



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**Plan estratégico para optimizar posicionamiento y competitividad
para la agencia de marketing Shot Creativo.**

AUTOR:

Castellanos Zambrano, Axel Zuriel

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTOR:

Lucín Castillo, Virginia Carolina

**Guayaquil, Ecuador
12 de febrero del 2026**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Castellanos Zambrano, Axel Zuriel**, como requerimiento para la obtención del título de “**Licenciado en Negocios Internacionales**”.

TUTOR (A)

f. _____
Lucín Castillo, Virginia Carolina

TUTORA

f. _____
Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos
DIRECTOR DE LA CARRERA

Guayaquil, a los 12 días del mes de Febrero del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Castellanos Zambrano, Axel Zuriel

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para optimizar posicionamiento y competitividad para la agencia de marketing Shot Creativo**, previo a la obtención del título de “**Licenciado en Negocios Internacionales**”, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR (A)

f.

Castellanos Zambrano, Axel Zuriel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORIZACIÓN

Yo, **Castellanos Zambrano, Axel Zuriel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para optimizar posicionamiento y competitividad para la agencia de marketing Shot Creativo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR:

f.

Castellanos Zambrano, Axel Zuriel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

REPORTE DE COMPILATIO O URKUND



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Tesis Shot Creativo - Axel
Castellanos 100%

< 1%
Textos
sospechosos



< 1% Similitudes

0 % similitudes entre comillas
0 % entre las fuentes mencionadas
1% Idiomas no reconocidos (ignorado)
3% Textos potencialmente generados
por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Tesis Shot Creativo - Axel Castellanos
100%.pdf
ID del documento: f38c1bbe7e6b602bae9b12dbc2cd9cf2e659d74
Tamaño del documento original: 1,75 MB

Depositante: Virginia Carolina Lucín Castillo
Fecha de depósito: 16/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 16/2/2026

Número de palabras: 23.136
Número de caracteres: 158.948

Ubicación de las similitudes en el documento:



TUTOR (A)

f. _____
Lucín Castillo, Virginia Carolina

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a la Universidad y a la carrera que me acogió durante estos años de formación. Cada clase, proyecto y corrección aportó, de alguna manera, a la construcción del criterio con el que hoy se presenta esta tesis.

A los docentes que, a lo largo de la carrera, compartieron sus conocimientos y experiencias profesionales. Muchas de las estrategias, conceptos y enfoques que se aplican en este estudio nacen de esas clases y ejemplos prácticos que se quedaron grabados.

A los clientes de Shot Creativo que aceptaron participar en este estudio, compartiendo datos, tiempo y opiniones sobre el trabajo de la agencia. Sin su apertura y confianza, este caso de estudio no habría sido posible.

A mi equipo de trabajo, quienes han sido parte del crecimiento de Shot Creativo: gracias por las jornadas largas, las coberturas bajo presión, las ideas de último minuto y por seguir apostando por este proyecto incluso cuando todo parecía cuesta arriba.

Esta tesis es el resultado de un esfuerzo colectivo que va mucho más allá de lo que se lee en sus páginas.

Axel Zuriel Castellanos Zambrano

DEDICATORIA

A mis padres, por ser el primer equipo creativo que tuve en la vida. Esta tesis es el resultado de muchos años en los que me sostuvieron con su trabajo, su paciencia y su confianza, aun cuando no siempre entendían del todo a qué me dedicaba, pero igual creían en mí.

A mi familia, por acompañarme en cada etapa, celebrar mis logros y también aguantar mis ausencias cuando el trabajo, las grabaciones y la tesis se juntaban en el mismo calendario.

Y, finalmente, a Shot Creativo, que empezó como una idea en la cabeza y hoy se convierte en el protagonista de este trabajo. Esta tesis está dedicada a la versión de mí que se atrevió a empezar con poco, a equivocarse, a aprender y a seguir intentando.

Axel Zuriel Castellanos Zambrano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

TUTOR (A)

f. _____
Lucin Castillo Virginia Carolina
TUTORA

f. _____
Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos
DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
César Enrique Freire Quintero
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Índice General

Antecedentes	2
Justificación.....	6
Objetivos	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Marco teórico	10
1. Marketing y marketing digital.....	10
1.1 Marketing	10
1.2 Marketing digital.....	10
2. Enfoque estratégico del marketing.....	11
2.1 Marketing estratégico.....	11
2.2 Marketing operativo	12
2.3 Planeación y plan estratégico de marketing	12
3. Mercado y propuesta de valor de la agencia	13
3.1 Segmentación de mercado.....	13
3.2 Público objetivo	13
3.3 Propuesta de valor.....	14
4. Marca y posicionamiento	15
4.1 Branding.....	15
4.2 Identidad de marca	15
4.3 Imagen de marca	16
4.4 Posicionamiento de marca.....	16
5. Competitividad y desempeño en marketing digital.....	17
5.1 Competitividad empresarial	17
5.2 Ventaja competitiva	17
5.3 Indicadores de éxito en marketing digital (KPI)	18
6. Recursos intangibles clave en Shot Creativo	19
6.1 Marca personal	19
6.2 Liderazgo.....	19
6.3 Fidelización de clientes	20
6.4 Inbound marketing	20
7. Síntesis teórica y modelo de la investigación	21

7.1 Definición operativa de posicionamiento.....	21
7.2 Definición operativa de competitividad	21
7.3 Modelo conceptual de la investigación	22
Preguntas de investigación.....	23
Pregunta general.....	23
Preguntas específicas	23
Metodología	24
a. Diseño de investigación	24
b. Tipo de investigación	25
c. Alcance.....	25
d. Muestra.....	26
e. Técnica de recogida de datos	27
1. Auditoría de presencia digital	27
2. Revisión documental interna.....	28
3. Benchmark competitivo	29
4. Encuesta breve a clientes	29
5. Entrevista a micro-muestra de prospectos.....	30
6. Entrevista semiestructurada a el fundador de la agencia	31
7. Bloque específico para la medición de la marca personal	31
f. Análisis de datos	33
1. Análisis cuantitativo.....	33
2. Análisis cualitativo.....	35
3. Integración del diagnóstico y base para la propuesta.....	35
4. Apartado de consideraciones éticas y confidencialidad.....	36
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO	37
1.1 Análisis PESTA	37
1.1.1 Análisis del Entorno Político	37
1.1.2 Análisis del Entorno Económico.....	38
1.1.3 Análisis del Entorno Social.....	39
1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico.....	39
1.1.5 Análisis del Entorno Ambiental.....	40
1.2 Las 5 Fuerzas de Porter.....	40
1.2.1 Poder de negociación de los compradores (clientes)	41
1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	41

1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	42
1.2.4 Amenaza de servicios sustitutos.....	42
1.2.5 Rivalidad entre competidores.....	43
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA	44
2.1 Misión	44
2.2 Visión	44
2.3 Estructura organizacional.....	44
2.3.1 Efectos económicos de las variables organizacionales	45
2.4 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de valor)	46
2.5 Comercialización y ventas	46
2.6 Servicio Post-venta.....	47
2.7 Descripción y detalle del producto.....	47
2.8 Proceso de prestación de servicio o producto (Flujogramas y procesos agregadores de valor)	48
2.9 Determinación de la capacidad instalada del negocio.....	48
2.10 Costos y características de la inversión.....	49
2.10.1 Inversión.....	49
2.10.2 Equipos de computación y comunicación.....	49
2.11 Muebles de oficina	50
2.11.1 Útiles de oficina	50
2.11.2 Movilización	50
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA.....	52
3.1 Segmentación de clientes	52
3.2 Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes.....	53
3.3 Estrategias corporativas	54
3.3.1 Marketing MIX	54
3.4 Estrategia funcional.....	56
3.5 Estrategia de amplia diferenciación	57
3.6 Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación	57
CAPÍTULO IV: VIABILIDAD ECONÓMICA	58
4.1 Demanda actual del mercado	58
4.2 Crecimiento de la demanda.....	59
4.3 Balance Inicial.....	59

4.4 Balance de gastos	60
4.5 Pronóstico de ventas.....	62
4.6 Punto de equilibrio	63
4.7 Índices financieros	64
4.8 Análisis de sensibilidad (Proyecciones financieras de estados financieros y sensibilizaciones de escenarios, cálculos de CPPC, TIR, VAN, PRI)	65
CONCLUSIONES	67
Conclusión general.....	67
Conclusiones sobre la industria.....	67
Conclusiones sobre el posicionamiento y la competitividad de Shot Creativo	67
Conclusiones sobre la percepción de clientes y prospectos	67
Conclusiones sobre la marca personal	68
Conclusiones sobre la metodología aplicada	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	73

Índice de figuras

Figura 1 Operacionalización de las variables	33
Figura 2 Balance Inicial de Shot Creativo	60
Figura 3 Libro diario de Shot Creativo	61
Figura 4 Balance mensual de ingresos y gastos	61
Figura 5 Pronóstico de ventas sin plan estratégico	62
Figura 6 Pronóstico de ventas con plan estratégico	63
Figura 7 Punto de equilibrio.....	63
Figura 8 Resumen de índices financieros	65
Figura 9 Escenarios de sensibilidad de proyecciones financieras.....	66

RESUMEN

Esta tesis desarrolla un plan estratégico para optimizar el posicionamiento y la competitividad de Shot Creativo, una agencia de marketing digital. La base de esta investigación parte de un diagnóstico sobre la agencia, donde intentamos identificar diferentes puntos a destacar y puntos de mejora, tomando en cuenta su propuesta de valor, la percepción del mercado y su estrategia digital. Para efectos de dicho diagnóstico, se analizaron factores tanto internos como externos, donde se acudió a herramientas tales como reportes de métricas, marca personal del fundador y benchmarking competitivo.

En base a los resultados es que se plantean estrategias para potenciar el posicionamiento de la agencia, de tal manera que se desarrolla una mejor percepción de su ventaja competitiva. Dicha estrategia incluye diferentes aristas de la agencia, tales como lineamientos en comunicación, estrategia de atracción de leads y el uso de la marca personal como recurso fundamental, de tal manera que la confianza y credibilidad de la agencia aumenta. Gracias a todo este análisis, se sintetiza un plan estratégico con miras a resultados a largo plazo.

Palabras clave: Plan estratégico, marketing digital, posicionamiento, competitividad, agencia de marketing, marca personal, propuesta de valor, branding, generación de leads, KPIs

ABSTRACT

This thesis develops a strategic plan to optimize the positioning and competitiveness of Shot Creativo, a digital marketing agency. The basis of this research starts from a diagnosis of the agency, where we seek to identify different strengths and areas for improvement, taking into account its value proposition, market perception and digital strategy. For this diagnosis, both internal and external factors were analyzed, using tools such as metric reports, the founder's personal brand and competitive benchmarking.

Based on the results, strategies are proposed to strengthen the agency's positioning, in such a way that a better perception of its competitive advantage is developed. This strategy includes different dimensions of the agency, such as communication guidelines, a lead-attraction strategy and the use of the personal brand as a fundamental resource, so that the agency's trust and credibility increase. Thanks to all this analysis, a strategic plan is synthesized with a view to achieving long-term results.

Keywords: *Strategic plan, digital marketing, positioning, competitiveness, marketing agency, personal branding, value proposition, branding, lead generation, KPIs*

RÉSUMÉ

Ce mémoire développe un plan stratégique pour optimiser le positionnement et la compétitivité de Shot Creativo, une agence de marketing digital. La base de cette recherche part d'un diagnostic de l'agence, où l'on cherche à identifier différents points à mettre en avant et axes d'amélioration, en tenant compte de sa proposition de valeur, de la perception du marché et de sa stratégie digitale. Pour ce diagnostic, des facteurs internes et externes ont été analysés, en recourant à des outils tels que les rapports de métriques, la marque personnelle du fondateur et le benchmarking concurrentiel.

Sur la base des résultats, des stratégies sont proposées pour renforcer le positionnement de l'agence, de manière à développer une meilleure perception de son avantage concurrentiel. Cette stratégie inclut différentes dimensions de l'agence, telles que les lignes directrices en communication, la stratégie d'attraction de leads et l'utilisation de la marque personnelle comme ressource fondamentale, de sorte que la confiance et la crédibilité de l'agence augmentent. Grâce à l'ensemble de cette analyse, un plan stratégique est synthétisé en vue d'atteindre des résultats à long terme.

Mots-clés : *Plan stratégique, marketing digital, positionnement, compétitivité, agence de marketing, image de marque personnelle, proposition de valeur, image de marque, génération de leads,*

Antecedentes

La investigación actual tiene como tema principal el "Plan estratégico para mejorar el posicionamiento y la competitividad de la agencia de marketing Shot Creativo". La propuesta surge de la experiencia en primera persona que se obtuvo al crear, desarrollar y administrar una agencia de marketing; esta comenzó como una iniciativa individual y ha conseguido establecer, en un lapso cercano a los dos años, una clientela estable y una facturación mensual de más de 3.000 dólares.

El autor de este trabajo tuvo la oportunidad de laborar en una compañía multinacional del sector asegurador antes de que Shot Creativo fuera fundado. Gracias a dicha experiencia notó lo siguiente, que por lo general no toma la imagen de un eje relevante o estratégico dentro de una organización, incluso si la organización es grande. Es conocido que el marketing es determinante para la captación de clientes, el posicionamiento de la marca, donde aún así se lo considera como parte secundaria más allá de un eje central. Esto estableció el punto de partida para lo que empezó como un emprendimiento.

Esto sucede dentro de un contexto nacional donde el marketing digital ha experimentado un auge, convirtiéndose así en un papel protagónico. En Ecuador, informes indican que a inicios del 2024, la nación registraba 12.6 millones de internautas en redes sociales, lo que equivale al 69% de la población en su totalidad (Símbolo Interactivo, 2024; Mentinno, 2024). Por otra parte, estudios indican que el comercio electrónico que se representa en ventas en línea ha crecido de forma sostenida en este último periodo, con montos que superan los miles de millones de dólares, aquello que avala la importancia de un entorno digital para la actividad económica del país. («CECE - Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico», 2024; ICEX, 2024).

Diversas investigaciones sobre pymes ecuatorianas resaltan que los medios sociales han diversificado la gestión de marketing, especialmente en pequeñas y medianas empresas que las utilizan como uno de sus principales canales de promoción y venta (Delgado, 2025; Acaro, 2025). A la par, reportes sectoriales indican que la inversión en publicidad digital en Ecuador ha venido creciendo de forma significativa, superando los cientos de millones de dólares anuales y confirmando que cada vez más

empresas destinan parte de su presupuesto al entorno digital (Growth Solutions, 2024; Copromerco, 2024).

Por ello, la fundación de Shot Creativo como agencia de marketing fue realizada con el enfoque de ser parte del marketing digital de la ciudad, basada principalmente en la administración de redes sociales, la creación de contenido y la integración de planes estratégicos de marketing para pymes. La agencia dió inicio a un deseo personal que actuó como proyecto individual, donde la habilidad del fundador para manejar procesos creativos, liderar equipos mediante su marca personal, fueron cruciales para la atracción de nuevos clientes. Poco a poco, se fueron añadiendo marcas al portafolio, donde los vínculos de confianza establecidos con los clientes fueron los factores determinantes para la continuación del mismo.

La marca personal actuó como puerta de entrada durante el periodo inicial. La confianza en la persona fue aquel factor por la que las pymes optaban por invertir en shot creativo que en las numerosas compañías con renombre que ofertaban el mismo servicio. Al mismo tiempo, el liderazgo ejercido dentro del equipo contribuyó al establecimiento de competencias, distribución de responsabilidades y la organización de un esquema de trabajo diario. Aquello se ha consolidado de manera progresiva, lo que se manifiesta en la facturación mensual y en una presencia dentro del ámbito digital local que cada vez es mayor.

Sin embargo, a pesar de estos éxitos, numerosas decisiones que se han tomado en Shot Creativo han sido más intuitivas de lo planeado. Un gran número de acciones de marketing se ha basado en la experiencia, el estudio de la conducta de los usuarios y la rutina diaria en las redes sociales, A pesar de que no necesariamente se han fundamentado en un plan estratégico formal. Esto propone un asunto relevante: ¿Hasta dónde puede una agencia continuar su crecimiento?

Esto demuestra que Shot Creativo es un caso idóneo para investigar. Por un lado, demuestra que en un corto periodo de tiempo pudo establecerse en el mercado mediante estrategias de liderazgo, marca personal y marketing. Por otra parte, se enfatiza en el hecho que este crecimiento debe estar avalado por metas establecidas bajo el método requerido, donde la variable del crecimiento de negocio debe ser totalmente independiente de la marca personal del fundador.

La situación actual expone que la agencia, a lo largo del camino, puede encontrar diferentes retos. En primer lugar, encontramos que en el papel del fundador está dispuesto en su totalidad la toma de decisiones. Indistintamente de que esto fue por mucho tiempo una ventaja, puede llegar a ser un reto para el crecimiento del negocio, ya que la delegación de tareas dificulta la estrategia individual de cada uno de los integrantes del equipo y, por ende, su autonomía. En segundo lugar, si no existe un plan estratégico, la agencia tiene dificultades para definir su posición frente a sus competidores. No se ha hecho pública ninguna declaración oficial sobre cuál es el segmento que se desea alcanzar, qué propuesta de valor quiere destacarse o cómo se quiere ser percibido en el sector de agencias de mercadotecnia.

