANSFORMACION DIGITAL EN ECUADOR

Ecuador sufrió una transformación digital mucho antes del Covid, muchas de las grandes empresas de servicios e industriales. A continuación, datos y cifras de la Transformación Digital en el Ecuador, a partir del año 2020, que fue el año más duro de la pandemia del COVID-19, tomado de un artículo publicado en el año 2021, por la Universidad De Los Hemisferios, donde se puede evidenciar el uso y el alcance que tienen los medios digitales dentro de la población, entre lo que podemos destacar:

- Ecuador cuenta con una población estimada de 17.510.643 (proyecciones INEC, 2020).
- Del total de su población, el 80,1%, (14,25 millones) tienen acceso a Internet para el año 2020, según los datos del estudio de Mentinno (2020).
- De esta cantidad de usuarios, 14 millones utilizan redes sociales, (78,7%).
- Existen 14,88 millones de líneas móviles de telefonía celular (83,6%).
- Del total de usuarios de redes sociales, la mayor participación se encuentra en Guayaquil con un 15%, seguido por Quito por un 12%.
- Existen 14,88 millones de líneas móviles de telefonía celular.

- Adicionalmente, el 59% de los usuarios de Internet son mayores de 24 años, y el 98% de los usuarios menores de 24 años, tienen interrelación en redes sociales vía dispositivos móviles.

Frente al comportamiento y los niveles de digitalización de los internautas en el Ecuador, el estudio pudo determinar que, en el año 2020, producto del confinamiento dispuesto por las autoridades nacionales, los hábitos de consumo de las personas se enfocaron principalmente en una nueva agenda mediática digital.

PWC realizó una encuesta a más de 50 empresas nacionales y multinacionales para conocer su estado en relación a los procesos de Transformación Digital. Martín Grimaldo, Director de Consultoría de Negocios de la firma, resalta: “los empresarios han reconocido la necesidad de contratar y capacitar su personal para el manejo de nuevas herramientas tecnológicas, y de esta manera incrementar su competitividad”.

Entre los principales resultados se destacan:

#### **Estado actual:**

- El 89% de las empresas considera que ha emprendido un proceso de Transformación Digital.
- El 81% de las empresas encuestadas ha realizado desarrollos tecnológicos en los últimos 2 años.

#### **Beneficios de Transformación Digital:**

- Para los encuestados el mayor beneficio de sumar tecnología y nuevas herramientas es el incremento en la productividad.

#### **Presupuesto:**

- El 43% destina entre el 1% y 3% de las ventas a la inversión de tecnología anualmente\*.

#### **Operatividad:**

- El 54% considera que la gerencia que debería liderar los procesos de transformación digital dentro de las organizaciones es la encargada del área de tecnología, seguida por un 50.9% por la gerencia general.

- El 60% no ha contratado personal especializado en el manejo de herramientas digitales.

Fuente:<https://itahora.com/2022/09/08/ecuador-el-89-de-las-empresas-considera-que-están-en-un-proceso-de-transformación-digital/>

La transformación digital va más allá de la implementación de nuevas tecnologías; pues la misma, obliga a las empresas actualizar todos los procesos organizacionales, incluida la capacitación y contratación de talento humano con habilidades en temas y procesos de digitalización.

### **CRM: DIGITALIZA EL SERVICIO AL CLIENTE**

AUDILEX con este proyecto de digitalización debe centrarse en las oportunidades y los desafíos de quienes emprenden la digitalización, el cual se asienta en dos fundamentos clave:

1. La administración tiene un enfoque claro y definido de la digitalización que se articula en toda la organización que encaja con las prioridades del cliente y las regulaciones del SRI.
2. Los altos cargos de la administración deben apoyar plenamente el proceso de digitalización y dirigir con eficacia, motivando a sus equipos para afrontar los desafíos. Un liderazgo eficaz es vital para equilibrar prioridades contrapuestas y tomar decisiones difíciles.
3. También es esencial que los líderes sean flexibles y estén abiertos al cambio a medida que evolucionan los proyectos, de modo que el plan de digitalización se ajuste cuando sea necesario.

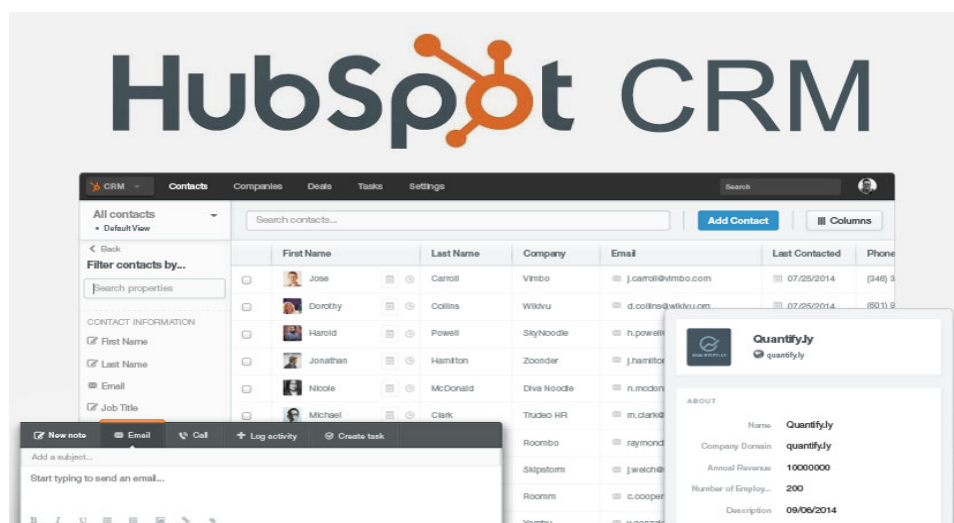
Es de suma importancia dar a conocer a nuestros clientes los beneficios potenciales de la digitalización:



1. El cumplimiento organizado y a tiempo de las obligaciones tributarias les permitirá tener acceso a beneficios, descuento y similares que ofrece el SRI a los contribuyentes.
2. Sistemas tributarios integrados, que conectan las distintas áreas de una administración tributaria para ofrecer procesos holísticos a los contribuyentes.
3. Comunicación con el contribuyente/cliente/SRI, ofreciendo canales de comunicación eficaces y más accesibles.
4. Gestión del riesgo y el cumplimiento, abaratando y facilitando el cumplimiento, y dificultando el incumplimiento y haciendo que este sea más fácilmente detectable por la administración.

## OBJETIVOS DE SERVICIO

Implementar la herramienta CRM con un flujo que permita monitorear el servicio de “Devolución del IVA” de nuestros clientes. Utilizaremos la licencia de CRM HUBSPOT, la versión empresarial pagada. La capacidad del software depende del plan a contratar, HubSpot comercializa 3 planes: Starter: \$45 dólares por mes. Pro: \$800 dólares por mes. Enterprise: \$3,200 dólares por mes.



- Desarrollar dentro del CRM un flujo, que permita monitorear el servicio de “Devolución del IVA”, que ofrezca el servicio integral en el que el cliente este al tanto de los avances y etapas en que se encuentra su trámite.
- Posicionar a la empresa, como pionera en un CRM de servicios para empresas que busquen agilizar sus procesos con un servicio integral de consultoría.
- Ser el aliado estratégico para nuestros clientes, Audilex se adapta a sus necesidades y recursos utilizando metodologías ágiles, mediante un CRM realiza análisis de big data, alcanzando resultados e implementaciones de manera eficaz y rápida.

## **OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS**

- Incrementar el % de clientes de la provincia del Guayas, Manta, Cuenca y Quito durante el primer trimestre luego del lanzamiento de nuestra innovación tecnológica CRM.
- Reclutar personal altamente calificado como consultores contables, que cuenten con experiencia en Desarrollo de Proyectos, Certificaciones en metodologías ágiles, experiencia Comercial y experiencia en Finanzas, contabilidad y tributación.
- Con el CRM, podremos establecer modalidad mixta de trabajo para los colaboradores y contrato de productividad; generando un ahorro en costos de nóminas y bajar los costos variables de la empresa adscritos al personal.

