

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTEGRADO
PARA EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS BTL.**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

CARLOS ALEJANDRO ABAD MERCHÁN

charlyalejandro@hotmail.com

DIRECTOR: ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA LARREÁTEGUI

manuel.espinosa@epn.edu.ec

Quito, Mayo del 2013

©Escuela Politécnica Nacional 2013
Reservados todos los derechos de reproducción

DECLARACIÓN

Yo, Carlos Alejandro Abad Merchán, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente

Carlos Alejandro Abad Merchán

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Carlos Alejandro Abad Merchán, bajo mi supervisión

Ing. Manuel Agustín Espinosa Larreátegui

AGRADECIMIENTO

Al Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, de manera especial al Ing. Manuel Agustín Espinosa Larreátegui, por su valiosa dirección para la culminación del presente trabajo.

A todas las personas que de manera directa e indirecta colaboraron en el presente trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 ESTABLECIMIENTO DE LA HIPÓTESIS	4
1.5 METODOLOGÍA APLICADA.....	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN DEL MARKETING	5
2.1.1 SISTEMA DE MARKETING.....	8
2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LA MEZCLA DE COMUNICACIONES	10
2.2 EVOLUCIÓN DE LAS COMUNICACIONES DE MARKETING	10
2.2.1 HISTORIA DE LA PUBLICIDAD	10
2.2.2 COMUNICACIÓN ATL Y BTL	16
2.2.3 PUBLICIDAD BTL EN EL ECUADOR	17
2.3 COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING.....	20
2.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING.....	24
2.3.2 PLANIFICACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING.....	25
3. METODOLOGÍA	36
3.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO BTL	53

3.1.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	53
3.1.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.1.3	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	56
3.1.4	PLAN DE MUESTREO (PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS)	56
3.1.5	ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA (EJECUCIÓN).....	56
3.1.6	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	112
4	PLANTEAMIENTO DEL MODELO.....	126
4.1	PLANTEAMIENTO DEL MODELO.....	126
4.1.1	CARACTERÍSTICAS DE LOS EVENTOS BTL DE COMUNICACIÓN EN MARKETING.....	139
4.1.2	PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS EVENTOS BTL	141
4.1.3	PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL MERCADO ECUATORIANO.....	158
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165
5.1	CONCLUSIONES	165
5.2	RECOMENDACIONES	172
	BIBLIOGRAFÍA	175
	ANEXOS	181

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Componentes de la Mezcla y del Entorno de Marketing.....	6
Gráfico 2: Modelo de Sistema de Marketing	9
Gráfico 3: Esquema General de Marketing Holístico, Marketing Integral, Mezcla de Marketing y Mezcla de Comunicación.....	21
Gráfico 4: Modelo de Planificación para la CIM	27
Gráfico 5: Perspectiva del Crecimiento Económico Global	37
Gráfico 6: Economías en desarrollo a nivel mundial	38
Gráfico 7: Número de usuarios de internet en Ecuador hasta el 2009.....	50
Gráfico 8: Ranking de sitios más visitados en Ecuador	51
Gráfico 9: Usuarios de facebook en Ecuador por ciudad	52
Gráfico 10: Usuarios de Twitter en Ecuador por ciudad.....	52
Gráfico 11: Mapa de Procesos de la Agencia Otracabeza.....	58
Gráfico 12: Organigrama Agencia Otracabeza	61
Gráfico 13: Diagrama de Procesos de la Agencia Otracabeza	64
Gráfico 14: Propuesta del Evento de Relanzamiento de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella	69
Gráfico 15: Implementación del Evento de Relanzamiento de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella”	69
Gráfico 16: Propuesta de Activaciones de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella”	70
Gráfico 17: Implementación de Activaciones de Relanzamiento de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella”	70
Gráfico 18: Premiación a Ganadores de Magnum “Crucero de Estrellas”	71
Gráfico 19: Número de empleados en el año 2012.....	114
Gráfico 20: Procesos de Empresas de dan Servicios BTL.....	115
Gráfico 21: Servicios de las empresas BTL	118
Gráfico 22: Servicios de las empresas BTL	118
Gráfico 23: Servicios de las empresas BTL	119