Hay varios portales de internet especializados que incluyen directorios profesionales con listados de agencias dedicadas a la publicidad y al marketing digital, tanto en el ámbito nacional como por ciudades, incluyendo Guayaquil. La existencia de una amplia variedad de participantes y un mercado que se está expandiendo queda demostrada en esta ciudad, donde hay muchos servicios 360°, campañas digitales y gestión de redes sociales. La ampliación de los participantes está vinculada con la creciente inversión en publicidad online y marketing digital en Ecuador, que ha llegado a cientos de millones de dólares al año en tiempos recientes. Aquello ha generado una creciente necesidad de presencia digital, que aplica tanto para pequeñas, medianas y grandes empresas.

El desarrollo anticipado de la agencia es otro factor relevante. No existen objetivos oficiales en cuanto a ingresos, clientes, participación de mercado ni expansión geográfica. Aún no se han establecido indicadores concretos (por ejemplo, objetivos de retención, alcance, lealtad o interacción del cliente) que posibiliten una evaluación exacta de si las medidas actuales están realmente favoreciendo el posicionamiento y la competitividad deseados.

El problema de este caso se puede definir de la siguiente manera: Shot creativo, agencia de marketing, opera en un entorno digital donde, a lo largo de un período considerable, ha sido medido bajo un número creciente de agencias que ofrecen servicios similares. Aún así, no cuenta con un plan estratégico formal de marketing para dar atención a su competitividad y posicionamiento. Esto de aquí resulta en que

la mayoría de decisiones que se toman de manera interna sean guiadas por la intuición y por la figura del fundador, más allá de tener un sustento con bases de marketing.

Esto resulta en una alta dependencia de la marca personal del fundador, lo que restringe a la definición de procedimientos y lo que complica una proyección organizada de la agencia, sea a mediano o a largo plazo. Como consecuencia a esto, la agencia puede caer en el círculo vicioso de ser percibida como una opción más dentro del mercado, el cual cuenta con múltiples alternativas. El problema de investigación se centra en que Shot Creativo carece de un plan estratégico, lo que nos conlleva a una gestión basada en intuición y en marca personal, con riesgos de direccionamiento, dependencia y falta de diferenciación por la propuesta de valor.

Justificación

En la actualidad, muchas empresas y emprendimientos dependen del marketing para darse a conocer, diferenciarse y mantenerse vigente frente a otras opciones del mercado. Sin embargo, no todas cuentan con un plan estratégico que oriente sus decisiones. En el caso de las agencias de marketing esto se nota bastante: se trabaja todos los días en contenido, campañas y atención a clientes, pero no siempre existe una planificación clara sobre qué lugar se quiere ocupar en el mercado ni cómo competir de forma ordenada.

Shot Creativo es parte de este contexto social. Lo que empezó como un proyecto personal o como un emprendimiento personal, poco a poco ha sumado clientes y proyectos. Dicho crecimiento avala que la agencia tiene potencial. Al mismo tiempo, denota que este crecimiento se ha sostenido bajo el umbral de la marca personal del fundador de la agencia. Esto nos indica que la mayoría de decisiones y oportunidades que se han presentado para Shot Creativo han estado ligadas a la confianza y al reconocimiento contruidos alrededor de una persona, más que por un plan estratégico formalizado.

Es por esto que la investigación debe ser llevada a cabo. Dicho estudio busca comprender y profesionalizar la forma en que la agencia de marketing Shot Creativo proyecta su crecimiento. El diseño de un plan estratégico va a permitir establecer con mayor claridad el tipo de clientes al que la agencia se quiere dirigir, también la propuesta de valor que desea transmitir frente a otras agencias, lo que lo va a diferenciar del resto, y por último, cuáles son las acciones concretas que como agencia deberían aplicar para fortalecer la presencia de su marca en el mercado. Al mismo tiempo, se pretende que la marca personal deje de ser únicamente un factor informal de atracción de clientes y pase a entenderse como un recurso intangible que se puede gestionar de manera consciente dentro del plan estratégico.

Desde el lado teórico, este trabajo ayuda a entender mejor cómo se puede aplicar el marketing estratégico en pequeñas agencias de servicios, tomando en cuenta la marca personal como un recurso intangible dentro de la planificación. En la mayoría de investigaciones se analiza el posicionamiento y la competitividad a partir de la marca de la empresa, pero se profundiza poco en la influencia que tiene la imagen del

fundador en negocios donde el trato con el cliente es directo y cercano, como sucede en muchas agencias de marketing digital.

Dicho plan estratégico para Shot Creativo propone que incluya la marca personal del fundador como parte de la propuesta de valor y de la estrategia que se presente. La presente investigación busca demostrar que este recurso intangible, tal como es una marca personal, puede gestionarse de una forma más enfocada. La idea es pasar de una dependencia informal de la figura del fundador a un plano estratégico de su marca personal, donde la misma se incorpore como un componente claro en la construcción de la marca de Shot Creativo.

En el plano metodológico, el presente estudio se desarrolla bajo la asistencia de herramientas propias del ámbito del marketing digital para sostener la propuesta. Se propone la realización de un análisis interno como externo mediante diferentes métodos, tales como matrices de evaluación de factores, revisando toda la información pertinente para el desarrollo del mismo, como métricas e indicadores de gestión en redes sociales. Bajo dicho diagnóstico, nos será posible reconocer puntos de mejora y fortalezas de la agencia, así como patrones en cartera de clientes.

Por parte del aspecto empresarial, esta investigación se presenta porque su objetivo es generar aspectos positivos para la nombrada agencia de marketing. En base a lo expuesto, contar con un plan estratégico les permitirá prospectar mejores resultados en base a sus actividades, proyectando así de mejor manera su propuesta de valor que los diferenciará de la competencia. Esto podría traducirse a medio plazo en metas más definidas de captación y fidelización de clientes, en un uso más eficaz de los recursos y en la oportunidad de trabajar con indicadores que se pueden medir, como el crecimiento de facturación, la continuidad de cuentas, la cobertura e interacción en medios digitales. Asimismo, al establecer de manera más organizada el papel de la marca personal dentro del plan, se pretende disminuir la actual dependencia del fundador y progresar hacia una administración más institucional de la agencia.

Bajo el aspecto social, el trabajo resulta relevante. En ciudades satélites, como Guayaquil, es muy común que pymes y emprendimientos contraten servicios de publicidad o marketing digital sin una planificación previa o que se enfocan netamente en la creación de contenido sin una estrategia por detrás. Presentar a Shot Creativo

como alternativa resolutive a esto puede servir de referencia para otras agencias o negocios que se desarrollan bajo el mismo contexto. Bajo este esquema, podemos pasar de un crecimiento en la experiencia cotidiana a una proyección bajo el umbral de un plan estratégico. De esta forma, el análisis de esta investigación puede contribuir a que más agencias reconozcan la importancia de un plan estratégico en las funciones de su día a día.

Los beneficiarios directos de la investigación serán la propia agencia Shot Creativo y el equipo que la conforma, ya que contarán con un documento estratégico que orientará sus decisiones futuras. También se consideran beneficiarios directos los clientes actuales de la agencia, en la medida en que un trabajo más planificado puede traducirse en servicios mejor estructurados y en resultados más consistentes. Como beneficiarios indirectos se encuentran las pymes y emprendimientos con los que la agencia pueda trabajar a futuro, que podrían aprovechar las mejoras en el posicionamiento y competitividad de Shot Creativo, así como la comunidad académica, que dispondrá de un caso aplicado sobre integración de marca personal en un plan estratégico de marketing.

La investigación es viable porque se desarrollará con información a la que se tiene acceso directo: datos de los clientes actuales, servicios que ofrece la agencia, procesos internos y resultados obtenidos hasta el momento. Es relevante destacar que el fundador de la agencia participa de manera activa en las actividades diarias de Shot Creativo, lo cual facilita una comprensión más cercana de la realidad que se analiza y del tipo de información que se requiere para el estudio. A la vez, la investigación se desarrolla dentro del periodo establecido para el trabajo de titulación y se ajusta a los recursos con los que ya cuenta la propia agencia. Esto hace posible levantar el diagnóstico de la situación actual y, a partir de ahí, plantear un plan estratégico acorde con lo propuesto. En conjunto, estos elementos respaldan la factibilidad del proyecto y justifican la elaboración de un plan orientado a mejorar el posicionamiento y la competitividad de Shot Creativo en los próximos años.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de marketing que contribuya a optimizar el posicionamiento y la competitividad de la agencia Shot Creativo en el mercado local, integrando la marca personal del fundador como recurso intangible de apoyo a la marca corporativa.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la posición actual de Shot Creativo en cuanto a competitividad y posicionamiento, junto con tácticas digitales dentro del contexto del marketing digital.
2. Detectar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de Shot Creativo, mediante el uso de herramientas de análisis estratégico.
3. Analizar el rol del fundador como concepto de marca personal bajo la apreciación de elemento intangible de la agencia.
4. Proponer un plan estratégico de marketing para Shot Creativo orientado a mejorar su posicionamiento.

Marco teórico

1. Marketing y marketing digital

1.1 Marketing

El marketing se ha convertido en una función central dentro de las organizaciones porque ayuda a unir lo que la empresa ofrece con lo que la gente realmente necesita o desea. Kotler y Keller (2016) lo describen como un proceso mediante el cual las organizaciones crean, comunican y entregan valor a los clientes, con la intención de construir relaciones estables y rentables a largo plazo. Esta mirada deja claro que el marketing no es solo “hacer publicidad”, sino tomar decisiones sobre productos, precios, canales de distribución y formas de comunicación.

Stanton, Etzel y Walker (2007) agregan que el marketing es un sistema de actividades que busca planear productos que satisfagan necesidades, fijar precios adecuados, promoverlos y ponerlos a disposición de los mercados meta. De esta definición se desprende que el marketing combina análisis del entorno, conocimiento del cliente y acciones concretas para alcanzar los objetivos de la organización.

Para casos como el de Shot Creativo, el marketing se desarrolla bajo dos umbrales: el primero, donde se reconoce la aplicación de conceptos de marketing para la asesoría a sus clientes en estrategias de comunicación. Por otra parte, donde la misma agencia requiere utilizar dichas estrategias para establecerse como marca, elegir cuáles son, cuál es su público objetivo en términos de clientes y de qué manera va a diferenciarse de otras agencias.

1.2 Marketing digital

Con el avance de internet y de las tecnologías de la información, las actividades de marketing empezaron a trasladarse con fuerza al espacio digital, dando origen a lo que hoy se conoce como marketing digital. Kotler y Keller (2016) indican que este tipo de marketing se apoya en diferentes herramientas en línea, como páginas web, redes sociales, motores de búsqueda y correos electrónicos, con el fin de atraer, informar y mantener relaciones con los clientes. Una de sus ventajas es que, en estos

canales, es posible medir con bastante detalle el impacto de las acciones que se realizan.

Por su parte, Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) nos indican que el marketing digital no se remonta tan solo a un ámbito de internet, sino que resulta en la planificación y ejecución de estrategia en medios, en un portal web o en medios online. Aquello va de la mano con la creación de contenidos, análisis de datos y automatización de procesos para el alcance de objetivos en concreto. Bajo este enfoque, se incluyen competencias como el manejo de perfiles sociales, el posicionamiento en motores de búsqueda, la adaptación de pauta digital y la producción de contenidos.

Para Shot Creativo, el marketing digital es su día a día. Las campañas que diseñan permiten que los clientes se acerquen más a sus objetivos de ventas. Las producciones que ejecuta permiten la creación de contenido para piezas audiovisuales, y el análisis de datos permite el desarrollo de métricas constantes para su cartera de clientes. Es por ello que el presente análisis se plantea a partir de principios propios y herramientas conjuntas del marketing digital.

2. Enfoque estratégico del marketing

2.1 Marketing estratégico

El marketing estratégico se enfoca en el largo plazo. Dicha toma de decisiones sirve de brújula para el desarrollo de la empresa en la industria. Kotler y Keller (2016) nos indican que esta viabilidad se centra en el análisis compuesto del entorno, la segmentación de mercados, la elección del público objetivo y la definición de la propuesta de valor propia.

Mientras que el marketing operativo se enfoca en las acciones a muy corto plazo, es decir, el día a día. El marketing estratégico responde a diferentes incógnitas, tales como: ¿en qué situación estamos ubicados?, ¿cuál es el camino que queremos trazar?, ¿cuál es nuestra posición frente a la competencia?. Stanton, Etzel y Walker (2007) indican que la orientación estratégica permite revelar los cambios del entorno y anticiparse a los mismos, de tal manera que nuestra respuesta ante aquel evento es mucho más precisa.

En el caso de la agencia de marketing Shot Creativo, incorporar el marketing estratégico es sinónimo de delegar una función de la experiencia diaria dentro de todo un plan trazado a largo plazo. Aquello implica definir qué tipo de agencia somos y cuál queremos llegar a ser, cuáles son los segmentos prioritarios actualmente y cómo queremos que la construcción de nuestra marca sea percibida ante la mente de los clientes.

2.2 Marketing operativo

El marketing operativo se refiere a la ejecución que el marketing estratégico trazó durante toda la gestión. Etzel, Walker y Stanton (2001) describen al mismo como el conglomerado de actividades que comprenden publicidad, campañas, difusión, gestión de ventas y distribución, ya sea del producto o del servicio.

Bajo el contexto del marketing digital, el marketing operativo se asocia con aquellas acciones de publicación y programación de contenidos, pronta respuesta a mensajes y la gestión de anuncios digitales, bajo un esquema de métricas e indicadores de gestión. Todas estas actividades son vitales para la estrategia a ejecutar. Aun así, pierden importancia si no se encuentran interconectadas bajo un objetivo común.

En Shot Creativo, esto se refleja en una gestión de redes sociales permanentes, donde se vuelve importante contar con un plan estratégico que conecte dichas acciones, de tal manera que no redunde netamente en el ámbito operativo.

2.3 Planeación y plan estratégico de marketing

La planeación estratégica es el proceso por el cual una organización define su rumbo, establece objetivos y determina las acciones necesarias para alcanzarlos. David Frietz (2017) señalan que este proceso incluye el análisis interno y externo, la formulación de estrategias y su posterior implementación.

Cuando este enfoque se aplica al área comercial se habla de planeación estratégica de marketing. Kotler y Keller (2016) indican que dicha planeación considera la revisión del entorno de mercado, la definición de metas de marketing, la elección de segmentos objetivo, el diseño de la propuesta de valor y las estrategias de posicionamiento, así como la mezcla de marketing que se utilizará.

Este proceso se ejecutará bajo aquel documento que va a segmentar las principales acciones de marketing bajo un lapso temporal, que se traduce como el nombrado plan estratégico de marketing. Dicho plan nos va a indicar en qué posición se encuentra la empresa, a dónde quisiera llegar la misma y cuáles son los pasos que debe seguir para que nuestro objetivo se cumpla. En Shot Creativo, contar con un plan es sinónimo de priorizar acciones, definir objetivos y pasar de decisiones sin fundamentos y decisiones intuitivas a un esquema mucho más estructurado.

3. Mercado y propuesta de valor de la agencia

3.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado total en grupos más pequeños de consumidores que comparten características similares, con el fin de diseñar ofertas adaptadas a cada grupo. Kotler y Keller (2016) explican que los mercados pueden segmentarse con variables geográficas, demográficas, psicográficas o de comportamiento.

El propósito de segmentar es reconocer que no todos los clientes son iguales ni valoran lo mismo. Al identificar segmentos, la empresa puede decidir cuáles son más atractivos y cuáles se ajustan mejor a sus capacidades, evitando intentar llegar a “todos” de forma superficial (Kotler & Keller, 2016). En el caso de Shot Creativo, la segmentación distingue entre diferentes tipos de clientes, para adaptar la oferta de servicios a cada grupo.

3.2 Público objetivo

Una vez que se han identificado los segmentos, la empresa debe escoger a cuáles se dirigirá de manera prioritaria. A ese grupo se lo conoce como público objetivo o target.

La selección del público objetivo tiene que considerar tanto el atractivo del segmento (tamaño, poder de compra, crecimiento) como la capacidad de la empresa para atenderlo. Si se elige un público que no encaja con la oferta o con los recursos disponibles, será difícil que el marketing tenga buenos resultados.

Para la agencia de marketing Shot Creativo, esto se traduce en a qué clientes queremos llegar, es de alta importancia, ya que nos ayudará a decidir la prioridad de una institución educativa a un restaurante o a un comercio local frente a otras. Contar con esta información nos va a facilitar el sentido real de las necesidades que tienen nuestros clientes, donde nosotros seremos la solución.

3.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor puede entenderse como la promesa principal que una empresa le hace a las personas a las que quiere llegar. Según Kotler y Keller (2016), a través de esta propuesta la organización explica por qué un cliente debería preferir su marca frente a otras y qué beneficios específicos va a recibir si la elige. Para que realmente tenga impacto, la propuesta de valor suele integrar varios tipos de beneficios: por un lado, los funcionales, que se relacionan con lo que el producto o servicio hace; y por otro, los emocionales, que tienen que ver con cómo se siente el cliente al usarlo, además de aquellos aspectos que la ayudan a distinguirse de la competencia.

Debemos tener en cuenta que la propuesta de valor debe conectar con el cliente. Con esto nos referimos a que no es solamente prometer, sino ofertar un objetivo real, creíble y alcanzable, ya que, si lo que se ofrece no se cumple, generamos una brecha, lo que termina afectando en la confianza que el cliente deposita en nuestra marca como agencia.

En el caso de Shot Creativo, aclarar y organizar su propuesta de valor implica responder preguntas como: ¿qué aporta la agencia que no están ofreciendo otras?, ¿de qué manera acompaña a sus clientes en el día a día?, ¿qué resultados concretos puede mostrar en sus proyectos? El plan estratégico de marketing que se plantea en esta tesis debería servir justamente para dejar esta propuesta mejor definida y lograr que se comunique de forma coherente en los distintos canales donde la agencia tiene presencia.