## **RESULTADOS QUE APUNTAN A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: SAC**

Nuestra empresa se especializa en brindar servicios contables-tributación, nuestro servicio estrella y con más demanda por parte de nuestros clientes es la “devolución del IVA”, por lo cual:

1. Mejorará el acceso a los clientes a información clave para seguimiento de su trámite de “devolución del IVA” generando un nivel mayor de satisfacción de nuestros clientes.
2. Disminución de horas del personal clave administrativo y de servicios; los procesos digitales están orientados a crear eficiencia en los procesos repetitivos.
3. Mayor disponibilidad de documentos, el soporte de las transacciones estará disponible dentro del flujo de información y podrá ser consultado fácilmente por parte de los responsables autorizados.
4. Seguridad y trazabilidad de la información fuente, el CRM deberá contar con restricciones, asegurando que la información se encuentra segura y disponible solo para los empleados autorizados. Por ejemplo, implementar el uso de certificados digitales, claves de acceso seguras, doble factor de autenticación, verificación de redundancia cíclica, etc.
5. Reputación. Un factor muy importante a la hora de elegir un aliado de negocios son las referencias de prestigio que pueda recibir la empresa de otras entidades, de nuestros clientes y proveedores (stakeholders).

## **STAKEHOLDERS DE AUDILEX**

Stakeholders son los individuos u organizaciones involucradas con una empresa y que de alguna manera sufren el impacto de sus decisiones. Estos son internos y externos, que infieren directamente e indirectamente en la empresa.

<b>STAKEHOLDERS DE AUDILEX</b>	
<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
COLABORADORES	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
PRESTADORES DE SERVICIOS	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
COMITÉ EJECUTIVO	MUNICIPIO DE GUAYAQUIL
SOCIOS CORPORATIVOS ACCIONISTAS	CASA DE VALORES
	INSTITUCIONES FINANCIERAS
	CLIENTES
	PROVEEDORES
	EMPRESAS DE SERVICIOS
	EMPRESAS DE ADMMINISTRACION PÚBLICA
	EMPRESAS DE LA COMPETENCIA

## **PROCESO TRIBUTARIO: DEVOLUCIÓN DEL IVA**

Devolución del IVA es un trámite habilitado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) que permite a las personas naturales o jurídicas que tengan el derecho a la devolución de IVA como exportadores de bienes solicitar la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) mediante la presentación de los requisitos correspondientes en los diferentes canales de atención habilitados al ciudadano a nivel nacional. Nuestros clientes son empresas medianas y grandes del territorio ecuatoriano. El SRI detalla que esta devolución del IVA está dirigida a: Persona Jurídica - Privada, Persona Natural - Ecuatoriana, Persona Natural - Extranjera.

Para solicitar la devolución de exportadores de bienes deberá:

- Encontrarse inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Cumplir todas las formalidades aduaneras relacionadas al perfeccionamiento de la exportación definitiva a ser declarada.
- Encontrarse registrado en el catastro del sistema de devoluciones de IVA por internet, excepto para quienes se acojan al mecanismo excepcional.
- No haber prescrito el derecho a la devolución del IVA por el período solicitado; y,

- Haber efectuado los procesos de revalidación, excepto para la devolución por coeficientes.

## **ANÁLISIS DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DEL IVA**

Nuestra empresa AUDILEX se especializa en este servicio, el cual es de alta demanda a nivel empresarial, lo realizamos en línea a través de la #plataforma gob.ec; donde se realiza la solicitud-recepción de los trámites del mecanismo excepcional. Generalmente tiene un tiempo de duración de 2 a 3 meses donde el SRI aprueba o no la devolución de valores mediante una nota de crédito, la cual es posteriormente negociada a la Casa de Valores o alguna institución financiera, generalmente trabajamos con la Casa de Valores.

## PROCESO PARA GESTIÓN DEVOLUCIÓN DEL IVA:

<b>CLIENTE /ASESOR</b>	<p><b>1.- Visita con cliente</b></p> <p>En esta visita se propone al cliente hacer el trámite y se solicita los accesos a la información como el RUC y contraseña del SRI.</p> <p><b>2.- Cliente acepta</b></p> <p>Con la información entregada se hace un análisis de las declaraciones del cliente y su contabilidad para verificar si hay valores para la devolución del impuesto.</p>
<b>DOCUMENTACIÓN Y GESTIÓN</b>	<p><b>3.- Se gestiona la devolución</b></p> <p>Se presenta al cliente la información y los oficios para la firma y posterior entrega al SRI</p> <p><b>4.- Entrega de oficio</b></p> <p>Se ingresa el oficio por ventanilla del SRI y se envía al cliente un mail con el escaneo del ingreso debidamente sellado por el SRI.</p>
<b>TIEMPO DE APROBACIÓN</b>	<p><b>5.- Tiempo de espera</b></p> <p>De aquí pasan aproximadamente 2 meses en el que el cliente constantemente nos llama a preguntar qué ha pasado con el trámite. Es un tiempo normal de espera hasta que dentro del SRI se asigne analista y se soliciten los documentos que avalen la solicitud de devolución. Dentro de la oficina se revisa diariamente durante este periodo que llegue alguna notificación del SRI relacionado con el trámite.</p>
<b>DOCUMENTACIÓN Y SOLICITUD AL SRI</b>	<p><b>6.- Oficio SRI</b></p> <p>En este oficio el SRI solicita las pruebas para aprobar o negar la solicitud.</p> <p><b>7.- Se solicita al cliente la documentación</b></p> <p>Normalmente se solicita desde el inicio del trámite, pero hay clientes que se demoran en entregar y cuando llega este oficio ya es la urgencia de entrega. Se solicitan nuevamente los documentos para responder oficio.</p> <p><b>8. Entrega de documentación</b></p> <p>Se debe entregar por ventanilla del SRI la documentación solicitada. En el caso de no entregarla negaran el trámite.</p> <p><b>9. Tiempo de espera</b></p>
<b>RESOLUCION Y TRANSFERENCIA</b>	<p>Nuevamente el SRI analiza la información y tardara entre 1 a 2 meses en emitir resolución o solicitar nuevamente prueba. En este tiempo el cliente nuevamente se comunica varias veces con nosotros para solicitar información respecto al trámite.</p> <p>Dentro de la oficina se revisa diariamente durante este periodo que llegue alguna notificación del SRI relacionado con el trámite.</p> <p><b>10. Resolución de parte del SRI</b></p> <p>Se emite la resolución donde detallan análisis de las pruebas entregadas finalizando con la aceptación del trámite</p>
<b>NEGOCIACIÓN</b>	<p><b>11. Emisión de Nota de Crédito</b></p> <p>Una semana después aproximadamente de emitida la resolución, el SRI emite un documento Nota de Crédito a favor del contribuyente</p> <p><b>12. Negociación con casa de Valores</b></p> <p>Esta nota de crédito para hacerla efectivo debe negociarse con entidades financieras, normalmente la negociamos con la Casa de Valores.</p>
<b>ACREDITACIÓN DE VALORES</b>	<p><b>13. Acreditación a cuenta</b></p> <p>Una vez vendida la nota de crédito se procede a hacer la acreditación del dinero a la cuenta del cliente.</p> <p><b>14.- Fin del trámite: seguimiento y comunicación constante con información de valor para cerrar nuevos negocios y fidelizar al cliente.</b></p>

## **PROCESO PARA TRÁMITE DE DEVOLUCIÓN DE IVA**

### **1.- Visita con cliente**

En esta visita se propone al cliente hacer el trámite y se solicita los accesos a la información como el RUC y contraseña del SRI.

### **2.- Cliente acepta**

Con la información entregada se hace un análisis de las declaraciones del cliente y su contabilidad para verificar si hay valores para la devolución del impuesto.