Gráfico 24: Servicios de las empresas BTL	119
Gráfico 25: Facturación anual de Empresas BTL encuestadas.....	120
Gráfico 26: Esquema para el Desarrollo de un Diseño de Comunicación Integrada de Marketing.....	127
Gráfico 27: Red Mental de Asociaciones a una Marca	131
Gráfico 28: Propuesta para el Diseño de la Consistencia Estratégica	133
Gráfico 29: Efectos de la Integración a través de la Consistencia Estratégica	136
Gráfico 30: Proceso de Organización de un Evento de CIM.....	143
Gráfico 31: Propuesta Creativa y Pre Producción.....	149
Gráfico 32: Procesos de la Fase I	150
Gráfico 33: Esquema de Producción.....	153
Gráfico 34: Procesos de la Fase II	154
Gráfico 35: Esquema de Post Producción	155
Gráfico 36: Procesos de Post Producción.....	156
Gráfico 37: Organigrama Modelo de una Empresa BTL	157

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recorrido Histórico de la Publicidad	12
Tabla 2: Proyecciones de la Población Ecuatoriana desde el 2010 al 2020.....	43
Tabla 3: Número de personal que trabaja en Glocal S.A.....	60
Tabla 4: Número de personal que trabaja en Stage BTL.....	82
Tabla 5: Número de personal que trabaja en Brandaction.....	97

INDICE DE ANEXOS

ANEXO I	182
RESULTADOS DEL CENSO REALIZADO EN QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA, AMBATO Y MACHALA	
ANEXO II	190
ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA	
ANEXO III	198
BRIEF ACTIVACIONES	
ANEXO IV	202
CARPETA DE PRODUCCIÓN	
ANEXO V	210
MATRIZ POAM	
ANEXO VI	213
CONTACT REPORT	
ANEXO VII	214
FUNCIONES Y PERFILES DE CADA AREA EN UNA EMPRESA BTL	
ANEXO VIII	228
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	
ANEXO IX	229
PRESUPUESTO	
ANEXO X	231
CUADRO DE PAGOS	
ANEXO XI	234
PEDIDO DE FACTURACIÓN	
ANEXO XII	235
CONTRATO DE SERVICIOS	

ANEXO XIII	241
STATUS DEL EVENTO	
ANEXO XIV	242
REPOSICIÓN CAJA DE PRODUCCIÓN	
ANEXO XV	243
EVALUACIÓN DEL CLIENTE	
ANEXO XVI	244
EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR	

RESUMEN

El presente estudio se originó frente a las necesidades de las empresas especializadas que se dedican a dar servicios de comunicación BTL, para que puedan proporcionar por medio de un diseño de un Modelo de Comunicación Integrado, un servicio completo a sus clientes cada vez más exigentes en un medio ecuatoriano que demanda soluciones integrales referentes a la comunicación.

Este modelo está sustentado en un marco teórico el cual ha permitido definir las bases suficientes para dicho diseño y además en una investigación respaldada por fuentes primarias realizadas a agencias de publicidad BTL representativas del sector y secundarias relacionados a los factores externos del entorno que afectan directa o indirectamente a este tipo de empresas BTL.

La propuesta se fundamenta en los cuatro pilares que están definidos en la mezcla de marketing y que son: promoción, precio, producto y plaza; en base a estos, se plantea el Modelo de Comunicación Integral en tres fases que permiten establecer los pasos idóneos para su aplicación. La primera fase corresponde a la estrategia integral que se debe desarrollar y que involucra a las herramientas de la comunicación de marketing como son: venta personal, relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas, patrocinios, marketing directo, eventos y experiencias, entre otros; que se encuentran inmersas dentro de la comunicación, para que de esta manera y mediante la mezcla de mencionadas herramientas, se logre un sinergismo entre las mismas; con el objetivo de amplificar de manera precisa y concreta un determinado mensaje con el fin de informar, persuadir y recordar dentro de un grupo objetivo determinado. Esta estrategia será el sustento para desarrollar una idea creativa que conduzca a cumplir con los objetivos de un determinado proyecto. En una segunda y tercera fase, se deberá implementar y evaluar dicha

estrategia para verificar si se logró cumplir las expectativas del servicio brindado.

Para el cumplimiento de estas tres fases del modelo, se determinó una estructura organizacional y de procesos para que las empresas de comunicación BTL lo puedan implementar. Las actividades que se deben llevar a cabo dentro de una organización, con este giro de negocio, deben estar basadas en la estructura y procesos establecidos, utilizando formatos determinados en esta investigación, los cuales permitirán dar un soporte en el desarrollo de cualquier tipo de proyecto.