4. Marca y posicionamiento

4.1 Branding

El branding se refiere a todo el proceso de construcción detrás de una marca. El branding es más que un logotipo, es la personalidad de una marca establecida en un mercado. Aaker (1991) plantea que la marca es el activo más valioso de una empresa, ya que aquella es capaz de generar valor cuando se transmite y se difunde de la manera correcta. Aquel valor se basa específicamente en la experiencia que el cliente tiene con la marca, la comunicación entre ambas partes y la coherencia de lo que la marca transmite con lo que realmente es.

El branding contempla varias aristas, tales como la paleta de colores, el logotipo, el estilo visual, la personalidad de la marca y diferentes cuestiones; además, fortalece la forma en cómo el cliente es atendido y, por ende, la resolución del problema de los mismos. Cuando todos estos elementos son consistentes entre sí, la marca se vuelve mucho más fácil de reconocer, aquello que genera recordación. Esto es muy importante para que la propuesta de valor se diferencie de manera más fácil ante la competencia.

En Shot Creativo, el branding se presenta en dos caras de la moneda. Por un lado, la agencia se esmera en que el branding de las marcas clientes sea coherente; por otra parte, debe también cuidar la imagen que como marca quiere transmitir, que debe ser una imagen profesional y confiable. El plan estratégico está estrechamente ligado al branding, ya que se busca definir cómo la agencia quiere ser percibida y cómo realmente lo va a hacer.

4.2 Identidad de marca

La identidad de la marca hace sinónimo a todos aquellos elementos donde la empresa quiere transmitir su personalidad de manera visual, es decir, comprende tanto el nombre como el logotipo, la paleta de colores, la tipografía, la personalidad de la marca y los valores que la misma desea transmitir. Aaker (1991) indica que la identidad de marca guía al cliente en cómo la empresa quiere ser percibida y aquel es el activo intangible que aporta más valor en toda la empresa.

En el caso de Shot Creativo, la identidad de marca se refleja netamente en todo lo que desarrolla, el uso de sus paletas de colores desde el formato de un guión hasta cómo presentar una proforma, el estilo visual de las piezas que maneja y el tono cercano del fundador que al mismo tiempo denota profesionalidad en las comunicaciones que maneja. El plan estratégico de marketing que se va a implementar se debe revisar, ya que la identidad de marca debe ser coherente con la propuesta de valor y el target del tipo de clientes que desea atraer.

4.3 Imagen de marca

La imagen de marca, en cambio, es la percepción real que los consumidores tienen sobre la marca. Esta imagen se forma a partir de experiencias personales, de lo que se ve en redes y medios y de lo que otras personas comentan. Aunque la empresa puede diseñar su identidad, la imagen final depende de cómo el público interpreta y valora lo que ve.

Cuando identidad e imagen están alineadas, se puede decir que la construcción de la marca va en la dirección correcta. Si una empresa se presenta como cercana y responsable, pero los clientes sienten lo contrario, se abre una brecha entre lo que la marca dice y lo que hace. En Shot Creativo es importante revisar si la imagen que tienen los clientes sobre la agencia coincide con la identidad que esta intenta proyectar.

4.4 Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es el proceso que una marca desarrolla para ocupar un lugar en el cliente, en el consumidor. Ries y Trout (2002) lo describe como aquel espacio en que la marca genera recordación en el cliente, de tal manera que la percepción del mismo asocia diferentes elementos o atributos con la marca. Un buen posicionamiento es clave, ya que no solo reconoce la existencia de la marca, sino que conecta la misma con elementos sensoriales, tales como en la vista un color, como en el olfato un aroma, entre otros. Kotler y Keller (2016) sostienen que la base del posicionamiento de marca es la propuesta de valor, la cual debe ser el corazón o debe ser el eje central de la estrategia para su posicionamiento.

En Shot Creativo, el posicionamiento de marca debe ser claro, ya que su objetivo sería que cada cliente asocie, en este caso específico, el color morado con la agencia.

5. Competitividad y desempeño en marketing digital

5.1 Competitividad empresarial

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad que una organización maneja para mantenerse en un top dentro de la industria, de tal manera que con el paso del tiempo escala a los primeros lugares frente a otros competidores. Porter (1985) nos indica que cuando una empresa es competitiva, logra un desempeño superior frente a otras del mismo sector, ya sea porque ofrece más valor al cliente o porque encuentra soluciones inmediatas ante problemáticas dentro de la industria. La competitividad no solo se destaca en el precio, sino que se destaca también en el servicio, atención al cliente y la reputación de la marca en todos los sentidos.

En negocios con oferta de servicios, tales como Shot Creativo, estos factores suelen ser determinantes, ya que lo que uno ofrece es un intangible, lo que es sinónimo de una experiencia de la marca. Así se refleja la competitividad en base a la capacidad que uno tiene para conservar a los clientes actuales y generar valor de tal manera que atraiga a nuevos. El plan estratégico que se va a plantear debe fortalecer la competitividad empresarial de la agencia, de tal manera que se identifiquen los puntos fuertes y los puntos de mejora.

5.2 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es aquello que una empresa hace mejor que sus competidores y que le permite obtener resultados superiores. Porter (1985) plantea que la ventaja competitiva surge cuando la organización crea valor para sus clientes de una manera que los rivales no pueden imitar fácilmente. Esta ventaja puede basarse en costos más bajos o en una diferenciación clara. La diferenciación busca ofrecer algo distinto que el cliente valore, como mayor calidad, un servicio más personalizado o experiencias diferentes (Porter, 1985).

Bajo el contexto de Shot Creativo, la competencia por precio es irrelevante, ya que, por lo general, aquello afecta a la calidad del servicio que se oferta. Es por ello que es importante redefinir la vía por la cual vamos a desarrollar una ventaja competitiva, esto a partir de la creatividad, la especialización en la gestión que se desarrolla, la marca personal del fundador y la relación como proveedor.

5.3 Indicadores de éxito en marketing digital (KPI)

Los KPI's o Key Performance Indicators son claves en el ámbito del marketing digital. Recordemos que lo que no se mide, no se mejora y dichos indicadores nos permiten evaluar si las acciones que estamos manejando, si las acciones que se están desarrollando, están ayudando a alcanzar los objetivos planteados desde un principio mediante estos indicadores:

- Tasa de conversión: La tasa de conversión nos indica de los contactos gestionados cuántos de ellos han pasado de una consulta a una venta, a cerrar una venta.
- Alcance: Es el número de personas a las que hemos llegado en base a nuestras publicaciones.
- Engagement: Se traduce en el conteo de likes, comentarios, guardados, compartidos; se traduce como la interacción del internauta con la marca.
- CTR: También conocido como Click Through Rate es el porcentaje de clics hechos mediante un botón en específico o las impresiones de un anuncio dentro de un botón que mantiene un hipervínculo orientado a una venta.
- ROI: Es el retorno de la inversión, son siglas, es la relación entre lo que uno invierte en una campaña y lo que le retorna en base a la misma.

La importancia de los KPI's es que los mismos estén alineados con los objetivos de la empresa. Si uno busca lograr un mejor posicionamiento en la industria, debe establecerse metas claras y medibles. En Shot Creativo, incorporar KPIs dentro de su plan estratégico es fundamental. Aquello les va a permitir tener un registro medible de la visión del mismo.

6. Recursos intangibles clave en Shot Creativo

6.1 Marca personal

La marca personal es sinónimo del reflejo en que la imagen de una persona se plasma dentro de un entorno, ya sea social o profesional. El término de marca personal se ha popularizado en el mercado laboral competitivo (Petters, 1997), ya que cada persona tiene que venderse como si fuera una marca, ya que dicha marca necesita una gestión tal y como si fuera una marca corporativa. La marca personal se basa en la reputación, en la forma en que la misma se comunica y la trayectoria que demuestra, ya que todo esto influye directamente en las oportunidades a las que puede enfrentarse.

Según Montoya y Vandehey (2009) y Khedher (2015), la creación de la marca personal se realiza a través de la mezcla de conductas, habilidades, presencia y valores, sobre todo en los medios digitales. No consiste únicamente en tener perfiles en las redes sociales, sino también en sostener una comunicación consistente y contribuir con acciones o contenidos que fortalezcan la imagen que se quiere transmitir.

Para una agencia de marketing, tal como Shot Creativo, el reflejo del fundador ha sido fundamental para la atracción de nuevos clientes y la consolidación de relaciones laborales. El objetivo de la tesis es analizar la implementación de la marca personal como un eje estratégico bajo el umbral de un recurso intangible que aporte valor a la misma sin ser dependiente.

6.2 Liderazgo

El liderazgo se refiere a la capacidad que una persona tiene para influir sobre otra, de tal manera que trabajan en busca de un objetivo compartido. Robbins y Coulter (2018) señalan que el liderazgo abarca desde la dirección hasta la motivación de un colectivo, que llega más allá de un cargo formal que se tenga dentro de un entorno laboral, lo que nos indica que no es necesario un puesto directivo para desarrollar liderazgo. Existen diferentes tipos de liderazgo, aquellos que comprenden diferentes aristas. Bass y Riggio (2006) describen al liderazgo transformacional como el más radical de todos, ya que desarrolla procesos de cambios en los colaboradores, aquello que es muy necesario en entornos dinámicos tales como en el marketing digital.

En la agencia, el liderazgo del fundador ha permitido desarrollar una cartera de clientes óptima, la cual se ha desarrollado mediante un proceso, ya que recordemos que empezó con recursos limitados, donde la motivación del equipo era fundamental. Dentro del plan estratégico, este liderazgo debe estar alineado con los objetivos del mismo mediante procesos definidos con método.

6.3 Fidelización de clientes

La fidelización del cliente es sinónimo de la capacidad que tiene una empresa para estabilizar una cartera de clientes de forma permanente, de tal manera que los clientes se queden con la misma no por obligación ni por cláusulas, sino por preferencia propia por la propuesta de valor que la misma desarrolla.

Kotler y Keller (2016) indican que el cliente fidelizado no se representa en cuántas veces compra un producto en específico, sino también en cómo el cliente comparte la marca a vox populi con su entorno, donde presenta la misma como una solución en comparación al resto de marcas que se encuentran dentro de la misma industria.

El objetivo de la fidelización de clientes no se basa en buscar cada vez más clientes, sino que se basa en generar valor en los que ya tiene para que estos por sí solos atraigan a muchos más. Esto se basa en conocer mucho más a los clientes, en escuchar sus necesidades y brindar soluciones personalizadas ante las mismas.

6.4 Inbound marketing

El inbound marketing es una metodología que busca atraer clientes de manera no intrusiva, a través de contenido útil y relevante, en lugar de interrumpirlos con publicidad tradicional. Halligan y Shah (2014) explican que el inbound se basa en crear y compartir contenidos que aporten valor al público objetivo, de modo que sea el propio usuario quien se acerque a la marca.

Esta metodología generalmente se divide en cuatro fases: atraer, convertir, cerrar y deleitar. La fase de atracción incluye la publicación de contenido que capta el interés de individuos interesados en determinados asuntos; la conversión se enfoca en que los visitantes proporcionen su información o demuestren un interés más específico; en el cierre se llevan a cabo actividades para concretar la venta o

contratación del servicio; por último, durante la etapa de deleitar, se pretende brindar una experiencia positiva que transforme al cliente en promotor de la marca (Halligan y Shah, 2014).

Para Shot Creativo, el inbound marketing es relevante porque se relaciona con la producción de contenido y la construcción de relaciones de largo plazo. Integrar este enfoque en el plan estratégico puede ayudar a que la agencia no dependa únicamente de la búsqueda directa de clientes, sino que también reciba contactos de personas que llegan por el contenido que la propia agencia genera.

7. Síntesis teórica y modelo de la investigación

7.1 Definición operativa de posicionamiento

En esta investigación, el posicionamiento de la agencia hace referencia al espacio que la misma tiene en la mente de sus clientes. No solamente resulta que la agencia esté en el conocimiento de los clientes, sino también cómo se le recuerda y qué tan preferida es en comparación con otras opciones.

El análisis del posicionamiento se realizará de manera operativa, tomando en cuenta dimensiones como las siguientes:

- Recordación de la marca.
- Asociación con la cartera de clientes.
- Intención de contratación
- Sentido de diferenciación frente a la competencia.

Estas dimensiones hacen posible que se pase de una definición general a elementos que son observables y cuantificables en la práctica.

7.2 Definición operativa de competitividad

La competitividad de la agencia se percibe en la capacidad que la misma tiene para establecerse en el mercado, de tal manera que crece a lo largo del tiempo en base a su producto mínimo viable. Aquellas se reflejan en las siguientes variables:

- Captación de clientes nuevos
- Retención y permanencia de los clientes
- Desempeño económico reflejado en la facturación
- Diferenciación percibida en base a su propuesta de valor.

Dichas dimensiones vinculan la competitividad de la agencia con resultados concretos.

7.3 Modelo conceptual de la investigación

A partir de los conceptos revisados, se plantea un modelo conceptual que organiza las principales variables del estudio. En este modelo se consideran varios factores que influyen en la percepción de valor que los clientes tienen sobre Shot Creativo:

- La marca personal del fundador.
- Propuesta de valor de la agencia.
- Desempeño en medios digitales.

Preguntas de investigación

Pregunta general

- ¿Cómo puede un plan estratégico de marketing que integre la marca personal del fundador contribuir a optimizar el posicionamiento y la competitividad de la agencia Shot Creativo en el mercado local?

Preguntas específicas

- ¿Cuál es el estado de Shot Creativo en términos de competitividad y posicionamiento?
- ¿Qué factores influyen en el desempeño de la agencia?
- ¿De qué manera la marca personal del fundador incide en la percepción de valor y en la decisión de contratación de los clientes de Shot Creativo?
- ¿Qué elementos debe incluir el plan estratégico a desarrollar?

Metodología

a. Diseño de investigación

El diseño de la investigación observará la situación actual de la agencia de marketing Shot Creativo y de una parte de su cartera de clientes sin manipular variables, tomando como referencia un periodo concreto de análisis. No se aplicará ningún tratamiento ni intervención sobre las variables; más bien, se trabajará con información ya existente y con la percepción de los actores involucrados.

El enfoque previsto se dará bajo la modalidad de estudio de caso con el objetivo de analizar a detalle su estado actual en términos de posicionamiento y competitividad y, a partir del mismo, ejecutar un plan estratégico de marketing. Todo esto nos va a permitir profundizar considerando resultados cuantitativos como cualitativos, sobre aspectos intangibles como la marca personal e indicadores de gestión.

La investigación se plantea como un análisis descriptivo–diagnóstico con propuesta. En una primera fase se realizará un diagnóstico, describiendo de forma sistemática la situación actual de Shot Creativo con base en:

- La reportería mensual con la que ya cuenta la agencia, que registra mes a mes el estado de las marcas gestionadas.
- Clientes seleccionados.
- Visión del fundador.

En una segunda fase, se formulará la propuesta de plan estratégico de marketing, orientada a optimizar el posicionamiento y la competitividad. El diseño del mismo se va a dar bajo un contexto mixto, mediante la combinación de análisis cualitativos como cuantitativos. Lo cuantitativo se basa en el uso de datos numéricos extraídos de los reportes de métricas y KPIs que la agencia maneja mes a mes. Lo cualitativo se va a recoger principalmente a través de una entrevista semiestructurada al fundador de la agencia, que al mismo tiempo va a medir en retrospectiva la percepción del cliente hacia la marca. Todo esto va a brindarnos un diagnóstico mucho más preciso, que luego nos va a servir para la estrategia a implementar.

b. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que busca emplear conceptos de marketing estratégico, posicionamiento y competitividad con el objetivo de la resolución de una necesidad específica del socio creativo, contar con un plan estratégico que sirva de guía para su crecimiento futuro. Todo esto no sólo se limitará a teoría, sino que será puesto en práctica con el mismo plan.

La naturaleza de la presente investigación es de carácter descriptivo, ya que su partido principal es describir la relación de la agencia con su posicionamiento en el mercado. La parte descriptiva nos va a permitir ordenar y desglosar la información, para así identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El enfoque de la investigación combina lo cualitativo y lo cuantitativo:

- Por parte de lo cuantitativo, se trabajará con datos del reporte de métricas y KPI's correspondientes a los tres últimos meses de cuatro clientes de la agencia.
- Por parte de lo cualitativo, se va a hacer uso de la información obtenida a partir de las entrevistas, tanto al fundador del Shot Creativo como de sus marcas clientes. En dichas entrevistas se van a abordar temas como los antecedentes de la agencia, el rol fundamental de la marca personal y la percepción de la agencia propia y su visión de crecimiento.

Este enfoque, tanto de la parte cuantitativa como de la cualitativa, nos va a permitir que el análisis no sea tan solo en base a percepciones ni tan solo basado en números, sino que vamos a trabajar una combinación de ambas aristas, lo que va a potenciar nuestra investigación.

c. Alcance

La presente investigación se ubica geográficamente en la ciudad de Guayaquil, ya que es la principal zona de operación de la agencia y donde se ubican los clientes que conforman su propia cartera. Dicha delimitación nos va a permitir analizar a fondo el desempeño de la agencia dentro de un contexto social.

Por parte del alcance temporal, el análisis cuantitativo de los datos se va a enfocar en un período de tres meses consecutivos a partir del mes de octubre, es decir, vamos a medir los meses de octubre, noviembre y diciembre, ya que son los meses de más reciente operación de Shot Creativo, aquello que nos va a permitir reflejar la situación actual y establecer una tendencia básica en los indicadores.