### **3.- Hay devolución**

Se presenta al cliente la información y los oficios para la firma y posterior entrega al SRI

### **4.- Entrega de oficio**

Se ingresa el oficio por ventanilla del SRI y se envía al cliente un mail con el escaneo del ingreso debidamente sellado por el SRI.

### **5.- Tiempo de espera**

De aquí pasan aproximadamente 2 meses en el que el cliente constantemente nos llama a preguntar qué ha pasado con el trámite. Es un tiempo normal de espera hasta que dentro del SRI se asigne analista y se soliciten los documentos que avalen la solicitud de devolución. Dentro de la oficina se revisa diariamente durante este periodo que llegue alguna notificación del SRI relacionado con el trámite.

### **6.- Oficio SRI**

En este oficio el SRI solicita las pruebas para aprobar o negar la solicitud.

### **7.- Se solicita al cliente la documentación**

Normalmente se solicita desde el inicio del trámite, pero hay clientes que se demoran en entregar y cuando llega este oficio ya es la urgencia de entrega. Se solicitan nuevamente los documentos para responder oficio.

### **8. Entrega de documentación,**

Se debe entregar por ventanilla del SRI la documentación solicitada. En el caso de no entregarla negaran el trámite.

### **9. Tiempo de espera**

Nuevamente el SRI analiza la información y tardara entre 1 a 2 meses en emitir resolución o solicitar nuevamente prueba. En este tiempo el cliente nuevamente se comunica varias veces con nosotros para solicitar información respecto al trámite.

Dentro de la oficina se revisa diariamente durante este periodo que llegue alguna notificación del SRI relacionado con el trámite.

#### **10. Resolución de parte del SRI**

Se emite la resolución donde detallan análisis de las pruebas entregadas finalizando con la aceptación del tramite

#### **11. Emisión de Nota de Crédito**

Una semana después aproximadamente de emitida la resolución, el SRI emite un documento Nota de Crédito a favor del contribuyente

#### **12. Negociación con casa de Valores**

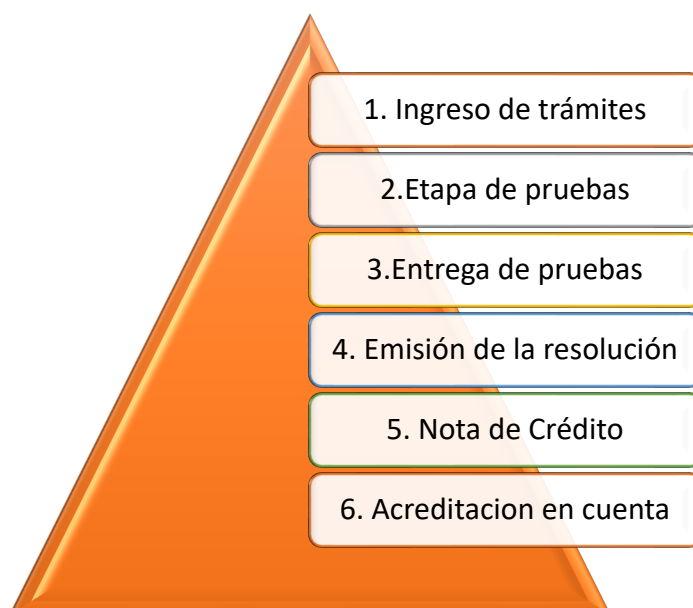
Esta nota de crédito para hacerla efectivo debe negociarse con entidades financieras, normalmente la negociamos con la Casa de Valores.

#### **13. Acreditación a cuenta**

Una vez vendida la nota de crédito se procede a hacer la acreditación del dinero a la cuenta del cliente.

#### **14.- Fin del tramite**

**Nuestro proceso está estructurado por fases:**





# MALLA DEL CRM: FASES, PROCESO, EXPERIENCIA DEL CLIENTE E INDICES DE SATISFACCIÓN.

ETAPAS	PROCESO PARA GESTIÓN DEVOLUCIÓN DEL IVA:	EXPERIENCIA DEL CLIENTE	INDICES de SATISFACCIÓN
1 INGRESO DE TRÁMITE	CLIENTE/ASESOR	Se programa visita y seguimiento del cliente: alertas para el asesor y un recordatorio para el cliente. Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA. Información de valor via mailing.	El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado.  El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.
	1.- <b>Visita con cliente</b>		
	En esta visita se propone al cliente hacer el trámite y se solicita los accesos a la información como el RUC y contraseña del SRI.		
	2.- <b>Cliente acepta</b>		
	Con la información entregada se hace un análisis de las declaraciones del cliente y su contabilidad para verificar si hay valores para la devolución del impuesto.		
DOCUMENTACIÓN Y GESTIÓN	3.- <b>Se gestiona la devolución</b>		
	Se presenta al cliente la información y los oficios para la firma y posterior entrega al SRI		
	4.- <b>Entrega de oficio</b>		
Se ingresa el oficio por ventanilla del SRI y se envía al cliente un mail con el escaneo del ingreso debidamente sellado por el SRI.			
2 ETAPA DE PRUEBAS	TIEMPO DE APROBACIÓN	El cliente podrá visualizar 24/7 el status de su trámite. El cliente recibirá información de valor via mailing. El cliente podrá contactarse con el asesor asignado, para consultas, necesidad de otros servicios o para una atención en temas específicos. El cliente mediante la app contara con el boton de Whatsapp, mediante un link accedera a escribir un mensaje a sus asesor tributario asignado. Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA.	El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado. El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.
	5.- <b>Tiempo de espera</b>		
3 ENTREGA DE PRUEBAS	DOCUMENTACIÓN Y SOLICITUD AL SRI	En la app el cliente podrá visulizar la aprobación o negación de devolución del IVA. Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA. Información de valor via mailing.	El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado. El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.
	6.- <b>Oficio SRI</b>		
	En este oficio el SRI solicita las pruebas para aprobar o negar la solicitud.		
	7.- <b>Se solicita al cliente la documentación</b>		
	Normalmente se solicita desde el inicio del trámite, pero hay clientes que se demoran en entregar y cuando llega este oficio ya es la urgencia de entrega. Se solicitan nuevamente los documentos para responder oficio.		
8. <b>Entrega de documentación,</b>			
Se debe entregar por ventanilla del SRI la documentación solicitada. En el caso de no entregarla negaran el trámite.			
9. <b>Tiempo de espera</b>			
4 EMISIÓN DE LA RESOLUCIÓN	RESOLUCIÓN Y TRANSFERENCIA	Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA El cliente tendra acceso a informacion relevante del SRI. Recibirá mailing con información de valor.	El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado.  El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.
	Nuevamente el SRI analiza la información y tardara entre 1 a 2 meses en emitir resolución o solicitar nuevamente prueba. En este tiempo el cliente nuevamente se comunica varias veces con nosotros para solicitar información respecto al trámite.		
	Dentro de la oficina se revisa diariamente durante este periodo que llegue alguna notificación del SRI relacionado con el trámite.		
10. <b>Resolución de parte del SRI</b>			
Se emite la resolución donde detallan análisis de las pruebas entregadas finalizando con la aceptación del tramite			
5 NOTA DE CRÉDITO	NEGOCIACIÓN	El cliente podrá visualizar el documento "Nota de Crédito" y los valores a favor. El cliente podrá visualizar las entidades financieras se negocia. Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA. Información de valor via mailing.	El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.
	11. <b>Emisión de Nota de Crédito</b>		
Una semana después aproximadamente de emitida la resolución, el SRI emite un documento Nota de Crédito a favor del contribuyente			
12. <b>Negociación con casa de Valores</b>			
Esta nota de crédito para hacerla efectivo debe negociarse con entidades financieras, normalmente la negociamos con la Casa de Valores.			
6 ACREDITACIÓN A CUENTA	ACREDITACIÓN DE VALORES	El cliente podrá visualizar la entidad financiera a quien se le negoció la Nota de crédito. El cliente podrá visualizar la acreditación de los valores de nota de crédito; puede verificar en la cuenta registrada la fecha efectivo en saldo contable y saldo disponible. Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA.	Al final de proceso el cliente efectua una Evaluacion de servicio.  El CRM permite vizualizar los resultados de la encuesta y alimenta los indicadores de satisfacción de servicio.
	13. <b>Acreditación a cuenta</b>		
Una vez vendida la nota de crédito se procede a hacer la acreditación del dinero a la cuenta del cliente.			
14.- <b>Fin del tramite: seguimiento y comunicación constante con información de valor para cerrar nuevos negocios y fidelizar al cliente.</b>			