A pesar de que la agencia dispone de reportes correspondientes a períodos más largos, este estudio opta por trabajar con tres meses para simplificar la comparación entre clientes y mantener un análisis controlable dentro del marco del trabajo de titulación, sin perder la visión sobre el desarrollo reciente de las marcas administradas.

El diseño del mismo se va a dar bajo un contexto mixto, mediante la combinación de análisis cualitativos como cuantitativos. Lo cuantitativo se basa en el uso de datos numéricos extraídos de los reportes de métricas y KPIs que la agencia maneja mes a mes. Lo cualitativo se va a recoger principalmente a través de una entrevista semiestructurada al fundador de la agencia, que al mismo tiempo va a medir en retrospectiva la percepción del cliente hacia la marca. Todo esto va a brindarnos un diagnóstico mucho más preciso, que luego nos va a servir para la estrategia a implementar.

d. Muestra

La muestra a emplear es de tipo no probabilística e intencional, ya que los casos elegidos no son aleatorios, sino que han sido escogidos en base a su funcionalidad para el diagnóstico de la agencia de marketing Shot Creativo, bajo el análisis a su posicionamiento en el mercado. Este tipo de análisis no busca representar la estadística de toda la población, sino que trabaja con aquellos participantes protagonistas, lo cual nos va a permitir resultados mucho más claros y precisos en base a la realidad de la agencia.

En primer lugar, se va a desarrollar la investigación con cuatro clientes de la agencia. Los mismos han sido seleccionados bajo parámetros de una relación activa durante el periodo de análisis. Con aquellos clientes se encuentran previamente gestionados la reportería de métricas y KPIs que han sido entregados de manera mensual bajo los meses de octubre, noviembre y diciembre. Dichos negocios dentro de la cartera de clientes de Shot Creativo son en su mayoría instituciones educativas y

pequeños comercios locales, para los cuales vamos a emplear una nomenclatura alfabética bajo los términos de confidencialidad y uso de datos. Los datos a emplear de los clientes van a ser en base al desempeño digital que comprende el alcance, la interacción y el crecimiento de comunidad de la cuenta, a los cuales simultáneamente se les va a aplicar una encuesta breve, donde conoceremos la percepción que ellos tienen de la calidad del servicio que oferta Shot Creativo y lo que los diferencia frente a sus competidores.

En segundo lugar, vamos a incorporar una micro muestra de mercado, de tal manera que se va a complementar el análisis del posicionamiento. Dicha micro muestra estará conformada por 10 prospectos o posibles clientes alineados al público objetivo de la agencia, es decir, dueños o administradores de pymes de la ciudad de Guayaquil. A dicho grupo se le va a aplicar una encuesta breve de cinco ítems, de lo cual se va a recolectar información que pueda medir de manera cualitativa la recordación de la agencia, los atributos que ellos perciben de la agencia, la intención de compra y una comparación básica frente a la competencia. De aquella manera vamos a complementar la opinión de los clientes actuales con la percepción del mercado objetivo.

Finalmente, vamos a complementar toda esta información con la participación del fundador de Shot Creativo, ya que se trata de un estudio de caso. Todos estos actores van a conformar la muestra bajo lo que se construirá el diagnóstico y, posteriormente a aquello, la propuesta del plan estratégico de marketing a emplear.

e. Técnica de recogida de datos

Para la recolección de datos se utilizarán diferentes técnicas, alineadas con el enfoque mixto planteado. Dichos datos serán recolectados de las fuentes de datos correspondientes a cada sección:

1. Auditoría de presencia digital

Para este apartado vamos a llevar el análisis de la presencia digital de Shot Creativo. Dicha auditoría va a complementarse con la presencia digital de cuentas activas que constan dentro de la cartera de clientes de la agencia durante el periodo de análisis, que comprende los meses de octubre, noviembre y diciembre.

Se extraerá la información de la reportería que la agencia desarrolla y entrega mes a mes. La fuente de los datos obtenidos va a ser principalmente:

- Meta Business Suite, que comprende a Facebook e Instagram.
- TikTok Analytics o TikTok Studio para la red social TikTok.

Con esta información vamos a construir una matriz de métricas y de indicadores de gestión, los que tendrán una frecuencia mensual bajo indicadores:

- Seguidores
- Visualizaciones
- Engagement.

Vamos a implementar una matriz donde se dejará explícita la fórmula exacta del cálculo y su definición operativa. Dichos datos se van a analizar mediante una tabla descriptiva, calculando promedios, variaciones entre meses y comparaciones de las mismas bajo una tendencia de tres meses. Los resultados se van a presentar en gráficos, lo que va a permitir definir las tendencias del desempeño de la gestión de la agencia sobre las marcas clientes, bajo los casos analizados, aquello que servirá como un insumo directo para el diagnóstico del posicionamiento y la competitividad de la agencia.

2. Revisión documental interna

Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de los documentos internos que Shot Creativo entrega a sus clientes, con el fin de analizar la presentación de la misma y si existe la conexión entre su propuesta de valor y sus entregables finales, es decir, si existe coherencia entre lo que dice ser y lo que realmente es.

Los principales documentos que se van a revisar son:

- Proformas enviadas a posibles clientes.
- Brochure de marca, que comprende la descripción de sus servicios.

- Informes de resultados, que son los reportes de métricas y KPI's.

Dicha revisión nos será de utilidad para organizar una matriz con elementos claves, tales como el tipo de cliente que cotizan, los servicios que se ofertan, los beneficios que se destacan y el mensaje que se quiere transmitir en cada uno de ellos.

Esta revisión, de igual manera, va a permitir contrastar la propuesta de valor que Shot Creativo promulga con la que finalmente se comunica. Todo esto va a aportar al contexto cualitativo para complementar la interpretación de los datos cuantitativos de la estrategia a implementar.

3. Benchmark competitivo

Se gestionará la elaboración de un benchmark competitivo con tres agencias de marketing similar que manejen los mismos servicios que Shot Creativo ofrece. A partir de aquella información, que cabe recalcar es pública, se va a construir una matriz de benchmark competitivo, bajo la cual se van a comparar variables como:

- Servicios ofertados.
- Nivel de actividad en redes sociales.
- Estilo de comunicación.
- Uso explícito de marca personal
- Branding.

Dicha matriz va a permitir establecer a Shot Creativo dentro de un contexto competitivo y social, de tal manera que vamos a poder detectar posibles puntos de mejora y oportunidades de diferenciación que serán útiles para el plan estratégico.

4. Encuesta breve a clientes

Vamos a desarrollar una encuesta a cuatro clientes actuales, que ya se incluyen en la muestra, para detectar puntos de mejora en base a cuatro variables delimitadas por un análisis mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, bajo una escala de Likert de 1 a 5, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo.
- 2 = En desacuerdo.
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 = De acuerdo.
- 5 = Totalmente de acuerdo.

La encuesta va a incluir las siguientes variables:

- **Satisfacción y calidad percibida**, bajo el esquema del servicio recibido y la percepción de la calidad de los entregables, que en este caso son reels.
- **Cumplimiento y profesionalismo**, que se va a enfocar en el cumplimiento de plazos previamente establecidos, ya sea para la entrega de videos o la entrega de reportes.
- **Diferenciación frente a la competencia**, que se refiere a la percepción que ellos tienen de Shot Creativo como agencia frente a otras que ya conocen.

Bajo estas variables vamos a calcular promedios por dimensión, que se van a organizar bajo una matriz donde las filas van a corresponder a los cuatro clientes y las columnas van a representar las variables de la encuesta breve.

5. Entrevista a micro-muestra de prospectos

Se va a gestionar la aplicación de una encuesta breve a 10 leads o prospectos que van a desarrollarse como una micro muestra. Dichos individuos serán administradores o dueños de medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, que estarán alineados al público objetivo de la agencia.

Dicha encuesta va a estar compuesta por cinco ítems, bajo una escala de Likert de 1 a 5, que estarán definidos de la siguiente manera:

- Recordación de Shot Creativo como marca.
- Atributos que valoran de la agencia de marketing, tales como creatividad, precio y resultados.

- Intención de contratar en comparación con otras opciones.
- Apreciación de la relevancia del marketing digital.
- Importancia de que el creador esté presente en una marca personal como parte final del negocio.

Dicha información se va a analizar mediante promedios, presentando de tal manera insights de una tendencia preliminar de dicha micro muestra, lo cual le va a permitir a la agencia de marketing Shot Creativo acercarse o posicionarse mucho más al mercado o público objetivo.

6. Entrevista semiestructurada a el fundador de la agencia

Vamos a manejar entrevistas semiestructuradas como una técnica cualitativa bajo dos esquemas: el primero, al fundador de Shot Creativo, y el segundo, a dos representantes que forman parte de la cartera actual de clientes de la agencia, que serán seleccionados entre la muestra de los cuatro clientes que son los casos de estudio.

Para el manejo de una guía en la entrevista, vamos a desarrollar bloques de temas. La guía estará organizada en bloques tales como:

- Origen de la agencia.
- Procesos para la toma de decisiones.
- Percepción de las principales fortalezas.
- Visión de crecimiento a largo plazo.

De igual manera, vamos a desarrollar este material que nos va a permitir complementar los resultados cuantitativos, de tal manera que se aporta un contexto a todo el trayecto de la agencia desde un principio hasta la actualidad, donde podemos identificar el peso de la marca personal bajo los retos identificados.

7. Bloque específico para la medición de la marca personal

Vamos a implementar un bloque orientado a la medición de la marca personal del fundador de Shot Creativo, bajo la concepción de un recurso intangible que se

vincula al éxito de la agencia. Dicho bloque va a estar presente en la encuesta de clientes actuales, como en la encuesta a prospectos.

Dicho instrumento va a estar conformado por cinco ítems, bajo una escala de Likert de 1 a 5:

- Analizaremos la credibilidad bajo el dominio técnico del fundador en temas de marketing digital.
- Analizaremos la confianza bajo la sensación de seguridad que el fundador brinda en reuniones con marcas clientes.
- Analizaremos la visibilidad, que va de la mano con la autoridad digital del fundador en contenido en redes sociales, lo que va de la mano con una reputación en el entorno digital.
- Comunicación asertiva, para el análisis de la percepción del fundador bajo dudas o consultas.
- Influencia en intención de compra, que se medirá por el grado en que la imagen del fundador influye en la decisión de compra, donde se complementará con el supuesto en que, si la imagen no está presente, cómo esto afecta al resultado final.

Finalmente, estas técnicas de recogida de datos nos van a permitir obtener información cuantitativa y cualitativa para su posterior análisis. Todos estos datos nos son útiles para el análisis del desempeño digital de la agencia, además de la opinión de clientes actuales y prospectos clientes, donde también se mide la percepción del mercado objetivo sobre la agencia. Dichos datos han sido organizados en matrices y gráficos, aquello que va a facilitar el diagnóstico posterior y que nos servirá como base para el desarrollo del plan estratégico orientado a optimizar el posicionamiento y la competitividad de la agencia.

A continuación se presenta la tabla de operacionalización de variables, donde se resumen las dimensiones, indicadores, fuentes, instrumentos, escalas y técnica de análisis que se utilizarán en la investigación

Figura 1 Operacionalización de las variables

Posicionamiento percibido de Shot Creativo		Competitividad de la agencia	
Dimensión	Recordación de la marca; Atributos asociados; Intención de contratar; Distinción frente a otras agencias	Dimensión	Captación de clientes; Nivel de actividad en redes sociales; Branding
Indicadores	Porcentaje de clientes; Valoración de atributos como creatividad	Indicadores	Promedio de ítems sobre reputación
Fuente de datos	Encuesta a clientes actuales y a 10 prospectos	Fuente de datos	Perfiles públicos en Instagram
Instrumento	Cuestionario Likert	Instrumento	Ficha de recolección de datos internos
Escala	Likert 1-5	Escala	Escala de Likert del 1 al 5
Técnica de análisis	Estadística descriptiva	Técnica de análisis	Tabla comparativa

Desempeño digital en cuentas gestionadas		Marca personal del fundador	
Dimensión	Seguidores; Visualizaciones; Engagement	Dimensión	Credibilidad; Expertise; Visibilidad; Influencia en la intención de contratación
Indicadores	Alcance total y promedio mensual por cuenta	Indicadores	Valoración bajo fundamentos de marketing digital
Fuente de datos	Meta Business Suite y TikTok Analytics	Fuente de datos	Entrevista a Axel Castellanos
Instrumento	Matriz de KPIs digital normalizados	Instrumento	Ficha de recolección de datos internos
Escala	Valores numéricos y porcentuales	Escala	Escala de Likert del 1 al 5
Técnica de análisis	Análisis descriptivo con variación mes a mes	Técnica de análisis	Tabla comparativa

f. Análisis de datos

Para el análisis de datos vamos a desarrollar varios niveles, de acuerdo al enfoque inicial, el cual es mixto, ya que se plantean procedimientos cuantitativos como cualitativos, de tal manera que tenemos un campo de visión mucho más completo para diagnosticar a Shot creativo.

1. Análisis cuantitativo

Vamos a realizar un análisis que comprenda toda la información numérica obtenida bajo un esquema descriptivo. Los datos a analizar vendrán de la información pertinente correspondiente desde:

- La auditoría de presencia digital.
- Las encuestas aplicadas a marcas que conforman la cartera de clientes.
- La encuesta corta dirigida a la micro muestra de 10 prospectos.

Por parte del reporte de métricas y KPI's, el trabajo se gestionará de la siguiente manera:

- En primer lugar, se organizaron los datos de acuerdo con el cliente, la plataforma y el periodo. Todo esto bajo las métricas de seguidores, visualizaciones y engagement.

- Por último, se examinarán las diferencias de un mes a otro. De esta manera, conseguiremos identificar puntos de declive o ruptura entre períodos.

En cuanto a las encuestas vamos a seguir un esquema específico que aplique para cada contexto en que se desarrolle la breve encuesta. Aplicará tanto para la técnica que está enfocada en los clientes que ya conforman la cartera de clientes y para aquella que está enfocada en leads o clientes prospectos de la agencia. Los datos se analizarán de la siguiente manera:

- Primero, evaluaremos las respuestas de cada pregunta en matrices donde el eje “x” serán los protagonistas o casos de estudios, mientras que el eje “y” serán las variables a medir
- Segundo, delimitaremos los datos bajo frecuencias y porcentajes para cada opción de la escala Likert (de 1 a 5).
- Finalmente, calcularemos promedios por grupo de preguntas o dimensiones.

Para el bloque de la percepción de la marca personal del fundador, vamos a implementar el análisis de datos de la siguiente manera

- Primero, evaluaremos las dimensiones de bloques previamente establecidas donde el eje “x” serán las marcas clientess, mientras que el eje “y” serán las dimensiones a medir.
- Segundo, delimitaremos los datos bajo frecuencias y porcentajes para cada opción de la escala Likert (de 1 a 5).
- Finalmente, calcularemos promedios por grupo de preguntas o dimensiones.

Los resultados se presentarán utilizando estadística descriptiva sencilla con el apoyo de gráficos de barras. En el caso de la marca personal, también se utilizará un gráfico tipo radar. Todo esto permitirá tener una visión numérica del comportamiento de las cuentas gestionadas y de qué manera la marca personal aporta al posicionamiento y a la competitividad de Shot Creativo.

2. Análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo se va a trabajar con la información obtenida a través de:

- La entrevista al fundador de Shot Creativo.
- Las entrevistas a representantes de clientes y los comentarios abiertos dispuestos por los mismos.
- Los aportes de la revisión documental interna y del *benchmark* competitivo, siempre y cuando complementen y aporten a la interpretación de la situación actual.

El procedimiento a seguir será el siguiente:

- Se transcribirá la información bajo una jerarquía donde los *insights* sean recolectados a partir de los comentarios. Luego se ordenará la información bajo categorías o dimensiones donde se pueda analizar la situación actual de la marca.

Dicho análisis cualitativo será de utilidad para darle contexto a los resultados numéricos, recordando que la presente investigación se desarrolla bajo un análisis mixto, ya que existen patrones en los indicadores de gestión que se relacionan directamente con la parte cualitativa de las respuestas de las encuestas.

3. Integración del diagnóstico y base para la propuesta

En la tercera etapa, se integrarán los resultados cualitativos y cuantitativos para elaborar un diagnóstico general de las circunstancias de Shot Creativo. La idea es organizar de forma lógica toda la información obtenida a lo largo de la investigación.

Se considerarán en este diagnóstico, entre otros factores, los siguientes elementos cuantitativos:

- Grado de interacción entre las cuentas.

- Recordación de la agencia en una micro-muestra de prospectos
- Resultados acerca de la marca personal.

A esto se le añadirán las ideas clave del análisis cualitativo, como:

- Esquema en que los clientes perciben a el fundador bajo el umbral de la agencia.
- Peso de la marca personal en la captación de clientes
- Principales debilidades y fortalezas que se identifican dentro de la agencia.

Este diagnóstico será de utilidad como fundamento para la elaboración de un plan estratégico de marketing, con el fin de que la consonancia con la situación actual de la agencia sea coherente con el objetivo principal.