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

En cada fase de nuestra propuesta el cliente alineado de acuerdo a cada fase:

- Se programa visita y seguimiento del cliente: alertas para el asesor y un recordatorio para el cliente.
- Mail semanal al cliente de status del proceso: devolución del IVA
- El cliente tendrá acceso a información tributaria relevante.
- El cliente podrá contactarse con el asesor asignado, para consultas, necesidad de otros servicios o para una atención en temas específicos y esto quedará registrado en el CRM

## **INDICES PARA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Los siguientes índices se aplican de acuerdo a la fase del CRM donde se encuentre:

- El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado (en todas las fases)
- El cliente recibe información de valor de carácter tributario cada semana via mailing.
- El cliente puede dejar un mensaje escrito por interno, WhatsApp o texto para consultas, sugerencias y símiles (en todas las fases).
- Al final de proceso el cliente efectúa una Evaluación de servicio (fase 5 y 6). El CRM permite visualizar los resultados de la encuesta y alimenta los indicadores de satisfacción de servicio.

## **ANÁLISIS DEL CUSTOMER JOURNEY**

La jornada del cliente o customer journey es el camino completo que recorre el consumidor con tu empresa, desde que tiene el primer contacto con la marca, pasando por la compra y acompañando la postventa de tu solución, logrando el éxito en el servicio al cliente.

Nuestros clientes son empresas medianas y grandes que contratan servicios contables y tributarios, actualmente contamos con una amplia cartera de clientes; tenemos como

meta incrementar nuevos clientes en un 25% durante el primer año del proceso de transformación digital con nuestro CRM.

## CUSTOMER JOURNEY: DEVOLUCIÓN DEL IVA



ETAPAS		EXPERIENCIA DEL CLIENTE	INDICES de SATISFACCIÓN
1	INGRESO DE TRÁMITE	<p>Se programa visita y seguimiento del cliente: alertas para el asesor y un recordatorio para el cliente.</p> <p>Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA.</p> <p>Información de valor via mailing.</p>	<p>El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado.</p> <p>El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.</p>
	CLIENTE /ASESOR		
2	DOCUMENTACIÓN Y GESTIÓN	<p>El cliente podra visualizar 24/7 el status de su trámite.</p> <p>El cliente recibirá información de valor via mailing.</p> <p>El cliente podra contactarse con el asesor asignado, para consultas, necesidad de otros servicios o para una atención en temas especificos.</p> <p>El cliente mediante la app contara con el boton de Whatsapp, mediante un link accedera a escribir un mensaje a sus asesor tributario asignado.</p> <p>Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA.</p>	<p>El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado.</p> <p>El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.</p>
	ETAPA DE PRUEBAS		
3	DOCUMENTACIÓN Y SOLICITUD AL SRI	<p>En la app el cliente podra visulizar la aprobación o negación de devolución del IVA.</p> <p>Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA.</p> <p>Información de valor via mailing.</p>	<p>El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado.</p> <p>El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.</p>
	ENTREGA DE PRUEBAS		
4	RESOLUCION Y TRANSFERENCIA	<p>Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA</p> <p>El cliente tendra acceso a informacion relevante del SRI.</p> <p>Recibirá mailing con información de valor.</p>	<p>El cliente puede comunicarse con el asesor tributario designado.</p> <p>El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.</p>
	EMISIÓN DE LA RESOLUCIÓN		
5	NEGOCIACIÓN	<p>El cliente podra visualizar el documento "Nota de Crédito" y los valores a favor.</p> <p>El cliente podrá visualizar las entidades financieras se negocia.</p> <p>Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA.</p> <p>Información de valor via mailing.</p>	<p>El cliente puede dejar un mensaje escrito en la app por interno, whatsapp o texto para consultas, sugerencias y similares.</p>
	NOTA DE CRÉDITO		
6	ACREDITACIÓN DE VALORES	<p>El cliente podra visualizar la entidad financiera a quien se le negoció la Nota de crédito.</p> <p>El cliente podra visualizar la acreditación de los valores de nota de crédito; puede verificar en la cuenta registrada la fecha efectivo en saldo contable y saldo disponible.</p> <p>Mail semanal al cliente de status del proceso:devolución del IVA.</p>	<p>Al final de proceso el cliente efectua una Evaluacion de servicio.</p> <p>El CRM permite vizualizar los resultados de la encuesta y alimenta los indicadores de satisfacción de servicio.</p>
	ACREDITACIÓN A CUENTA		

## ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: MATRIZ DE PROYECTOS

Los objetivos de AUDILEX alineados a la estrategia de transformación digital son bidireccionales, para la marca, los socios accionistas y para nuestros cliente, esta innovación permitirá:

- Acceso de nuestros clientes: permite visualizar datos del status de su trámite de “devolución del IVA”.
- Para Audilex automatizar sus procesos del “servicio estrella” le permitirá ahorrar costos directos e indirectos en la operación de servicios de devolución del IVA.

MATRIZ DE OBJETIVOS AUDILEX 2024					
MAPA Y OBJETIVOS		BALANCE SCORE CARD		PLAN DE ACCION	
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE
<b>ALTO VALOR DE LA MARCA PERCIBIDO PARA LOS SOCIOS</b>	Incrementar el indice positivo de percepción de nuestros clientes con el servicio de "devolución del IVA"	Indice de satisfacción de nuestros cliente	incrementar el 20% para el 2023	Desarrollo e implementación de CRM y una app con acceso a los clientes para seguimiento del servicio.	Alta Gerencia y Gerencia de Ventas
<b>OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</b>	Incrementar el ahorro en los costos de la nómina actual, tanto de costos directos e indirectos.	%Porcentaje de costos de nominas y asociados	Bajar el 20% de costos de nominas de altas y bajas de personal	Reducir el 60% del equipo de servicio al cliente y cambio a contratos parciales	Gerente de Ventas Gerente de Talento Humano
<b>INCREMENTO EN INGRESOS POR VENTAS</b>	Incremento de % de ventas para el proximo año.	% Porcentaje de ventas efectivas % de refacturación de clientes % de clientes nuevos	Incrementar el 15% en todos los indicadores	Capacitar al equipo de ventas en servicio al cliente de intangibles	Gerente de Ventas Gerente de Talento Humano
<b>FORTALECIMIENTO DE LAS TIC'S</b>	Reducir el numero de no conformidades en auditorias de seguridad informaticas	Número de no conformidades	Cero N/C en el 2024	Implementar politicas de Tic's	Gerente de Redes y TIC's

## **SEGURIDAD INFORMÁTICA: VULNERABILIDADES Y RECOMENDACIONES**

### **Vulnerabilidades**

- Falta de conocimiento de herramientas digitales por parte de los consultores senior.
- El acceso de información contable de nuestros clientes.

### **Recomendaciones de ciberseguridad**

Los empleados descuidados son la vulnerabilidad de seguridad número uno para las empresas. Lo anterior quiere decir que se debe capacitar a los empleados para que adopten una cultura que comprenda y practique la protección de datos.

- Capacitación técnica y específica de las herramientas tecnológicas a utilizarse; todo el personal que interviene en los procesos de Audilex y de igual forma a los colaboradores de los clientes que necesiten tener acceso a la información.
- No abrir archivos adjuntos de correo electrónico sospechosos, no dar contraseñas, son prácticas importantes y efectivas para mantener seguros los datos de una empresa, especialmente la data de nuestros clientes.
- Implementar la autenticación multifactor, requiere que los usuarios confirmen regularmente su identidad a través de una segunda fuente, además de su contraseña, como hacer clic en un botón en un correo electrónico, ingresar un código recibido en un mensaje de texto o incluso escanear su rostro con la cámara de su teléfono.
- Implementar una evaluación de vulnerabilidades, que escanee toda la red para identificar puntos débiles que permitirían a los actores maliciosos obtener acceso al sistema. Esta evaluación también puede clasificar las vulnerabilidades en función de su gravedad para ayudar con la priorización.
- Usar herramientas de generación de contraseñas, una contraseña predecible es esencialmente una puerta trasera desbloqueada por la que pueden pasar los ciberdelincuentes.



**MAESTRÍA EN NEGOCIOS  
DIGITALES  
LABORATORIO III  
PLAN DE MARKETING DIGITAL**

**ALUMNOS:**

**Lucía Barrera**

**Jorge Cañarte**

**Nicole Díaz**

**Ana Cristina Salmon**

**Ma. Fernanda Villacís**

**GUAYAQUIL**

**OCTUBRE 2023**

**Empresa seleccionada:**

**Universidad Casa Grande**

Desafío: Seleccione una empresa local que cuente con capacidad de promoción y venta en línea de producto o servicio. El equipo deberá idear e implementar una ***propuesta de innovación de la estrategia de marketing digital*** que actualmente desarrolla la empresa de UN producto o servicio.

La empresa seleccionada debe autorizar la realización del trabajo y poder dar las facilidades para implementar la estrategia propuesta.

**1. Un apartado de los antecedentes de la empresa seleccionada y de la estrategia de marketing digital actual, debe incluir datos de ventas actuales y de las métricas de Marketing Digital que indiquen el estado actual de posicionamiento de la marca en los clientes potenciales y consumidores.**

La Universidad Casa Grande está ubicada en Guayaquil, Ecuador, con una larga trayectoria en la provisión de educación superior de alta calidad. A continuación, se presentan algunos antecedentes y detalles sobre la estrategia de marketing digital actual de la Universidad Casa Grande, incluyendo datos de ventas y métricas de marketing digital relevantes.

#### **Antecedentes:**

La Universidad Casa Grande inició en 1992 y ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. Se ha destacado por su enfoque en la excelencia académica, siendo su centro la innovación educativa. La universidad se ha ganado una reputación sólida en Ecuador y en la región por ofrecer programas académicos de alta calidad y por su compromiso con la investigación y el desarrollo social.

Su lema es «aprender haciendo» y se caracteriza por su método de enseñanza basado en la experiencia y la innovación, que ha mantenido desde sus orígenes.

#### **Estrategia de Marketing Digital Actual:**

Ha implementado una campaña digital de awareness para posicionar la marca, adicionalmente se realiza pauta de cada uno de los productos de la UCG por separado.



Dentro del plan de marketing digital la Universidad Casa Grande ha implementado una estrategia de marketing digital sólida para atraer a estudiantes potenciales y promover sus programas académicos. Algunos de los elementos claves de su estrategia de marketing digital actual incluyen:

- **Presencia en Redes Sociales:** La universidad está activa en plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. Publica contenido regularmente para mantener a los seguidores informados sobre eventos, programas académicos y logros, además de entretener a su comunidad académica, con contenido cercano.

Facebook	88K seguidores
Instagram	30K seguidores
Twitter	10,5K seguidores
Linkedin	15K seguidores

- **Publicidad en Línea:** Utiliza publicidad en línea, como anuncios pagados en META ADS y en Google Ads, para llegar a estudiantes potenciales que buscan programas educativos en Ecuador. Esta publicidad se basa en palabras claves relevantes y audiencias demográficas.
- **Desarrollo de Contenido Educativo:** La Universidad Casa Grande crea y comparte contenido educativo en su sitio web y blog, como artículos, vídeos y webinars. Este enfoque no solo atrae a estudiantes interesados, sino que también demuestra su experiencia en diversas áreas académicas.
- **Optimización de Motores de Búsqueda (SEO):** Se ha centrado en mejorar su presencia en los motores de búsqueda para que los prospectos encuentren fácilmente información sobre los programas y servicios de la universidad. Esto incluye la optimización de palabras clave y la creación de contenido de alta calidad.
- **Email Marketing:** La universidad utiliza campañas de email marketing para mantenerse en contacto con estudiantes potenciales y actuales, compartiendo noticias, eventos y oportunidades educativas.

**\*\*Para el enfoque de este proyecto, se escoge la promoción por medios digitales (Redes Sociales META) de la Maestría en Administración de Empresas MBA.**

## **Datos de Ventas Actuales y Métricas de Marketing Digital:**

Para ubicarse en tiempo y espacio, cabe señalar que esta maestría es un producto nuevo en nuestro mercado, por lo que en esta estrategia no tenemos algo con qué comparar y tampoco contamos con métricas de ingreso. Sin embargo, si contamos con un promedio necesario para cumplir con costos para el ingreso de estudiantes. Para que el programa sea sostenible deben admitirse al menos 20 estudiantes en la maestría.

Para evaluar la efectividad de su estrategia de marketing digital, la Universidad Casa Grande realiza un seguimiento constante de diversas métricas, que pueden incluir:

- Incremento de la Matrícula:** La matrícula anual o semestral es un indicador importante del éxito de la universidad en atraer nuevos estudiantes.
- Costo por Adquisición (CPA):** Esta métrica mide cuánto cuesta adquirir a un nuevo estudiante a través de campañas de marketing digital. Un CPA más bajo es deseable.
- Tasa de Conversión del Sitio Web:** La Universidad rastrea cuántos visitantes del sitio web se convierten en prospectos o solicitantes de información.
- Interacción en Redes Sociales:** Se observan métricas como el crecimiento de seguidores, la participación y el alcance en las redes sociales.
- Tasa de Apertura y Clics en Correos Electrónicos:** Estas métricas evalúan la efectividad de las campañas de email marketing.
- Posicionamiento en Motores de Búsqueda:** Se realizan evaluaciones de la posición de la universidad en los resultados de búsqueda orgánica para palabras clave relevantes.
- Feedback de Estudiantes:** Se recopilan comentarios de estudiantes actuales y antiguos para evaluar la satisfacción y la calidad de la educación.

La Universidad Casa Grande utiliza estos datos y métricas para adaptar y mejorar continuamente su estrategia de marketing digital, asegurando así su posición en el mercado educativo y su capacidad para atraer a estudiantes potenciales y consumidores interesados en la educación superior en Ecuador.

## **2. El Buyer persona para el entendimiento de la comunidad a la cual hará la propuesta de valor con el producto seleccionado.**

- Su rango de edad es de 25 hasta 50 años.
- Son personas con título de 3er nivel.

- Buscan acceder a un título de 4to nivel por motivo laboral y/o académico.
- Rango socioeconómico medio a medio alto.
- Vienen de compañías, unidades educativas, empresas privadas y públicas.
- Por tener más maestrías en educación nuestra población de estudiantes es mayor en estas áreas.
- Se enteran de la Universidad por medio de RRSS, convenios y el boca a boca.

Podemos notar que tenemos varios grupos de personas:

De primera mano tenemos a hombres y mujeres de 25 - 35 años, que probablemente ya han tenido una experiencia laboral de 3 a 5 años en una empresa mediana o grande. Estas personas buscan avanzar en su carrera profesional, para así asumir roles de mayor liderazgo.

A la par, buscan este producto como una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en áreas más estratégicas y de finanzas, como también para ampliar sus redes profesionales y construir mejores conexiones en su misma industria o del mundo de los negocios. Ellos están dispuestos a invertir en su educación para aumentar sus ingresos a largo plazo, garantizando un buen futuro financiero.