4. Apartado de consideraciones éticas y confidencialidad

En el análisis de los datos se trabajará bajo criterios establecidos por la ley ecuatoriana, dando prioridad a la Ley Orgánica de la Privacidad de Datos (LOPD), que se basa en principios de ética y confidencialidad. Bajo este esquema se tomarán se denota lo siguiente:

- Al momento de presentar los hallazgos, se manejará una nomenclatura alfabética para los participantes desde el inicio hasta el cierre de la investigación, como por ejemplo Cliente A, Cliente B y Cliente C.
- Para el uso de los datos recopilados y almacenados en el repositorio de la agencia, se permitirá su empleo solo para la elaboración de la tesis y del plan estratégico planteado.
- Por parte de la marca personal, se profundizará acerca de la injerencia del fundador.

El proceso de análisis de datos se encuentra alineado con la Ley Orgánica de la Privacidad de Datos del Ecuador (LOPD), que sirve de base para la toma de decisiones estratégicas de Shot Creativo.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Análisis PESTA

El apartado del análisis del entorno de Shot Creativo nos va a permitir identificar aquellos factores externos que influyen bajo una relación directa a la agencia en su día a día. Dichos factores comprenden desde el ámbito económico hasta el ámbito del nivel de la competencia, realmente todas las aristas pertinentes que requiere el caso.

Recordemos que dicho análisis no solamente se basa en describir la realidad de un entorno, sea esto un país o una ciudad, sino posicionar al individuo en un contexto. Dicha investigación nos va a permitir detectar puntos de mejora que tendríamos que considerar para su plan estratégico. Este capítulo se basa bajo el esquema de la herramienta PESTA, la misma que nos invita a analizar el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental.

1.1.1 Análisis del Entorno Político

Bajo el contexto del entorno político, se posicionan diferentes puntos de interés para el mencionado análisis. Específicamente, se basa en los lineamientos del gobierno de turno, donde las decisiones de los cabildos y autoridades pueden impactar, sea dicho impacto de manera directa o indirecta, la actividad de una agencia de marketing.

Cabe recalcar que la agencia de marketing Shot Creativo no cuenta con contratos dentro del sector público. Aun así, puede llegar a verse afectada por políticas económicas, por cambios de gobierno y, más aún, por la estabilidad de un país. Es de conocimiento general que actualmente el país atraviesa un periodo de inestabilidad y alta conflictividad política, lo que suele traducirse como recorte de presupuesto para varias áreas y, siendo específicos, para el área de la comunicación, donde en efecto entra Shot Creativo.

Por otra parte, es muy importante tener en cuenta las diferentes normas existentes dentro de una Constitución, como por ejemplo la Ley de Protección de Datos Personales (LOPDP), así como la regulación de la información en medios de cualquier índole. Bajo dichas premisas, es imperativo para Shot Creativo siempre mantenerse al

tanto de dichas leyes o cambios dentro de las mismas, de tal manera que se condiciona a ofrecer un servicio al margen de la ley, siendo responsable con su labor.

Bajo un contexto local, es que existen diferentes políticas regidas por el municipio. Dichas políticas pueden afectar de manera positiva o negativa al entorno de una agencia. También tengamos en cuenta que la falta de iniciativas hacia emprendimientos por parte del cabildo es una limitante tanto para clientes potenciales de la agencia como para la agencia misma.

1.1.2 Análisis del Entorno Económico

Dicho entorno se enfoca en el análisis de la demanda y la oferta de un país, en base a su nivel de consumo, el crecimiento del país, tasa de desempleo, inflación, entre otros. Todos estos factores actúan como iniciativas para que empresas inviertan en servicios de marketing.

En una utopía donde es latente el crecimiento económico, las empresas suelen destinar mayores recursos a estrategias de posicionamiento y comunicación. Por otra parte, en el escenario totalmente contrario es donde aparecen los nombrados “recortes de presupuesto”, donde el departamento de marketing pasa a ser considerado como no esencial.

Para la agencia de marketing Shot Creativo, trabajar con empresas medianas o grandes es imperativo, teniendo en cuenta que las mismas llevan un profundo control de todos los costos operativos que manejan, donde la tarifa de servicio digital puede verse como una inversión o como un gasto dependiendo de la efectividad de la misma. Es imperativo que la agencia demuestre que sus servicios no son un gasto prescindible, sino que debe ser visto como aquello que potencia al departamento de ventas.

Dentro del entorno económico es importante nombrar al comercio electrónico, donde las transacciones en línea toman un papel protagónico. Al momento en que las empresas apuestan por una presencia activa en redes sociales es que se ven obligadas a adquirir canales digitales enfocados a la compra y venta. Al momento en que Shot Creativo se hace ver como agente solucionador de dichos requerimientos es que mejora su visibilidad como agencia y brinda los resultados comerciales requeridos.

1.1.3 Análisis del Entorno Social

Al momento de analizar el comportamiento social, cabe recalcar que se encuentra intrínsecamente anexo con características demográficas y culturales dentro de una población, donde dichas características influyen finalmente en el comportamiento de los individuos. Para efectos de esta investigación, analizaremos el caso de Ecuador y, de una manera más específica, de la ciudad de Guayaquil, donde se observa que existe una población estrechamente alineada al uso de redes sociales, ya sea con el objetivo de informarse, entretenerse o incluso opinar. Aquel dato es clave para que las empresas encuentren un canal de comunicación con su público objetivo.

Dicho contexto brinda una guía para que el objetivo de comunicación de las empresas no se maneje bajo una vía unidireccional. Por ende, toda pieza de contenido publicada en redes sociales tiene que valorar la autenticidad, la cercanía y la coherencia del mensaje que quiere transmitir con el que realmente es percibido. Es por ello que, para la agencia, es muy importante entender dicha dinámica social, ya que el clímax de toda la gestión que la misma realiza es la creación de contenido que finalmente se gestiona en medios digitales.

Además, el entorno social no solamente está enfocado a las marcas corporativas, sino también a marcas personales, donde el cliente siente una mayor afinidad por una marca que se encuentra humanizada, sea esto por el protagonismo del dueño de la empresa o por el protagonismo que él mismo le brinda a sus colaboradores. En este contexto, la marca personal del fundador de la agencia juega un plano fundamental en la misma, aquella imagen que debería transmitir seguridad, profesionalismo y confianza en la agencia.

1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico, bajo el contexto de una agencia de marketing, es un factor determinante, ya que finalmente es el plano en el que la misma se desarrolla. Dicho plano consta de diferentes aristas, tales como plataformas sociales, herramientas digitales de edición, inteligencia artificial y estrategias de comunicación digital. Para la agencia de marketing Shot Creativo es muy importante la actualización constante de herramientas digitales, ya que las plataformas se encuentran en constante actualización, por lo que la misma no se puede quedar atrás. Pongamos, por ejemplo,

el auge actual en transmisiones en vivo, donde formatos de video pregrabados pasaron a un segundo plano, ya que esta nueva alternativa brinda una conexión mucho más real.

Bajo este punto, una agencia que se encuentra desactualizada corre el riesgo de no ofrecer soluciones alineadas a las necesidades actuales de las marcas en base a la tecnología, por lo que, para una agencia de marketing, es fundamental que la tecnología sea un aliado con el cual se pueda complementar.

1.1.5 Análisis del Entorno Ambiental

El entorno ambiental se relaciona con la forma en cómo las empresas se proyectan ante la sociedad en términos de sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente. Una empresa alineada con prácticas responsables denota una imagen donde su principal objetivo no solo es vender, es generar un impacto en el medio, el cual puede estar relacionado con la calidad humana.

Bajo este contexto, Shot Creativo debe resaltar el uso responsable bajo iniciativa de soluciones de alto impacto social, la cual puede verse anexada a la huella ambiental que la misma deja, como por ejemplo la logística en eventos, la utilería y el uso de materiales. Bajo la arista de una campaña digital, también aplica la sostenibilidad bajo el uso controlado de la publicidad tradicional, donde el medio permite que las empresas migren el presupuesto a medios digitales, dejando el marketing BTL a un lado.

1.2 Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis profundo del mercado en el que Shot Creativo ejerce sus funciones es ideal, ya que nos permite evaluar el nivel de exigencia en la industria, amenazas de nuevos competidores, poder de negociación entre clientes y otras aristas importantes.

Todo esto se lleva a cabo bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las mismas que nos invita a conectar cada fuerza analizada con medidas específicas para Shot Creativo y, posterior, para su respectivo plan estratégico.

1.2.1 Poder de negociación de los compradores (clientes)

El poder de negociación de los clientes en el sector de las agencias que ofertan servicios de marketing digital es que la institución, ya sea del sector educativo o de cualquier índole, tenga servicios de publicidad. Es común que las mismas comparen planes ofertados por diferentes agencias antes de escoger uno definitivo, donde en la mayoría de casos el elegido es por el factor precio.

En el caso de Shot Creativo, este poder se centra en la justificación del valor que tiene su agencia a través del servicio más allá del precio, ya que en la mayoría de casos los clientes dicen que todas las agencias ofertan los mismos resultados. Es por ello que es muy importante que la agencia trabaje en su propuesta de valor donde el posicionamiento de la marca es escalable a lo largo de su gestión, de tal manera que el foco de atención no llega al costo, sino a la calidad y a los resultados que se pueden llegar a obtener. Apoyado en esto, es muy importante que los resultados sean reales y alcanzables. Se recomienda evitar el uso de la promesa de resultados poco realistas o con muchas expectativas donde es importante manejar una comunicación clara.

1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Bajo el contexto de una agencia de marketing digital, los proveedores se encuentran principalmente bajo el contexto de necesidades de índole tecnológica, lo que se traduce como plataformas digitales, entornos de edición, banco de audios, entre otros. Por parte de las plataformas digitales grandes, la agencia como tal no está en condiciones de negociar, ya que nos referimos a un servicio estandarizado, tal como es un servicio de pauta publicitaria. Aun así, en relación a colaboradores externos, es decir, colaboradores freelance, se puede negociar plazos, tarifas y formas de trabajo en base a la ejecución del proyecto y a la duración del mismo.

Es de suma importancia que la relación entre la agencia y sus proveedores sea óptima, ya que la calidad de los entregables es manejada bajo diferentes entornos digitales, los cuales, al ser vistos como aliados, nos brinda un apoyo fundamental en nuestra gestión, lo que permite mejorar costos en función de cada proyecto ejecutado.

1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Como se indicó en este proyecto, existen cada vez más agencias que se lanzan al mercado, ya que no es necesario contar con una infraestructura compleja. El producto mínimo viable de una agencia es un computador y conocimiento técnico basado en servicios digitales, por lo que es muy común el ingreso de nuevos competidores en calidad de agencias pequeñas o incluso consultores independientes que ofertan los mismos servicios a módicos precios. Esta es una amenaza latente para Shot Creativo, ya que se puede ver afectado por ofertas más económicas. Por ello, es fundamental la construcción de una ventaja competitiva clara que no se base en el precio, sino en la calidad del servicio, con un bagaje de años de experiencia y proyectos ejecutados.

Bajo este contexto de constantes ingresos de nuevas agencias pequeñas, es importante chequear periódicamente nuestra oferta y nuestro portafolio en relación al mercado, de tal manera que siempre nos estamos innovando para no quedar obsoletos.

1.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos más latente es la automatización de las herramientas digitales que ya usamos. Aquellas adaptaciones permiten que una persona sin conocimientos técnicos ni estudios previos pueda hacer uso de las mismas, logrando resultados intensamente parecidos a los que ofrece una agencia. Dichas plataformas manejan diseños prediseñados, plantillas de fotos o artes, asistentes basados en IA, donde todas dichas características brindan la imagen de autonomía para la institución, donde la contratación de una agencia pasa a un tercer plano. Dicha amenaza se posiciona mucho más en emprendimientos o pymes con recursos limitados, ya que esta es una forma que puede traducirse en forma de ahorro, donde se suele priorizar la publicación frecuente a una estrategia con resultados medibles.

Bajo esta amenaza, Shot Creativo debe responder con un valor agregado en todos sus servicios, donde no solamente se los contrata por sus entregables, sino por toda la gestión profesional detrás de ellos mismos, donde no se paga por diseños o videos, sino que se contrata por la inclusión de una visión estratégica en la institución brindada o liderada por terceros.

1.2.5 Rivalidad entre competidores

En la ciudad de Guayaquil existe una gran variedad de agencias de marketing, donde la rivalidad entre ellas es latente. En la mayoría de casos, dicha rivalidad se da en términos de precio y en términos de la cantidad de entregables dentro de un paquete. Dicha rivalidad puede afectar a Shot Creativo en términos de que a la agencia se le genera presión por adecuarse a precios del mercado o por el aumento de entregables finales sin un aumento en la proforma mensual.

Es por ello que es muy importante la construcción de relaciones a largo plazo, donde dicha relación es sustentada por resultados. La especialización en áreas, la calidad de los entregables y el equipo humano son aquellos puntos que pueden diferenciar a la agencia frente a la rivalidad entre competidores. Es por ello que es muy importante la innovación frente a la constante rivalidad existente en el mercado.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

2.1 Misión

La misión de Shot Creativo como agencia de marketing es ser el ente solucionador enfocado a respuestas integrales de marketing y comunicación por medio de la ejecución de estrategia en redes sociales, producción de contenidos y análisis profundo. Shot Creativo busca que los servicios que oferta contribuyan al posicionamiento de sus clientes, de tal manera que los acerca mucho más a sus objetivos empresariales.

En la actualidad, dicha misión se ve reflejada en el día a día de la agencia, donde el equipo efectivamente se hace percibir como la pieza clave en la creación de piezas audiovisuales enfocadas a redes sociales. Aun así, existe un margen que comprende puntos de mejora, donde dichas acciones podrían desarrollarse de una forma más articulada bajo un enfoque estratégico, donde la misión no solamente es una declaración, sino que es un criterio que se construye en su gestión.

2.2 Visión

La visión de la agencia Shot Creativo es posicionarse como uno de los referentes en términos de marketing y comunicación en la ciudad de Guayaquil, donde es percibido como una empresa donde la calidad no está tan solo en sus entregables, sino en el equipo humano que lo conforma. Todo esto bajo un acompañamiento creativo y estratégico que se refleja en las redes sociales.

En los próximos dos años va a ser valorado por la capacidad en que se vinculan los objetivos de la empresa con la implementación de sus estrategias. En la actualidad, Shot Creativo ya cuenta con una cartera de clientes fidelizada, donde el ticket promedio supera la media en el mercado por servicios de marketing digital.

2.3 Estructura organizacional

Shot Creativo maneja una estructura organizacional flexible, donde la jerarquía parte desde la figura del fundador, quien cumple el rol de gerente general. Bajo este nivel encontramos tres perfiles diferentes, donde cada uno cumple funciones de tres

áreas distintas, lo que permite sobrellevar la capacidad de respuesta de la agencia para las diferentes necesidades de nuestras marcas clientes.

Entre los roles principales que se cumplen dentro de la agencia encontramos al community manager, quien es el perfil encargado de analizar toda la data que las redes sociales nos ceden, desarrollando así una capacidad efectiva de respuesta a los clientes. Por otra parte, contamos con el perfil de creador de contenido, aquel que gestiona las coberturas brindadas *in situ*, que finalmente se encuentran alineadas a una estrategia previa en una sesión para la posterior creación de contenido.

Todo esto es muy importante bajo el contexto de las funciones que la agencia debe cumplir. Por otra parte, hay que tener en cuenta que la toma de decisiones se focaliza netamente en el gerente general, donde toda la carga operativa recae de manera organizada en los distintos perfiles o roles que se desarrollan dentro de la agencia.

2.3.1 Efectos económicos de las variables organizacionales

La configuración actual de Shot Creativo se desarrolla bajo el ancla de la imagen del fundador como principal referente de la agencia, donde el equipo se complementa con la misma. El personal desarrolla sus funciones bajo una estructura laboral cotidiana, donde en proyectos puntuales se considera la implementación de perfiles freelance, aquello que aporta flexibilidad a la estructura de costos de la agencia.

Por otra parte, al ser un equipo pequeño y nativamente digital, la modalidad de trabajo en línea es periódicamente practicada, donde el ahorro por alquiler de una oficina es latente. Estas variables que se analizan realmente requieren de una planificación aterrizada a las responsabilidades de cada uno de los perfiles, donde el efecto económico debe tener una relación directa con la misma, de tal manera que la estructura practicada permita incrementar el margen de utilidad sin afectar la calidad del servicio brindado.

2.4 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de valor)

La cadena de valor de la agencia está conformada por distintos componentes clave para la ejecución de sus servicios, donde se empieza con el contacto inicial por concepto de actividad primaria por medio de redes sociales, recomendaciones o contactos previos con el fundador o con parte del equipo. Una vez se realiza este contacto inicial, se procede a la ejecución de un diagnóstico profundo de la marca, donde se resaltan puntos a destacar y puntos de mejora.

Posterior a esto, se procede a la ejecución de la producción creativa, donde dentro del mismo se encuentran procesos de planificación y guionización de contenidos, donde intervienen diferentes perfiles dentro del equipo. Posterior a la publicación, se efectúa un monitoreo preciso y constante de todos los contenidos, de tal manera que recopilamos información que, a fin de mes, al momento de presentar el reporte de métricas, va a ser de gran utilidad.

Por concepto de actividades complementarias, se desarrolla una gestión administrativa y financiera por parte del fundador, donde todo el conjunto de estas actividades, que se comprenden desde las primarias hasta las complementarias, potencian el valor percibido de la agencia por los clientes.

2.5 Comercialización y ventas

El proceso de comercialización dentro de Shot Creativo se apoya fundamentalmente en la imagen del fundador, donde, gracias a producciones anteriores, por recomendaciones o por la búsqueda en medios digitales de servicios de publicidad, encuentran a Shot Creativo como candidato a contratista de los mismos. Una vez se da lugar al contacto inicial, se programa una reunión, que en la mayoría de veces es virtual, para recabar información acerca de la marca, lo que nos va a servir como bagaje para que, en una posterior reunión, podamos presentar una propuesta de marketing digital contundente, la misma que da solución a puntos de mejora que hemos diagnosticado por medio de su carta de presentación digital.