Para este grupo de consumidores entre sus problemas está la falta de tiempo, debido a su trabajo por lo que necesita programas flexibles y la indecisión por la cantidad de programas entre los cuales elegir. Lo que nos lleva al último punto que es la manera en que se enteran de los productos, ellos suelen ser investigadores, por lo que investigarán en sitios webs, solicitarán información a compañeros, exalumnos conocidos o profesionales de su industria. Por lo que el tema de la reputación institucional es realmente importante. Evaluarán la experiencia del profesorado, la relevancia de su plan de estudios versus sus objetivos.

Por otro lado, el grupo de 40-50 años, son personas con un perfil parecido, pero con más expertise. Probablemente, ya con unos 10 - 15 años de experiencia en empresas, con posiciones en un liderazgo medio, pero en búsqueda de actualizaciones para tener un sentimiento de satisfacción personal y de auto desafío, ya que se encuentra en un entorno empresarial que está en constante cambio. También buscan ampliar su red profesional y reconectar con colegas de su industria o personas influyentes.

En comparación con el grupo anterior los desafíos de estas personas es el tiempo, ya que, al ya tener una edad más avanzada, ellos sí tienen responsabilidades más significativas, eso es un problema al momento de encontrar tiempo y a la par disposición para volver a estudiar. Así mismo relacionado

con su edad está el problema de adaptación con tecnologías, ya que pueden no estar familiarizados. Y en cuanto al tema de sus formas de búsqueda comparten cualidades con el grupo de edad menor.

### 3. Establecer el objetivo financiero deseado (ROI) con la implementación de la propuesta.

De acuerdo al análisis que se realizó para el lanzamiento de este producto, se identificó como objetivo que nuestra propuesta busque generar al menos 200 leads de calidad para que con el 10% de conversión se cierren los 20 estudiantes necesarios para que el MBA se pueda aperturar. Es decir, invertir en pauta para generar una cantidad suficiente de leads y poder cumplir con la meta de conversión.

#### Presupuesto de inversión

Para tener en cuenta la campaña de lanzamiento de MBA duró desde finales de Julio hasta finales de septiembre, aproximadamente 2 meses, durante la campaña de la Maestría de Administración de Empresas se empleó un presupuesto para pauta digital de \$459,00 que se utilizó en su totalidad en Meta Ads (El dinero de pauta se dividió en diversos anuncios y por diferentes estrategias que podrán verificar en los anexos).

La pauta mencionada fue gestionada por una agencia, la cual cobra mensualmente \$500. Seguido entre nuestros gestores de campaña están quienes manejan y convertirían los leads en ventas, nuestras tres asesoras de ventas de posgrados, quienes ganan aproximadamente \$800 mensuales. Hablando del equipo digital interno, contamos con nuestro Digital Specialist quien también con el mismo sueldo, estuvo atento a la gestión realizada por la agencia y quien manejaba personalmente la campaña orgánica de SEO y el Mailchimp, que es nuestro servidor para bases de datos, este programa cuesta mensualmente \$150. Así mismo contamos con la ayuda de nuestra Community manager quien estuvo gestionando y atenta a las redes durante esos dos meses y a nuestro Webmaster, quien durante un mes estuvo arreglando la web principal para que el producto MBA saliera en primera plana.

Inversión total en META	\$459
Gestión agencia PARADAIS	\$1.000
Gestión por asesor de venta (3 asesores)	\$4800
Gestión web master (1 mes)	\$800
Gestión Community Manager (2 meses)	\$1600
Gestión Digital Specialist (2 meses)	\$1600
Mensualidad Mailchimp (2 meses)	\$350
Inversión total	\$10.609

#### Nuevos ingresos

El ingreso de estudiantes para ese curso fue de 25 estudiantes que aproximadamente generaron un ingreso de \$3655,00 por estudiante, contando una deserción del 15% probablemente genere un ingreso total al cabo de un año de \$76000,00.

#### Cálculo del ROI

**ROI = [ (Ingreso generado - Inversión generada) / Inversión generada] X100**  
**ROI= [ (\$76000,00 - \$10.609) / \$10.609] X 100**

**ROI= (\$65391/ \$10.609 ) X100** ROI= (6,1637) X100

ROI= 616.37%

Lo que nos indica que el ROI de la campaña de lanzamiento para el programa de MBA es del 616.37%. Esto equivale a que, por cada dólar invertido en la campaña, se generará aproximadamente \$6.16

#### 4. Estrategia digital del Marketing Mix dentro del ecosistema digital, aplicado al segmento del cliente objetivo.

**Producto:** Programa de Maestría en Administración de Empresas MBA.

**Precio:** El precio de la Maestría es de \$7310,00 a la cual hemos aplicado un descuento del 50% como "Beca Líderes" y queda en un valor de \$3655.

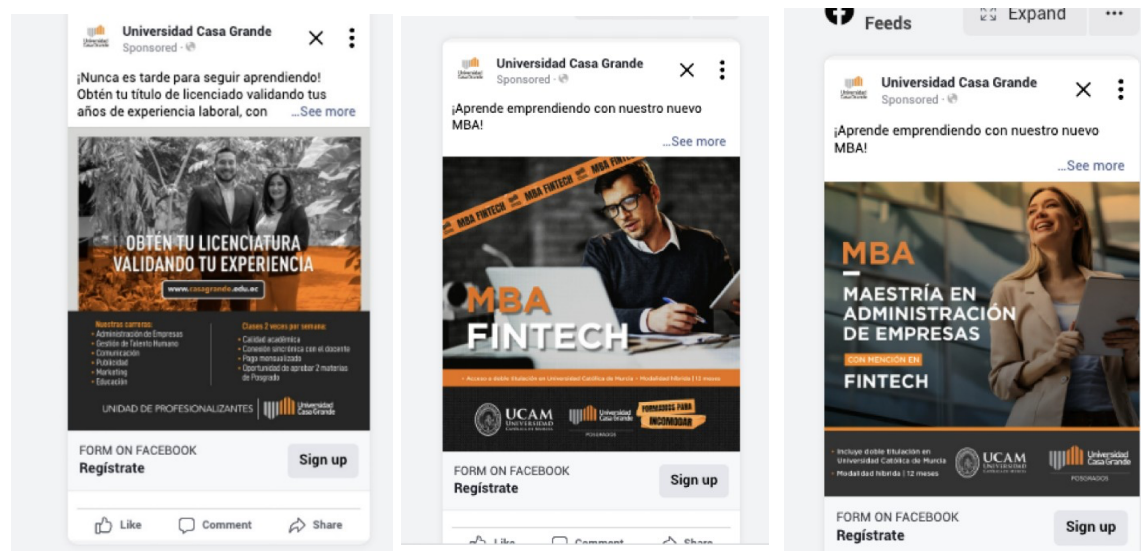
**Plaza:** Se promocionará a través de redes sociales y se concluirá con gestión de vente 1 a 1 a través de asesores.

**Promoción:** La promoción de este producto se realizará a través de las redes sociales de Facebook, Instagram y bases de mensajería y mailing.



## Estrategia de contenido:

La implementación de esta estrategia se realizó desde julio 31 hasta septiembre 31. Para ello se crearon artes como los que se pueden evidenciar en la parte superior, donde se resaltan las bondades del producto para que sea más atractivo (Validación internacional / programa de becas/ competitividad universitaria) Los mismos fueron pautados en Meta Ads durante dos meses.



Los formatos de contenido que se pautaron fueron en formato post e historias, los cuales te llevan a una landing de registro de datos, para así nutrir nuestra base de leads que luego sería trabajada por nuestros asesores de venta.

## Estrategia mailing- ecommerce:

Como se mencionó anteriormente, la campaña se debía poner en todos nuestros medios visibles, por lo que empezamos también a redirigir a la web, donde habíamos creado un espacio que alojaría toda la información referente a este nuevo producto (malla, profesorado, precios, etc.) y así, también añadimos el formulario para que puedan dejar su información.