Dentro de esta reunión se da lugar a temas como términos dentro de un contrato establecido por servicios profesionales, donde la vigencia del mismo y el valor a

facturar son variables fundamentales para el cierre de la negociación. Dicho contrato también comprende temas como planificación de visitas por concepto de coberturas y el número de entregables.

2.6 Servicio Post-venta

El proceso de post-venta dentro de la agencia se fundamenta principalmente por las reuniones programadas que tenemos dentro de un periodo establecido. El clímax de las funciones que Shot Creativo desarrolla en base a resultados se da en la reunión mensual por concepto de la presentación de reporte de métricas y KPIs, donde se identifican contenidos con mejor desempeño y, de igual manera, se presentan ajustes en la campaña actual.

Por otra parte, siempre que se presenta algún insight, se comparte por medio del grupo de WhatsApp que se tiene con cada una de las marcas clientes, donde, por algún tema puntual, puede escalar a una reunión presencial. Un punto a destacar es la encuesta de satisfacción de los clientes, que es enviada de igual manera cada 30 días, donde medimos y evaluamos nuestra gestión y la calidad percibida de la agencia por nuestros mismos clientes. Todo este esquema permite que recopilemos información sobre la agencia, de tal manera que se consolidan relaciones a largo plazo.

2.7 Descripción y detalle del producto

La nombrada agencia de marketing cuenta con un brochure de marca donde, además de presentarse como ente solucionador a respuestas de publicidad y difusión de marca, presenta sus servicios segmentados por enfoques a desarrollar. Su servicio estrella es el desarrollo de marketing digital enfocado a redes sociales, aquello que comprende la gestión integral de todos los perfiles digitales acompañado de producción audiovisual de contenidos, que finalmente es medido día a día.

Por otra parte, la producción audiovisual de contenidos se presenta como otra opción de los servicios que Shot Creativo oferta, la cual comprende creación de contenidos puntuales por proyecto. Otro servicio que se oferta es la ejecución de pauta digital o publicidad digital, donde se publicita al perfil de manera no orgánica en medios digitales, donde la agencia es la encargada de dirigir esta estrategia bajo la modalidad de una comisión por resultados, además de una base imponible.

Shot Creativo cuenta con más servicios que, por más específicos que sean, todos cumplen un papel fundamental en su cartera, donde el denominador común es la creatividad y la orientación a resultados.

2.8 Proceso de prestación de servicio o producto (Flujogramas y procesos agregadores de valor)

La prestación de servicios en Shot Creativo empieza desde el contacto inicial con la marca, que en términos comerciales se conoce como lead. En aquel primer contacto se recauda información necesaria sobre la misma. Dicha información abarca temas desde puntos de mejora hasta la identificación de su público objetivo. Luego de aquel primer contacto se programa un diagnóstico; se programa una reunión para presentar el diagnóstico de la presencia digital del cliente, donde, anexo al mismo, se presenta una propuesta que brinda las soluciones que se traducen en estrategias de comunicación y posicionamiento que la agencia puede implementar. Al momento en que se aprueba la propuesta, se procede a la firma de acuerdos, donde damos inicio a la gestión.

Posterior a esto, dividimos el esquema de trabajo de Shot Creativo en tres partes: la preproducción, donde se analizan los contenidos anteriores, en caso de que ya es un cliente con más de dos semanas de antigüedad. Se analizan los contenidos anteriores para proponer nuevas ideas, donde aquellas ideas comprenden correcciones y ajustes en pro de mejorar la calidad de los contenidos. Posterior a esta fase, pasamos a la fase producción, donde se da inicio a la creación del contenido, que comprende visitas in situ de la marca, ya sea en oficinas o en exteriores. Pasamos a la última fase, que es conocida como postproducción, donde damos inicio a la parte final, la edición de los contenidos, donde se corrigen detalles como la colorización, musicalización y recorte de clips, que finalmente son optimizados a un formato acorde a las redes sociales, de tal manera que, posterior a eso, se aprueban los contenidos por parte de los clientes, los mismos se programan y el ciclo se repite.

2.9 Determinación de la capacidad instalada del negocio

La cantidad de horas laborales que el fundador y los empleados asociados a la agencia pueden contribuir es lo que define, en su mayoría, la capacidad instalada de Shot Creativo. La agencia cuenta, tomando en cuenta las semanas laborales, con un

número restringido de horas efectivas para la gestión de contenidos, edición, producción y planificación. También incluye el tiempo dedicado a atender directamente a los clientes y elaborar informes.

El equipo actual es capaz de manejar, en la práctica, una cantidad restringida de cuentas con necesidades constantes de contenido, que incluyen instituciones educativas, pequeñas y medianas empresas (pymes) y ciertos proyectos particulares.

2.10 Costos y características de la inversión

Para que Shot Creativo cumpla con su producto mínimo viable no es necesario un equipo de alta gama. Bajo esta investigación se conoce que, a inicios de la agencia, se empezó con tan solo un celular y un computador, aquello que fue el detonante para las funciones que se desempeñan.

En la actualidad, Shot Creativo cuenta con recursos que constituyen la base material para la calidad de los entregables que se presentan por concepto de creación de contenido, tales como equipos informáticos, equipos de iluminación, cámaras, micrófonos, entre otros. Junto a esta inversión se presentan costos en base a un internet de alta eficiencia, mantenimiento de equipo y compras programadas por concepto de mejoras del material.

Es muy importante conocer todos los costos asociados a la estructura de inversión de la agencia, ya que permite que el negocio sea sostenible a largo plazo.

2.10.1 Inversión

Por concepto de inversión en la agencia encontramos los siguientes puntos:

2.10.2 Equipos de computación y comunicación

A día de hoy, Shot Creativo cuenta con un número de equipos de computación y comunicación para sus labores diarias, tales como computadores y laptops que permiten el desarrollo tanto para el área de community management como para el área de edición. En la parte de edición, el computador debe estar potenciado para ser capaz de sobrellevar todas las funciones simultáneas en diferentes softwares de edición. Por otra parte, la agencia también dispone de cámaras fotográficas, cámaras biográficas y

un equipo de iluminación completo para coberturas, además de micrófonos, trípodes, brazos y estabilizadores de cámaras para que cada una de sus proyecciones sea llevada con altos estándares de calidad.

Esto es muy importante, ya que se complementa con la propuesta de valor que la agencia predica, donde la calidad no solamente está en el producto final, sino en el proceso que se desarrolla para que la misma sea llevada con eficacia.

2.11 Muebles de oficina

Por parte de los muebles de oficina, se cuenta con un espacio adaptado con escritorios, puntos de corriente y mobiliarios tales como estanterías y sillas ergonómicas para el desarrollo de las actividades dentro de oficina como fuera de la misma. Cabe recalcar que la modalidad de trabajo que se lleva a cabo en la agencia es tanto de manera remota como de forma presencial, aquello que contribuye a la orientación a resultados y a una flexibilidad que finalmente favorece a la concentración y a la libertad creativa de cada uno de los integrantes.

2.11.1 Útiles de oficina

Por concepto de útiles de oficina, se cuenta con insumos de papelería, adaptadores, cables, soportes y dispositivos de almacenamiento externo para sus labores diarias. Al ser una agencia de naturaleza digital, lo que se traduce como útiles de oficina está más enfocado a almacenamiento dentro de una nube, lo que asegura el buen funcionamiento del trabajo administrativo enfocado a la logística de sus producciones, lo que es clave para el desarrollo de sus labores.

2.11.2 Movilización

El desplazamiento del equipo hacia la oficina de Shot Creativo se encuentra contemplado dentro de la tarifa, de tal manera que los traslados hacia las instalaciones de clientes, por lo general, se realizan en movilización propia, donde en casos específicos la agencia subsidia un porcentaje de servicio de transporte por aplicación.

Los costos de movilización son contemplados dentro de una cotización presentada a un cliente potencial, donde es muy importante la ubicación geográfica

delimitada por la ubicación de la oficina, de tal manera que esto no impacte en la sostenibilidad de la agencia a largo plazo.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Segmentación de clientes

Actualmente, Shot Creativo cuenta con una sólida cartera de clientes, donde el segmento principal parte de instituciones educativas privadas, donde también se le brinda atención a medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, tales como emprendimientos formalizados, restaurantes, entre otros. Dicha composición de la cartera no es el resultado de una estrategia previa, sino que es parte de la construcción de la marca de Shot Creativo por medio de la marca personal del fundador, ya que dicha cartera ha sido compuesta por medio de recomendaciones de clientes satisfechos por los servicios de Shot Creativo. Aún así, encontramos segmentos que se encuentran más afines a la propuesta de valor que la agencia promulga.

Gracias a este diagnóstico, proponemos dos segmentos. El primero está enfocado en las instituciones educativas, ya que por su naturaleza requieren una constante comunicación entre padres y la institución educativa por medio de coberturas audiovisuales sobre eventos, actividades y contenido de valor que se publica, aquello que encaja perfectamente con las funciones de la agencia. Cabe recalcar que un punto importante para este primer segmento es la capacidad de pago con la que cuentan como una empresa educativa formalizada, aquello que en efecto se alinea con el ticket promedio de la agencia.

Por otra parte, encontramos a pymes o medianas empresas, por lo general de la industria alimentaria, ya que frecuentemente demandan contenidos por concepto de promociones, tráfico en el local y reservas, lo que le permite a la agencia producir ideas creativas para que posterior a eso sean ejecutadas. Los principales criterios para la priorización de segmentos en la agencia es la capacidad de pago y la relación comercial a largo plazo, ya que es muy importante la compatibilidad de la propuesta de valor de la agencia con la naturaleza del cliente. En ambos segmentos, el impacto de una correcta estrategia digital es fundamental y aquello se alinea con los resultados de Shot Creativo en los diferentes reportes de métricas y KPIs que presentamos de manera periódica para consolidar su posicionamiento en el mercado.

3.2 Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes

Uno de los principales objetivos de Shot Creativo como agencia es fortalecer la relación comercial que existe entre los clientes y nosotros, ya que al romper la barrera de un primer contrato con un plazo establecido que se define al momento de la renovación del mismo es que pasamos de vernos como un proveedor de contenido a un aliado estratégico que realmente aporta valor a los objetivos comerciales y comunicacionales de los clientes. Es por ello que la relación comercial se va a estructurar bajo un esquema que incluye tres fases claramente definidas, lo que nos va a asegurar una permanencia que supere el horizonte de 2 a 3 años. Se organizará de la siguiente manera: captación, consolidación y fidelización.

En la fase inicial, la fase de captación, vamos a brindar un diagnóstico claro y transparente, donde los puntos a destacar y puntos de mejora sean protagonistas, donde Shot Creativo entra como la solución a todos los problemas que ellos enfrentan. Dentro de la misma fase se va a definir acuerdos de servicio y el esquema a desarrollar, definido bajo un calendario de contenidos y reuniones programadas.

Por parte de la fase de consolidación, encontramos las reuniones de revisión de los reportes de métricas y KPIs que se acompañan por una encuesta de satisfacción de los clientes. Aquel indicador nos va a permitir medir el cambio mes a mes, donde es importante incluir la tendencia desde un inicio hasta el fin del contrato, que por lo general dura seis meses. Esto es muy importante, ya que no se brindan falsas expectativas desde un principio, sino que se brindan metas SMART regidas por un plazo de tiempo específico.

Finalmente, encontramos a la fase de la fidelización, lo que busca reforzar el vínculo latente que ya se encuentra establecido, de tal manera que nos establecemos como aliados estratégicos fundamentales de la marca, de tal manera que se generan condiciones para relaciones de trabajo a largo plazo, generando así estabilidad económica para la agencia. En esta última fase de fidelización, el rol del fundador es muy importante, ya que es la pieza clave para integrar a la agencia y a la marca cliente. Aún así, no sólo en él debe recaer el objetivo de esta fase, sino también en el equipo detrás de la agencia, ya que esto permite ver que los resultados van más allá de una persona, sino que se dan gracias a una organización.

3.3 Estrategias corporativas

Por parte de las estrategias corporativas, encontramos un sinnúmero de segmentos definidos para analizar. Aquí implica profundizar en una prospección comercial como agencia, donde no solo se exponen las tácticas en redes sociales, sino las líneas estratégicas como una pyme más de la ciudad de Guayaquil.

Como primer punto, se busca consolidar a Shot Creativo como una agencia experta en términos de creatividad y producción, donde el sustento de sus resultados está plenamente afianzado bajo una estructura de métricas y análisis de datos, aquello que va a marcar una diferencia con la competencia, donde el eje central se encuentra alineado con diferentes aristas, donde no solamente se ejecuta una acción, sino que dicha acción tiene un por qué, responde a preguntas de un por qué y un para qué de sus resultados.

Por otra parte, nos enfocaremos en orientar a la marca personal del fundador como un activo intangible de la agencia, de tal manera que la visibilidad de la misma va a estar plenamente afianzada a la imagen de este individuo por medio de contenidos propios, lo que va a generar confianza en la gestión y en el equipo. Todo esto va a aportar al posicionamiento sin constituirse como el único pilar para determinar la competitividad de la agencia.

Finalmente, nos enfocamos en una estrategia que se centrará en potenciar la calidad del servicio ofertado, la misma que se va a denotar bajo los procesos de reportes, estilos de los contenidos, cumplimiento de objetivos y estandarización de procesos.

3.3.1 Marketing MIX

Bajo el análisis mediante el esquema del marketing mix, vamos a poder aterrizar diferentes decisiones en cuanto a producto, precio, plaza y promoción. Dichas aristas se van a alinear por medio de la propuesta de valor en base a las necesidades reales de la agencia. Se definen por las siguiente aristas:

3.3.1.1 Consumidor satisfecho.

Por parte de la dimensión del consumidor satisfecho, respondemos a las necesidades de nuestros segmentos prioritarios. Para las instituciones educativas, nuestra propuesta de valor va a estar en la cobertura de todo evento que ellos consideren relevante para difundirlo por medio de sus redes sociales de la institución, de tal manera que reforzamos la imagen institucional.

Por parte de las pymes de servicio, que por lo general son parte de la industria alimentaria, nos vamos a enfocar en la generación de tráfico, dando atención a coberturas por concepto de promociones y eventos, de tal manera que el posicionamiento o el alcance tiene que demostrar una tendencia al alza mes a mes por parte del acompañamiento estratégico enfocado a resultados.

3.3.1.2 Costo a satisfacer

Para la estructura de precios, vamos a aterrizar diferentes políticas para que al final del ejercicio nos podamos presentar como una propuesta competitiva en el mercado. Por ello, se plantean paquetes que combinan diferentes beneficios, tales como número de coberturas, equipo técnico empleado, número de entregables y nivel de producción audiovisual, lo que finalmente nos catapulta como una opción competitiva que no solamente se basa por precio ni que se define por precio, sino por la relación estratégica que se puede establecer por medio de paquetes escalonados, donde es muy importante el ticket promedio que la agencia actualmente mantiene en comparación con la competencia.

3.3.1.3 Comodidad del cliente

Para este apartado, se propone la utilización de un calendario definido que cuenta con un mes de anticipación en base a la planificación, aquello que nos permite formalizar un flujo de trabajo coherente donde todo lo previamente planificado tiene que cumplirse en base al plazo establecido a cabalidad.

De igual manera, se propone la inclusión de canales de contacto donde se van a establecer tiempos máximos de respuesta, formatos para aprobación de contenido y visualización de fechas de cobertura, por lo que todo evento a darse estaría

previamente planificado, aquello que va a brindar un sentido de respuesta y trabajo en equipo a la marca cliente. Todas estas medidas nos van a ayudar a optimizar tiempos, de tal manera que la experiencia de trabajo con nuestra agencia va a ser percibida como ágil y transparente.

3.3.1.4 Comunicación

En cuanto a la comunicación, se propone fortalecer las vías de contacto ya existentes mediante una actualización diaria de todo lo percibido por la agencia en las redes sociales del cliente. Dicho plan estratégico se complementa con reuniones mensuales para el análisis de resultados y reuniones quincenales en base a insights encontrados que requieren de atención.

El tono de comunicación de la agencia siempre va a ser cercano, sin dejar de sonar profesional, de tal manera que la comunicación entre la agencia y el cliente no se va a limitar solo al envío de piezas y reportes, sino que se va a convertir en un espacio de diálogo donde el trabajo en equipo va a ser clave.

3.4 Estrategia funcional

Para la estrategia funcional, vamos a establecer diferentes propósitos para responder con mayor eficacia a las necesidades de los clientes, por lo que es preciso consolidar la estructura de los diferentes perfiles de las personas que atienden las diferentes áreas que conforman a Shot Creativo como agencia de marketing y comunicación. Siendo más específicos, tenemos que definir con mayor claridad las responsabilidades del community manager, del creador de contenido y del editor, de tal manera que, mediante un flujograma y un manual breve para cada rol, definiendo competencias bajo cada etapa del servicio, es que podemos establecer un funcionamiento mucho más ordenado. Podemos mejorar los tiempos y podemos quitar la carga operativa sin relevancia alguna en cada uno de los perfiles.