Compartir en:



Más información:

[admisiones@casagrande.edu.ec](mailto:admisiones@casagrande.edu.ec)



O déjanos tus datos a continuación y nos pondremos en contacto contigo lo antes posible, para brindarte toda la información de manera personalizada.

## MBA – Maestría en Administración de Empresas

Descripción	Folleto General	Contenido
Costos y formas de pago	Requisitos	
<p><b>MBA – MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.</b></p> <p>Menciones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FINTECH.</li> <li>• TALENTO HUMANO.</li> <li>• ANALÍTICA DE NEGOCIOS.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:</b></p> <p>La Maestría en Administración de Empresas – MBA (Master of Business Administration) es un programa que brinda una formación de alto nivel a profesionales interesados en el desarrollo de capacidades para analizar el entorno de los negocios y abordar problemas complejos que le permita incidir en su empresa e industria. Desarrolla competencias técnicas y habilidades socioemocionales para el liderazgo de equipos humanos, con capacidad de transformarse, adaptarse y crear nuevos entornos de negocios para impulsar el progreso económico, social y sostenible de la sociedad ecuatoriana.</p>		

Por otro lado, utilizamos nuestras bases de datos recogidas de otras campañas para poder llegar a más personas con una estrategia de mailing vía Mailchimp. Claramente las bases utilizadas eran las que más conectaban con el grupo objetivo, llegando a Alumni casagrandinos, redes de profesionales de GLIA, bases de emprendedores, etc.

### Estrategia SEO

De primera mano y conectada con el trabajo de nuestro webmaster estuvo la investigación que se hizo de **Palabras Clave**, donde seleccionamos cuales serían las palabras relevantes de nuestro MBA (Educación Superior, Negocios, Ecuador, etc.) Así mismo nuestro Digital Specialist y Community crearon landings informativos relacionados con el contenido del programa, con estas mismas frases relevantes e incluso preguntas para que sea mucho más fácil encontrarnos en el buscador.

[Volver](#)  
**Maestría en Administración Empresas - ¿Qué es Fintech y cómo beneficia a tu emp...**

[Más ▾](#)
[Promover ▾](#)
[Editar](#)

Publicados

Fecha de publicación  
29 de mayo de 2023 11:25 AM

URL  
<https://crm.casagrande.edu.ec/mba-fintech>

[Ver detalles](#)

---

[Volver](#)  
**Maestría en Administración Empresas - ¿Qué es Fintech y cómo beneficia a tu emp...**

[Más ▾](#)
[Promover ▾](#)
[Editar](#)

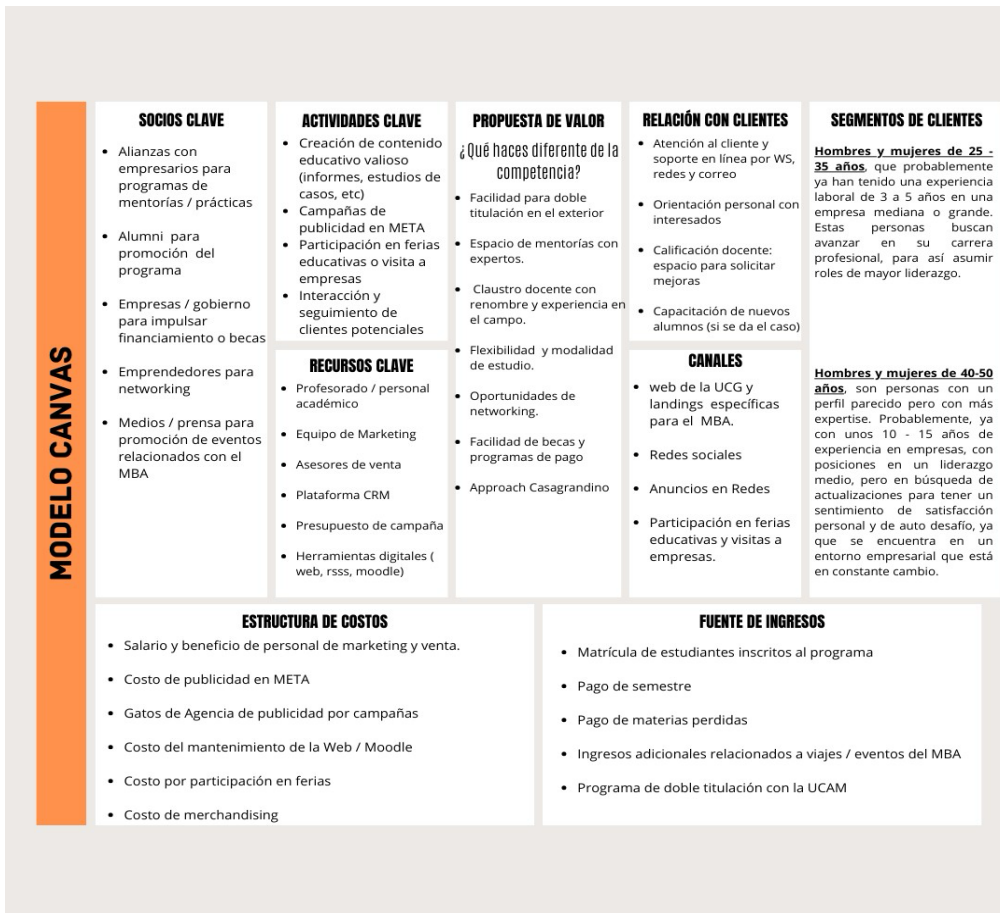
Publicados

Fecha de publicación  
29 de mayo de 2023 11:25 AM

URL  
<https://crm.casagrande.edu.ec/mba-fintech>

[Ver detalles](#)

**5. Modelo CANVAS (Ver bibliografía de Osterwalder) para comparar la estrategia previa que utiliza la empresa para vender el producto versus su propuesta de innovación.**





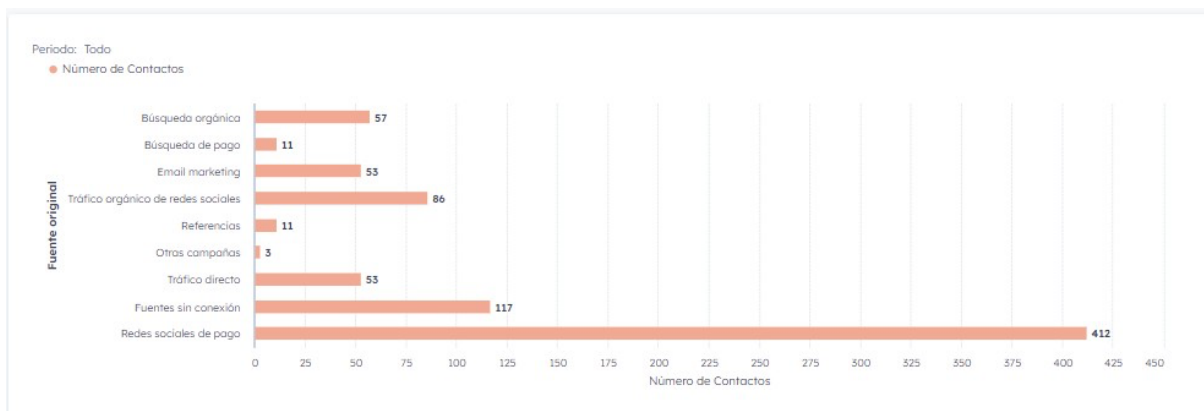
## 6. Establecer las métricas clave (KPIs) con las que deberá ser medida la estrategia propuesta.

Las métricas clave (KPIs) son fundamentales para evaluar el desempeño de la estrategia de marketing digital. Se decidió que el efecto de la estrategia se analizaría de las siguientes maneras:

- ❑ **Interacción con el anuncio.** - Esto nos permitirá medir la eficacia del anuncio y si debemos ajustar parámetros o artes.
- ❑ **Formularios llenados correctamente (leads).**- Siendo hoy la pauta la principal fuente de generación de leads es muy importante que el anuncio genere la cantidad de leads que esperamos.
- ❑ **Tasa de contactabilidad.**- Una vez generado el lead hay que medir por varios factores si el lead es de calidad, y uno de estos factores es la tasa de contactabilidad de los leads generados, es decir cuántos de estos leads efectivamente respondieron a la información brindada.
- ❑ **Tasa de lead a estudiante.** - Finalmente la tasa más importante es la tasa de conversión a estudiante, la tasa que efectivamente logramos vender.
- ❑ **Tasa de Abandono de Carrito:** La tasa de abandono es aproximadamente un 85% de los leads que ingresan.

Estas métricas ayudarán a la Universidad Casa Grande a medir el rendimiento de su estrategia de marketing digital, identificar áreas de mejora y optimizar su enfoque para atraer a más estudiantes y fortalecer su posicionamiento en el mercado educativo. Es importante revisar y actualizar periódicamente estas métricas según las metas y objetivos cambiantes de la universidad.

## 7. Realizar un análisis comparativo de 4 indicadores que permita identificar si la estrategia propuesta ha generado o no un mejor resultado frente al objetivo financiero



#### 1.- Análisis del CPR.-

Dentro de los resultados podemos evidenciar que el CPR está sumamente elevado y no logramos llegar a la media de otros productos (menor a \$1 máximo \$3). Por esta razón podemos determinar que la estrategia no fue efectiva.

#### 2.- Análisis de generación de Leads.-

Otra métrica importante para nosotros es si efectivamente se generó la cantidad de leads necesarios para que el departamento comercial logre mantener su porcentaje de conversión. Lamentablemente esta pauta no logró la cantidad de leads esperadas.

#### 3.- Tasa de contactabilidad.-

Esta métrica nos habla de la calidad de lead, si es frío o caliente y si efectivamente está interesada en la información brindada, en este caso la tasa de contactabilidad fue alto, del 50% de los leads generados, sin embargo no todos se pudieron convertir.

#### 4.- Tasa de Conversión

La tasa de Conversión a estudiante se manejó sobre el 5% de los leads generados.

\*Es importante mencionar que esta no fue la única estrategia de generación de leads, se usaron otros medios para conseguir base y lograr llegar a la meta de alumnos.

### 8. Consideraciones

#### Consideraciones éticas:

- **Política de ética académica:** La Universidad Casa Grande ha establecido y comunicado una política clara de plagio desde sus inicios, junto con el comité académico garantizan que los estudiantes comprendan las expectativas que se tiene sobre los casagrandinos.
- **Políticas de no discriminación:** Junto con el Departamento de Bienestar Estudiantil garantizar que el proceso de admisiones sea equitativo y que no discrimine a nadie, cumpliendo con las leyes de igualdad de oportunidades.

- **Protección a la privacidad:** Firmar los acuerdos de privacidad de imagen de los estudiantes. Respetando y no compartiendo información personal sin los consentimientos adecuados.
- **Publicidad certera:** Asegurarse que todas las campañas tengan información precisa, sin hacer afirmaciones falsas sobre lo que ofrece el programa.
- **Transparencia financiera:** Definir claramente los valores del producto y las políticas de cancelación o reembolsos.

#### **Consideraciones legales:**

- **Regulaciones educativas:** Cumplir con las leyes de regulación ecuatoriana vigentes para el programa (licencias, acreditaciones, estándares académicos, personal capacitado).
- **Políticas de admisión:** Cumplir con la regulación de igualdad de oportunidades y la no discriminación que se mencionó arriba.
- **Contratos y acuerdos:** Asegurarse de cumplir con los contratos y acuerdos transparentes tanto con alumnos y profesorado contratado.
- **Propiedad intelectual:** La UCG al estar vinculada en el mundo empresarial suele tratar mucho con clientes reales en nuestras actividades de casos, por lo que tienen una política rígida de respeto a la creación de contenido educativo, como la propiedad intelectual de sus alumnos, que puede verse transgredida en los casos reales.

#### **Consideraciones de ciberseguridad:**

- **Educación:** Nuestro equipo de sistemas da charlas regularmente a nuestro personal sobre ciberseguridad, cuáles son los problemas más comunes con los que podemos ser atacados y principalmente a identificar correos de phishing. Los alumnos de nuestro MBA tienen una clase especialmente de esto.
- **Asegurarse de tener una plataforma de aprendizaje segura:** Moodle tiene cifrada las comunicaciones que se pueden dar entre estudiantes y profesores, así como una continua actualización de licencias para prevenir el acceso a los no autorizados.

- **Seguridad de datos:** Incluimos datos de inscripción, palabras clave, pistas, para así proteger la información personal y académica de nuestros estudiantes.
- **Autenticación de usuarios:** Autenticación multifactor para dar más seguridad.
- **Protección contra virus:** Instalación de softwares de seguridad actualizados en los sistemas usados para el MBA para prevenir los virus y las amenazas cibernéticas.
- **Seguridad de pagos online:** Nuestro programa, como todos los que tenemos pueden ser comprados vía web y botón de pago, por lo que utilizamos medios de pago que son seguros y cumplen las normas de seguridad de datos.
- **Respaldo de datos:** El departamento de sistemas de la universidad implementa un plan de respaldo regular para asegurar que los datos más sensibles del programa tanto de la plataforma, mail, como de la web estén protegidos contra pérdidas debido a problemas o ataques cibernéticos.
- **Evaluación de proveedores de Software:** Previo a la implementación de cualquier software de terceros, nuestro departamento de sistemas debe verificar si estos proveedores cumplen con las normas de seguridad y protección de datos correcta. El MBA utiliza los mismos recursos que se usan en la maestría, por lo que todo está testeado y es seguro.

## 9. Conclusión

Mientras que la pauta digital no funcionó como se esperaba en META, permitió crear conciencia de marca y lanzar un producto nuevo al mercado, dando a conocer la nueva oferta académica de Universidad Casa Grande. Si bien es cierto no se consiguió la meta de leads, se creó awareness de que ahora la UCG ofrece también MBA entre su cartera de productos.

Debido a esto, se pudo también analizar otros medios digitales donde implementar de forma mejor y más completa la pauta en medios digitales. Por ejemplo, hemos podido comprobar que creando un landing de información relacionada a la maestría y un presupuesto reducido podemos obtener mejores resultados en google ads, gracias a los motores de búsqueda.

Otros medios digitales que se están utilizando es el LinkedIn ads para este tipo de productos, pues generan leads de mejor calidad, ya que en esa red social se puede encontrar más fácil a nuestro perfil idóneo debido al uso que le da a la red social.

## 10. Bibliografía

Winning the Zero Moment of Truth - ZMOT Versión Español ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad	Jim Lecinski	Vook Inc. / 2011	<a href="https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf">https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf</a>
Generación de modelos de negocios	Alexander Osterwalder Yves Pigneur	Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011	<a href="https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf">https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf</a>
Plan de Marketing Digital: Qué es y cómo elaborar un plan de Marketing paso a paso.	Rubén Máñez	Escuela de Marketing and Web/2022	<a href="https://escuela.marketingandweb.es/que-es-un-plan-de-marketing-digital/">https://escuela.marketingandweb.es/que-es-un-plan-de-marketing-digital/</a>
Libro Blanco 2020: Omnicanalidad en E-Commerce	Asociación Mexicana de Venta Online	AMVO / 2020	<a href="https://issuu.com/im_gav/docs/amvo_libro_blanco">https://issuu.com/im_gav/docs/amvo_libro_blanco</a>
La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia.	Filipe Da Silva Georgina Núñez	CEPAL Naciones Unidas / 2021	<a href="https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47540/1/S2100764_es.pdf">https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47540/1/S2100764_es.pdf</a>