Por otra parte, de la estrategia funcional encontramos la constante capacitación en base a temas adyacentes al marketing, de tal manera que se desarrollan buenas prácticas en la agencia, lo que les va a permitir mantener una oferta competitiva y vigente en el mercado, dejando a un lado la obsolescencia de las mismas. Finalmente, se van a analizar los mejores y peores resultados, de tal manera que vamos a poder

encontrar puntos que se replican o se corrigen. Dicha retroalimentación constante nos va a permitir reforzar el enfoque de Shot Creativo.

3.5 Estrategia de amplia diferenciación

El objetivo en base a la diferenciación de la agencia recae en la combinación de la creatividad, el análisis de datos y la marca personal del fundador. Mientras otras agencias compiten por precio, nosotros vamos a ofrecer soluciones avaladas por nuestro portafolio de trabajo, nuestra cartera de clientes y la credibilidad de la imagen del fundador como líder de todo este proyecto.

3.6 Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación

Por parte de la estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en la diferenciación, es que establecemos que el enfoque específico para Shot Creativo son las instituciones educativas en la ciudad de Guayaquil, ya que han demostrado una alineación coherente con la propuesta de valor de la agencia en base a políticas de precio y a la necesidad de constante comunicación entre padres de familia y las instituciones educativas, en base a sus actividades académicas y eventos. Por lo tanto, Shot Creativo se presenta como el socio estratégico ideal para las mismas.

Para dicho nicho se van a presentar diferentes propuestas integrales que combinan número de entregables y coberturas planificadas, lo que se va a adaptar a un direccionamiento de marketing dentro de la institución, bajo la imagen de agencia.

Dentro de aquel nicho es que la marca personal del fundador va a ser un elemento fundamental, desarrollándose finalmente como un activo intangible, donde el trabajo se va a apoyar en la solidez del equipo, que cuenta con capacidades en el ámbito creativo como operativo. Dicho equilibrio es aquel que nos va a permitir ser sostenibles económicamente a lo largo del tiempo, lo que finalmente se va a traducir como una relación comercial fidelizada.

CAPÍTULO IV: VIABILIDAD ECONÓMICA

4.1 Demanda actual del mercado

La demanda actual del mercado está conformada por instituciones educativas privadas y medianas empresas enfocadas a venta de alimentos, o en otras palabras, restaurantes, todo esto dentro del contexto de la ciudad de Guayaquil. A partir de dicha información, tenemos que estimar el número de organizaciones que forman parte de esta población, identificando una muestra que son aquellas que cuentan con servicios de marketing digital dirigidos por una agencia. Bajo este contexto es que resulta posicionar a Shot Creativo dentro de todo un entorno competitivo, donde se toma de referencia al número de clientes activos y a su relevancia dentro del mercado.

La media del ticket mensual por institución educativa es aproximadamente 700 USD, y para los restaurantes se aproxima a 500 USD. Comercialmente hablando, la agencia ha conseguido aproximadamente cinco leads de escuelas. De estos, tres llegaron hasta las reuniones y un grupo se transformó en clientes firmados. Un restaurante lleva una relación de alrededor de un año y medio, y otro tiene una relación que duró cerca de cuatro meses. Los tres colegios actuales han sido clientes por aproximadamente cinco meses. Estos datos internos sitúan a Shot Creativo en un mercado que ya aprecia el valor de contratar servicios especializados de marketing digital.

Esta demanda específica tiene lugar en un escenario en el que la utilización de redes sociales y medios digitales en Ecuador es muy elevada. El informe Estado Digital Ecuador 2024 indica que la nación cuenta con 18,28 millones de cuentas en redes sociales, equivalentes a cerca del 69,25 % de la población total. Asimismo, se estima que el comercio electrónico generará unos USD 3,19 mil millones en 2024, lo que supone un incremento cercano al 13,6 % comparado con el año anterior. Estos indicadores indican que un número creciente de individuos accede a información y lleva a cabo transacciones en entornos digitales, lo cual ejerce presión para que colegios, restaurantes y otras pymes construyan una presencia profesional en las redes sociales y optimicen su comunicación en línea.

4.2 Crecimiento de la demanda

En base al crecimiento de la demanda, observamos una tendencia a la alza en base a la digitalización de la comunicación, donde las redes sociales toman un papel protagónico, lo que va afianzado con el comercio electrónico y el uso de canales digitales, donde las estrategias de marketing enfocadas a campañas presenciales toman un papel complementario. La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico indica un incremento mayor al 40 % en las ventas de comercio electrónico en relación con 2019. Dicha tendencia se sustenta en el incremento de clientes atendidos por la agencia, donde en cada uno de los puntos de contacto se presenta esta necesidad de migrar la comunicación de un plano físico a un plano digital. Por otra parte, el crecimiento de la demanda se evidencia en base a la facturación y al número de clientes activos en los últimos períodos, lo cual no solamente evidencia un crecimiento en la agencia, sino en el mercado. Dicho comportamiento nos indica que el diseño de nuestro plan estratégico va a permitir aprovechar dichas oportunidades.

4.3 Balance Inicial

Para el análisis del balance inicial vamos a considerar un resumen de los activos, pasivos y patrimonio con los que cuenta la agencia, de tal manera que se consideren todos los rubros, tales como equipos informáticos, costos y otros activos operativos. De igual manera se van a considerar cuentas por pagar que de alguna u otra forma tienen relación directa con la operación, donde va a existir un apartado para la utilidad acumulada de meses anteriores. Esto va a ser útil para analizar la capacidad instalada de la agencia y el cupo disponible y el flujo de efectivo disponible para futuras inversiones.

Figura 2 *Balance Inicial de Shot Creativo*

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
<u>Activo circulante</u>		<u>Pasivo circulante</u>	
<u>Disponible</u>		<u>Flotante</u>	
Caja	\$ 500	Proveedores:	\$ 45
Bancos	\$ 1300	Acreedores varios:	\$ 0
Inventarios	\$ 0	Otros:	\$ 0
Cuentas por cobrar	\$ 250		
Deudores varios	\$ 0	Pasivo fijo:	
		Deudas de largo plazo:	\$ 725
<u>Activo fijo</u>		Total del Pasivo:	\$ 770
Mobiliario y equipo	\$ 3500		
Inmuebles	\$ 0		
<u>Cargos diferidos</u>		Capital contable:	\$ 4780
Papelería y útiles	\$ 0		
Rentas pagadas por anticipado	\$ 0		
Otros	\$ 0		
Total del Activo	\$ 5550	Total de Pasivo y Capital	\$ 5550

4.4 Balance de gastos

Por parte del balance de gastos, vamos a analizar los costos fijos y variables asociados a la operación directa de la agencia, tales como servicios prestados, servicios básicos, membresías y otros costos, tales como movilización o recursos adicionales. A todo este análisis se suma los costos al momento de poner el plan estratégico en marcha, tales como inversión, capacitación como agencia o mejoras a equipo técnico. Dicha información nos va a ser de utilidad para realizar una proyección a la atención a la nueva estructura de costos.

Por ello se presenta un cuadro enfocado en los ingresos y gastos efectuados dentro de un mes bajo actividades regulares como agencia. La tabla que sigue muestra un ejercicio de un mes de funcionamiento de Shot Creativo, con un resumen de los ingresos y egresos más relevantes de la agencia. Este gráfico facilita la visualización, de manera simple, del origen de los recursos económicos y la distribución que se les da en términos de rubros, basándose en un periodo habitual de trabajo. Esta información permite identificar los gastos más significativos dentro de la estructura de costos.

Figura 3 Libro diario de Shot Creativo

LIBRO DIARIO ENERO					
FECHA	DETALLE	Observación	Cuenta	INGRESO	EGRESO
01/01/26	Saldo inicial	Capital Inicial Enero	Saldo	\$1,300.00	
15/01/26	Compra Iphone 13 Pro Max	Compras	Compras		\$400.41
15/01/26	Compra Alimentos Envases	A devengar	Compras		\$15.05
17/01/26	Almuerzo	Invitación almuerzo	Viáticos		\$18.00
17/01/26	Reembolso Axel Castellanos	Devengado	Compras	\$42.84	
19/01/26	Almuerzo Team Shot	Invitación almuerzo	Viáticos		\$9.75
20/01/26	Monitor CM	Compra Monitor	Compras		\$70.41
30/01/26	Compras Gimbal, Jaula y Memoria SD	Provisiones 1/3	Compras T/C		\$136.41
30/01/26	Empresa A	Mensual		\$850.00	
30/01/26	Empresa B	Mensual		\$750.00	
30/01/26	Empresa C	Mensual	Facturas	\$850.00	
30/01/26	Empresa D	Mensual		\$450.00	
30/01/26	Empresa E	Mensual		\$580.00	
30/01/26	Colaborador A	Mensual			\$500.00
30/01/26	Colaborador B	Mensual	Sueldos		\$500.00
30/01/26	Colaborador C	Mensual			\$500.00
30/01/26	Colaborador D	Mensual			\$800.00
SUBTOTALES				\$4,422.84	\$2,950.03
BANCO BOLIVARIANO				\$1,472.81	

Esta tabla muestra el balance mensual de ingresos y gastos de la agencia, además del beneficio obtenido al finalizar cada periodo. En este caso, los datos se organizan de forma mensual, lo que hace posible ver cómo se comporta el negocio a través del tiempo, las fluctuaciones en la facturación y cómo los costos operativos afectan los resultados. Los datos que se tienen son útiles para calcular la estabilidad financiera de Shot Creativo y para respaldar las proyecciones económicas incluidas en el plan esratégico.

Figura 4 Balance mensual de ingresos y gastos

	MARCAS CLIENTES				
	#	Razón Social	Observación	Monto	Concentración de cartera
INGRESOS	1.	Empresa A	Marketing Digital	\$650.00	21.10%
	2.	Empresa B	Marketing Digital	\$750.00	24.35%
	3.	Empresa C	Marketing Digital	\$650.00	21.10%
	4.	Empresa D	Marketing Digital	\$450.00	14.61%
	5.	Empresa E	Marketing Digital	\$580.00	18.83%
				\$3,080.00	
INGRESOS VARIABLES	DETALLE INGRESOS VARIABLES				
	#	Nombre	Monto		
	1.	Starlight Show	\$200.00		
			\$200.00		
EGRESOS	DETALLE EGRESOS FIJOS				
	#	Nombre	Monto		
	1.	Colaborador A	\$500.00		
	2.	Colaborador B	\$500.00		
	3.	Colaborador C	\$500.00		
	4.	Colaborador D	\$800.00		
			\$2,300.00		
UTILIDAD	DETALLE UTILIDAD				
	#	Nombre	Monto		
	1.	Shot Creativo	\$980.00		
			\$980.00		

4.5 Pronóstico de ventas

En base al diagnóstico presentado es que se elabora un pronóstico de venta para estimar ingresos en la agencia, por lo que se plantea un escenario posterior a la implementación del nuevo plan estratégico, teniendo en cuenta detalles medidos con anterioridad, analizado variables, la facturación mensual y el número de clientes por período. A partir de esto vamos a poder medir el impacto económico directo del plan, aquel impacto y aquel escenario que va a ser medido por uno inicial de continuidad, donde no hay plan de estrategia a implementar.

La consiguiente tabla presenta el pronóstico de ventas al cierre del año sin la implementación de un plan estratégico:

Figura 5 *Pronóstico de ventas sin plan estratégico*

Pronóstico de ventas SIN plan estratégico			
Mes	Cliente meta (1)	Cliente meta (2)	Ingresos
Enero	3	2	\$ 3.100,00
Febrero	3	2	\$ 3.100,00
Marzo	3	2	\$ 3.100,00
Abril	3	2	\$ 3.100,00
Mayo	3	2	\$ 3.100,00
Junio	3	2	\$ 3.100,00
Julio	3	2	\$ 3.100,00
Agosto	3	2	\$ 3.100,00
Septiembre	3	2	\$ 3.100,00
Octubre	3	2	\$ 3.100,00
Noviembre	3	2	\$ 3.100,00
Diciembre	3	2	\$ 3.100,00
Total			\$ 37.200,00

En este escenario, observamos el crecimiento paulatino a lo largo del año gracias a un crecimiento debido al plan estratégico analizado en esta investigación y posteriormente aplicado:

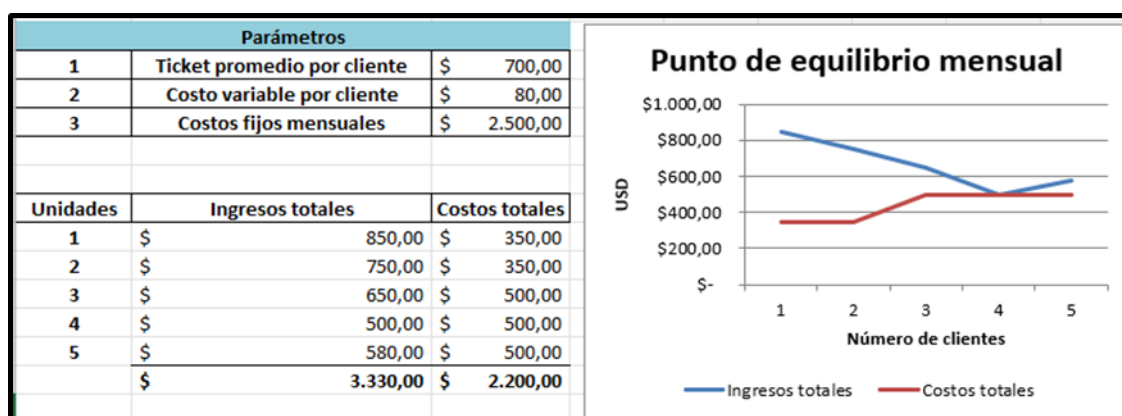
Figura 6 Pronóstico de ventas con plan estratégico

Pronóstico de ventas CON plan estratégico			
Mes	Cliente meta (1)	Cliente meta (2)	Ingresos
Enero	3	2	\$ 3.100,00
Febrero	3	2	\$ 3.100,00
Marzo	3	2	\$ 3.100,00
Abril	4	2	\$ 3.800,00
Mayo	4	3	\$ 4.000,00
Junio	4	3	\$ 4.000,00
Julio	4	3	\$ 4.000,00
Agosto	4	4	\$ 4.500,00
Septiembre	5	4	\$ 4.800,00
Octubre	5	4	\$ 4.800,00
Noviembre	5	5	\$ 5.200,00
Diciembre	5	5	\$ 5.500,00
Total			\$ 49.900,00

4.6 Punto de equilibrio

A partir de lo analizado vamos a poder interpretar el punto de equilibrio de la agencia, donde tenemos que identificar el número de ventas mínimo al mes para cubrir todos los gastos asociados a la operación de la agencia. Por ello vamos a calcular costos fijos mensuales y el ticket promedio por cliente bajo una totalidad. Gracias a estos datos es que vamos a brindar un escenario que va a ser viable bajo una economía sostenible, lo que se ejemplifica en la sgte tabla:

Figura 7 Punto de equilibrio



4.7 Índices financieros

Para la valoración de la rentabilidad del plan es que es útil el análisis de los índices financieros, para lo cual acudimos a los indicadores tales como VAN, valor actual neto, TIR, tasa interna de retorno y el periodo de inversión, de tal manera que vamos a poder aterrizar si los beneficios económicos que esperamos como agencia justifican el esfuerzo financiero que requiere. Todo esto va a ser de utilidad para verificar si los niveles de utilidad que la agencia actualmente mantiene tiene coherencia con el sector.

Para determinar la rentabilidad económica del plan estratégico, se creó un flujo de caja incremental a tres años y se comparó la situación presente con el escenario de continuidad y con el escenario que incluye la aplicación del plan. Según el pronóstico de ventas, en el escenario sin cambios se conservan ingresos anuales de alrededor de USD 37.200, mientras que en el escenario con plan los ingresos llegan a cerca de USD 44.400, lo cual supone un aumento anual de USD 7.200. Tomando en cuenta la estructura de costos que se identificó en el balance de gastos, se calculó un margen neto medio del 40 % sobre estas ventas adicionales. Por lo tanto, el beneficio anual adicional se estimó que sería aproximadamente de USD 2.880.

De acuerdo con la previsión de ventas, en el escenario sin cambios los ingresos anuales son aproximadamente USD 37.200; en cambio, si hay un plan, alcanzan casi USD 44.400, lo que representa un incremento anual de USD 7.200. Se determinó un margen neto promedio del 40 % en estas ventas adicionales, considerando la estructura de costos que se detectó en el balance de gastos. Así pues, se calculó que la ganancia adicional anual sería de USD 2.880 aproximadamente.

Figura 8 *Resumen de índices financieros*

Indicador	Valor estimado	Descripción breve
Inversión inicial	USD 5.000	Monto aproximado requerido para implementar el plan (capacitación, equipos, etc.).
Horizonte de evaluación	3 años	Periodo considerado para proyectar los flujos de caja incrementales del proyecto.
Tasa de descuento	12 %	Costo de oportunidad utilizado para calcular el VAN del plan estratégico.
Beneficio incremental anual estimado	USD 2.880	Utilidad neta adicional generada por el plan frente al escenario sin cambios.
VAN (12 %)	≈ USD 1.900	Valor actual del proyecto; al ser positivo indica que el plan genera valor.
TIR	≈ 33 %	Rentabilidad porcentual del plan, superior a la tasa de descuento asumida.
Periodo de recuperación	≈ 1,8 años	Tiempo estimado para recuperar la inversión inicial con los flujos incrementales.

4.8 Análisis de sensibilidad (Proyecciones financieras de estados financieros y sensibilizaciones de escenarios, cálculos de CPPC, TIR, VAN, PRI)

Para el análisis de sensibilidad, vamos a simular escenarios en base a un modelo conservador, moderado y optimista, donde los protagonistas serán los índices financieros previamente calculados, tales como el VAN, el TIR y el margen de utilidad. Dicho ejercicio nos va a poder ayudar a analizar la viabilidad económica del plan estratégico a implementar, donde nos ofrece una guía para la ejecución del mismo en base al riesgo en la toma de decisiones futuras.

Aquellos escenarios los podemos analizar mediante la siguiente tabla:

Figura 9 Escenarios de sensibilidad de proyecciones financieras

Escenario	Supuesto sobre ventas y costos	Utilidad anual neta estimada (USD)	VAN 12% (USD)	TIR estimada
Conservador	Ventas -10% y costos +5% vs. escenario base	3.200	3.720	39,1%
Moderado (base)	Ventas y costos según los resultados actuales proyectados con el plan estratégico	4.000	6.149	55,2%
Optimista	Ventas +10% y costos -5% gracias a mejor eficiencia operativa y mayor captación de clientes	4.800	8.579	70,5%

El análisis de sensibilidad muestra que, aunque el escenario sea conservador (incremento de costos y reducción de ventas), el proyecto sigue siendo rentable, con una utilidad positiva y un VAN mayor que cero. Esto señala que el plan estratégico de Shot Creativo puede resistir cambios moderadamente negativos en la conducta del mercado sin poner en peligro su viabilidad económica.

CONCLUSIONES

Conclusión general

- La conclusión que se puede extraer, a partir del análisis del entorno, la evaluación de su desempeño digital, el estudio de caso de la agencia, la percepción de los clientes y prospectos, el rol de la marca personal del fundador y la evaluación económica del plan sugerido, es que Shot Creativo tiene una base firme para crecer; sin embargo, debe estructurar y formalizar su estrategia para mantener ese crecimiento a largo plazo y disminuir su dependencia de decisiones intuitivas o centradas solo en el fundador.

Conclusiones sobre la industria

- Se identificó que la agencia opera en un ambiente dinámico, donde el aumento constante del comercio electrónico y de las redes sociales produce que más empresas se sientan impulsadas a destinar recursos al marketing digital.
- El estudio de las cinco fuerzas de Porter demostró que el poder de negociación del cliente es alto porque existen numerosas agencias y consultores independientes que brindan servicios parecidos. Además, la competitividad de Shot Creativo depende menos de la tecnología en sí misma y más de su habilidad para brindar un valor agregado estratégico, creatividad y soporte profesional.

Conclusiones sobre el posicionamiento y la competitividad de Shot Creativo

- La auditoría de presencia digital de Shot Creativo y de los cuatro clientes investigados reveló que las cuentas administradas por la agencia alcanzan niveles de interacción, crecimiento de comunidad y alcance que son compatibles con los objetivos previstos. Aunque hay diferencias entre las plataformas y los clientes, se detectan en términos generales tendencias de mejora constante en los tres meses analizados. Esto señala que la gestión de la agencia tiene un impacto positivo en el rendimiento digital de las marcas clientes.

Conclusiones sobre la percepción de clientes y prospectos

- Se notó una tendencia positiva en la satisfacción general con el servicio y en la valoración de la calidad de los entregables en la encuesta realizada a los cuatro clientes actuales que formaban parte de la muestra.
- Los resultados de un pequeño grupo de prospectos muestran que hay una tendencia inicial a considerar el marketing digital como un elemento importante para la gestión de sus empresas, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Esto respalda la idea de que la agencia tiene oportunidades concretas para incrementar su visibilidad en el mercado objetivo y transformar dicha visibilidad en nuevas posibilidades comerciales.

Conclusiones sobre la marca personal

- El segmento de marca personal mostró que el fundador es percibido con una gran confianza y credibilidad técnica. La visibilidad en línea del fundador contribuye a reducir la incertidumbre cuando se trata de decidir si contratar o renovar un servicio, así como a establecer autoridad en temas de mercadotecnia.
- Los resultados también muestran que podría haber un peligro de dependencia excesiva de la marca personal, ya que el vínculo con la agencia está directamente relacionado con la figura del fundador y no tanto con un equipo sólido o procedimientos formales.

Conclusiones sobre la metodología aplicada

- El diagnóstico completo de Shot Creativo se logró mediante auditorías de KPIs, encuestas, entrevistas, análisis de documentos y benchmark competitivo. Como el propósito principal de la tesis se enfocó en comprender a fondo la realidad de una única agencia, en lugar de generalizar los resultados a todo el sector, el diseño del caso de estudio fue apropiado.

RECOMENDACIONES

- Escribir con mayor precisión qué ofrece Shot Creativo y por qué es una buena opción, reflejando esta noción de manera consistente en la página web, el folleto y la presentación de los servicios, sin basarse únicamente en el precio o en la cantidad de piezas.
- Para centrar mejor el esfuerzo comercial y desarrollar paquetes pensados para ese tipo de cliente, es necesario dar prioridad a los segmentos en los cuales ya se obtuvo una respuesta más favorable, especialmente las pymes que ofrezcan servicios o alimentos, así como las instituciones educativas privadas..
- Mantener la participación activa del fundador como un aspecto de confianza, pero asegurando que el equipo y el proceso laboral también sean igualmente visibles, de manera que la relación con el cliente no dependa solamente de una persona.
- Para ajustar la estrategia de acuerdo con el mercado y disminuir los riesgos externos, se debe revisar el plan y sus supuestos por lo menos una vez al año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

- Aguirre, E., Roggeveen, A. L., Grewal, D., & Wetzels, M. (2016). The personalization–privacy paradox: Implications for new media. *Journal of Consumer Marketing*, 33(2), 98–110.
<https://doi.org/10.1108/JCM-06-2015-1458>
- Babin, B. J., & Zikmund, W. G. (2016). *Exploring marketing research* (11th ed.). Cengage Learning.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work* (2nd ed.). Wiley.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770–790.
<https://doi.org/10.1108/01409171211255948>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299–311.
<https://doi.org/10.1080/096525400446203>
- Ecuador Chequea. (2023, 9 de febrero). *Radiografía de las redes sociales en Ecuador*. Ecuador Chequea.
<https://ecuadorchequea.com/radiografia-de-las-redes-sociales-en-ecuador>
- Escobar-Rodríguez, T., & Bonsón-Fernández, R. (2017). Analyzing online purchase intention in Spain: Fashion e-commerce. *Information Systems and e-Business*

Management, 15(3), 599–622.
<https://doi.org/10.1007/s10257-016-0319-6>

European Commission. (2018). *General Data Protection Regulation (GDPR)*. Official Journal of the European Union.
<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>

INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador . (2023). *Tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los hogares*. Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

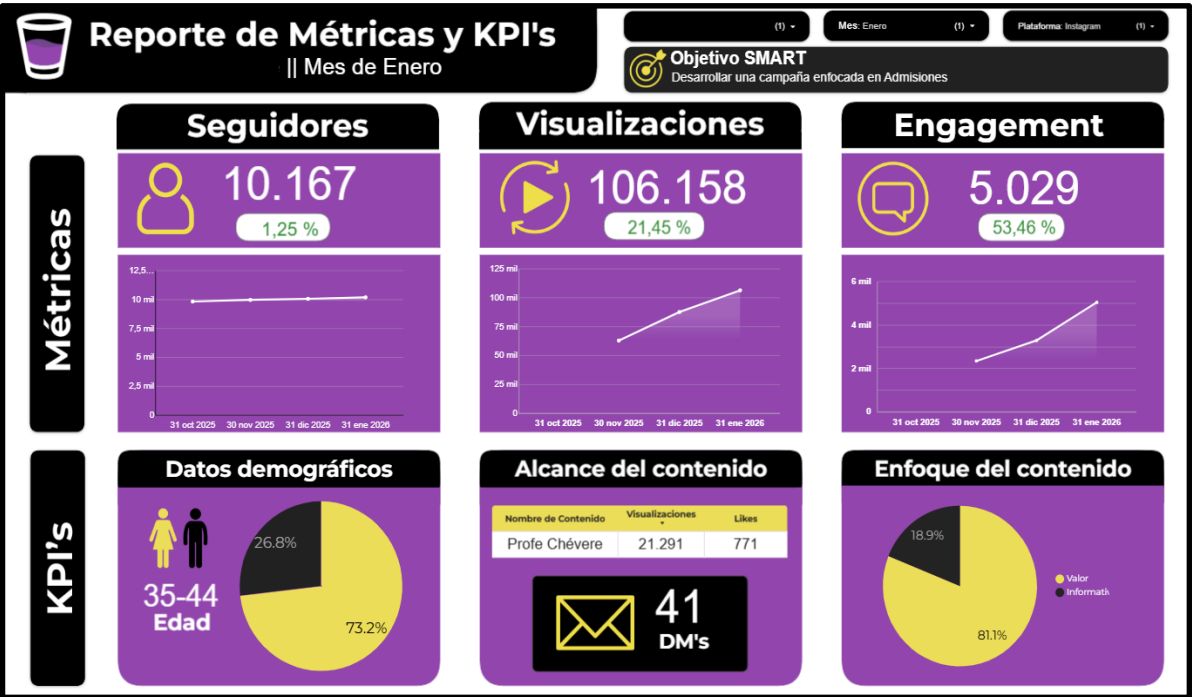
López, A., & Miranda, M. (2021). Estrategias de marketing digital para pymes ecuatorianas en contextos de crisis. *Revista Retos*, 11(2), 45–59.
<https://doi.org/10.47197/retos.v11i2.1234>

Observatorio de Comercio Electrónico del Ecuador & Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2023). *Estudio de comercio electrónico en Ecuador 2023*. CECE.
<https://www.cece.ec/estudios>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.

- Peterson, R. A. (1997). The emergence of the personal brand. *Journal of Marketing Management*, 13(2), 123–134.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rein, I., Kottler, P., & Stoller, M. (2006). *High visibility: Transforming your personal and professional brand* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentals of marketing* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2018). *Social media marketing* (3rd ed.). Sage.
- West, D. C., Ford, J., & Ibrahim, E. (2015). *Strategic marketing: Creating competitive advantage* (3rd ed.). Oxford University Press.

ANEXOS



Anexo 1. Matriz de KPIs normalizados y auditoría de presencia digital

Anexo 2. Matriz de benchmark competitivo

Agencia	Servicios principales	Enfoque competitivo	Estilo de comunicación	Uso de marca personal
Shot Creativo	Estrategia digital, gestión de redes, producción audiovisual, pauta publicitaria, branding	Valor estratégico y acompañamiento	Cercano, educativo y orientado a resultados	Alto
Agencia A	Gestión de redes, diseño gráfico, generación de contenido	Precio y volumen	Comercial y promocional	Bajo
Agencia B	Branding, marketing digital, campañas publicitarias	Imagen de marca	Formal y corporativo	Bajo
Agencia C	Redes sociales, automatización, pauta digital	Performance y resultados	Directo y orientado a métricas	Medio

Anexo 3. Instrumento de encuesta aplicado a marcas clientes



Feedback de Experiencia

En Shot Creativo mantenemos el compromiso de crecer junto a tu marca. Valoramos profundamente tu opinión, pues nos permite fortalecer nuestros procesos y brindarte un servicio cada vez más eficiente y de calidad.

* Indicates required question

Nombre *

Your answer

Calificación del Servicio

Por favor, califique los siguientes aspectos utilizando una escala del 1 al 5.

Escala de referencia: 1 = Muy insatisfecho, 2 = Insatisfecho, 3 = Aceptable, 4 = Satisfecho, 5 = Muy satisfecho.

1. Comunicación *

¿Qué tan satisfecho/a está con la comunicación con el equipo de Shot Creativo?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Calidad de atención y propuestas *

¿Qué tan satisfecho/a está con la creatividad, pertinencia y valor estratégico de nuestras propuestas?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

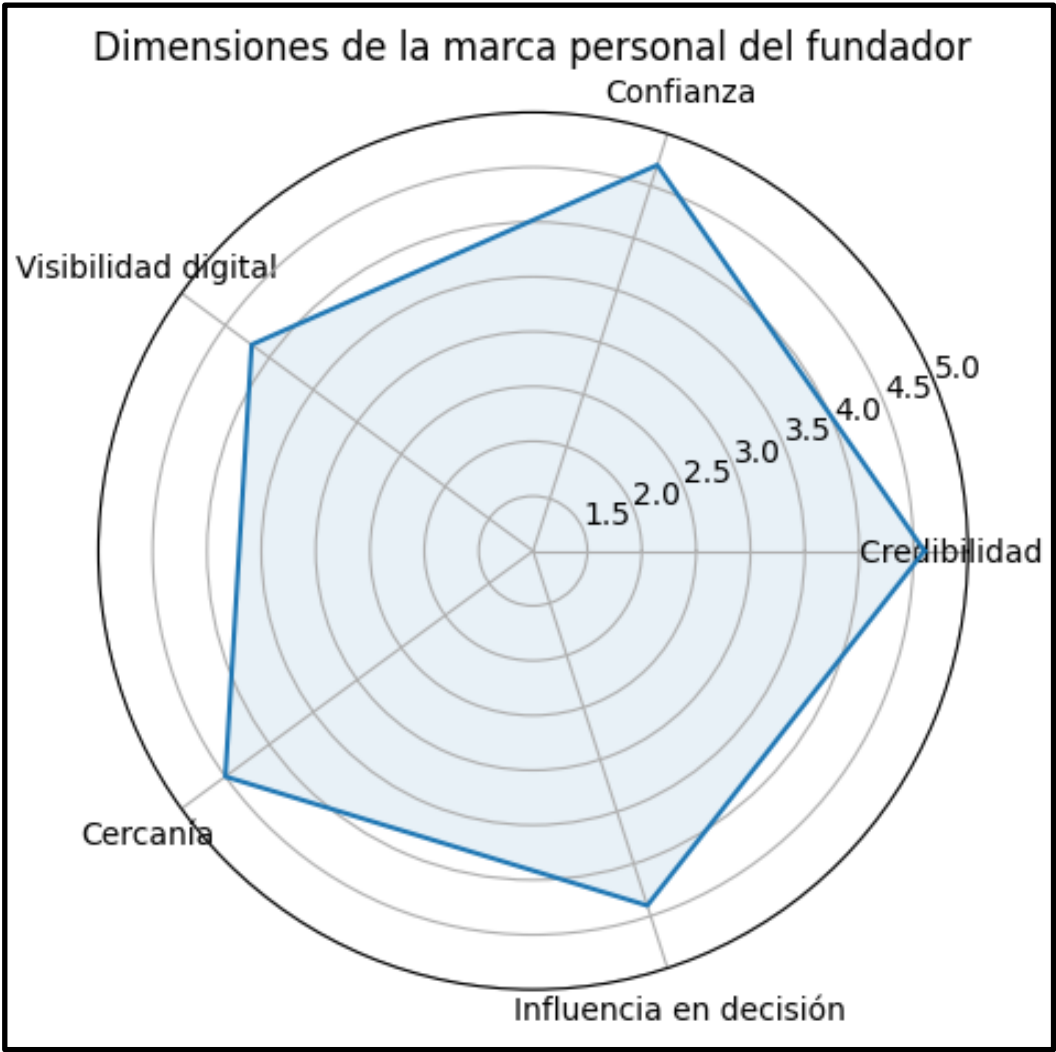
3. Cumplimiento de tiempos de entrega *

¿Qué tan satisfecho/a está con el nivel de cumplimiento de los plazos previamente establecidos para la entrega de proyectos y materiales?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Anexo 4. Gráfico radar de marca personal en base a la entrevista al fundador



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Castellanos Zambrano, Axel Zuriel**, con C.C: # **0931876320** autor/a del trabajo de titulación: **Plan estratégico para optimizar posicionamiento y competitividad para la agencia de marketing Shot Creativo**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **12 de febrero de 2026**

f.



Nombre: **Castellanos Zambrano, Axel Zuriel**

C.C: **0931876320**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan estratégico para optimizar posicionamiento y competitividad para la agencia de marketing Shot Creativo.		
AUTOR	Castellanos Zambrano, Axel Zuriel		
REVISOR/TUTOR(ES)	Lucín Castillo, Virginia Carolina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Negocios Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	74 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Marketing, Gestión de redes sociales y Branding, Estudio de mercado, Comunicación organizacional, Percepción del consumidor.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan estratégico, marketing digital, posicionamiento, competitividad, agencia de marketing, marca personal, propuesta de valor, branding, generación de leads, KPIs		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

Esta tesis desarrolla un plan estratégico para optimizar el posicionamiento y la competitividad de Shot Creativo, una agencia de marketing digital. La base de esta investigación parte de un diagnóstico sobre la agencia, donde intentamos identificar diferentes puntos a destacar y puntos de mejora, tomando en cuenta su propuesta de valor, la percepción del mercado y su estrategia digital. Para efectos de dicho diagnóstico, se analizaron factores tanto internos como externos, donde se acudió a herramientas tales como reportes de métricas, marca personal del fundador y benchmarking competitivo.

En base a los resultados es que se plantean estrategias para potenciar el posicionamiento de la agencia, de tal manera que se desarrolla una mejor percepción de su ventaja competitiva. Dicha estrategia incluye diferentes aristas de la agencia, tales como lineamientos en comunicación, estrategia de atracción de leads y el uso de la marca personal como recurso fundamental, de tal manera que la confianza y credibilidad de la agencia aumenta. Gracias a todo este análisis, se sintetiza un plan estratégico con miras a resultados a largo plazo.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 95322636	E-mail: axelzuriel61@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Freire Quintero, Cesar Enrique	
	Teléfono: +593 990090702	
	E-mail: cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	