Por otro lado, las fuentes de informaciones primarias y secundarias han permitido alinear el Modelo de Comunicación Integral al mercado ecuatoriano, debido a que éstas, fueron investigadas dentro de este país pero pueden ser aplicadas en base al sustento teórico en cualquier agencia de publicidad BTL fuera del Ecuador.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia de la comunicación, como una de las herramientas de marketing, es la armonía entre sus componentes, tales como publicidad, promoción de venta, relaciones públicas y venta personal (McCarthy, 2001), tanto a nivel ATL¹ y BTL²; donde el objetivo central es informar, recordar y persuadir al cliente objetivo.

La comunicación BTL, según (Aldana & Sara, 2010) y (Robles, 2009), tiene como propósito lograr un acercamiento con el cliente para generar actitudes positivas hacia la marca, que no logran las herramientas tradicionales ATL. En este contexto, las relaciones públicas, la publicidad directa y la promoción en los puntos de venta, asumen un rol protagónico en términos de integración o sinergia empresarial.

En este medio, las empresas dedicadas a este propósito, se especializan en brindar servicios orientados a un solo tipo de evento, transformándose en empresas extremadamente especializadas y operativas, descuidando el aspecto estratégico de la comunicación integral.

Muchas de las empresas, adolecen de un modelo integrado que permita un desarrollo y un crecimiento de las mismas; por tal motivo, si una empresa se especializa en brindar determinado servicio y no va más allá de lo que implica la comunicación integrada, a largo plazo, se encontrará inmerso en un medio

¹ ATL (Above The Line.) Técnica publicitaria que consiste en usar medios de comunicación masivos

² BTL (Below The Line.) Acción publicitaria dirigida a un público o target concreto y definido sin utilizar cualquier medio de comunicación masivo

donde el consumidor es cada vez más exigente frente a sus necesidades (Martínez, 2005).

Por otro lado, un problema adicional que en la actualidad se suscita para lograr la integración con los clientes (empresas) que buscan a las agencias especializadas para sus proyectos de comunicación de marketing, no toman en cuenta la preparación de éstas, para planificar y ejecutar proyectos que involucren a todas las herramientas de la comunicación. (Martínez, 2005)

Existen tendencias, que se están evidenciando, de modelos de integración de las empresas especializadas y tiene que ver con estrategias que puedan resolver estos inconvenientes y éstas son: los holding o grupo de empresas “Cobranding³” que se enfoquen en sus respectivas áreas de conocimiento para brindar a un cliente los servicios integrados de comunicación, el outsourcing o subcontratación que bajo la supervisión de la empresa que los contrata se enfoquen en brindar un servicio integrado. (Martínez, 2005) y las alianzas estratégicas entre empresas que no pertenecen a un mismo grupo pero que en conjunto pueden llegar a una integración.

Con estos antecedentes se puede determinar que las especializaciones de las empresas no les permiten un crecimiento a futuro y que un modelo de integración con las herramientas de comunicación, sería la puerta a esta problemática.

³ Cobranding.- Empresas asociadas para explotar conjuntamente un negocio.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un modelo de comunicación integrada para empresas que prestan servicios BTL

Objetivos Específicos

- Estudiar el mercado corporativo que usa comunicación BTL.
- Caracterizar los eventos BTL existentes en la comunicación
- Ayudar a mejorar los contenidos y los recursos en el ámbito de la comunicación para las empresas interesadas en la organización de eventos BTL.
- Orientar sobre la organización de un evento BTL desde la óptica de la integración con otras herramientas de la comunicación del marketing.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Práctica

Se propone un modelo integral debido a que en la actualidad existe muchas empresas BTL dedicadas a dar servicios especializados y que no tienen la visión de crecimiento ante un mercado cada vez más exigente que buscan constantemente soluciones integrales que le permitan lograr sus objetivos.

En base a las situaciones reales de las empresas BTL y testimoniales, se busca determinar este modelo apropiado para que las agencias de publicidad

se alineen a las necesidades actuales del mercado enfocándose en brindar un servicio eficaz con sistemas sinérgicos.

1.4 ESTABLECIMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La especialización de los servicios que en la actualidad brindan las empresas BTL, hace que sea necesario encontrar un modelo para que las agencias de comunicación puedan brindar servicios integrales y que permitan satisfacer al mercado actual.

1.5 METODOLOGÍA APLICADA

La metodología de la investigación se estructura en una primera parte de manera deductiva, para que sobre la base del marco teórico, se planteen alternativas de un modelo integrado de comunicación BTL. Para reforzar la base de conocimientos y sobre la experiencia de “casos reales” de agencias de comunicación, permita desarrollar un modelo para que estas agencias puedan brindar servicios integrales (método inductivo).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN DEL MARKETING

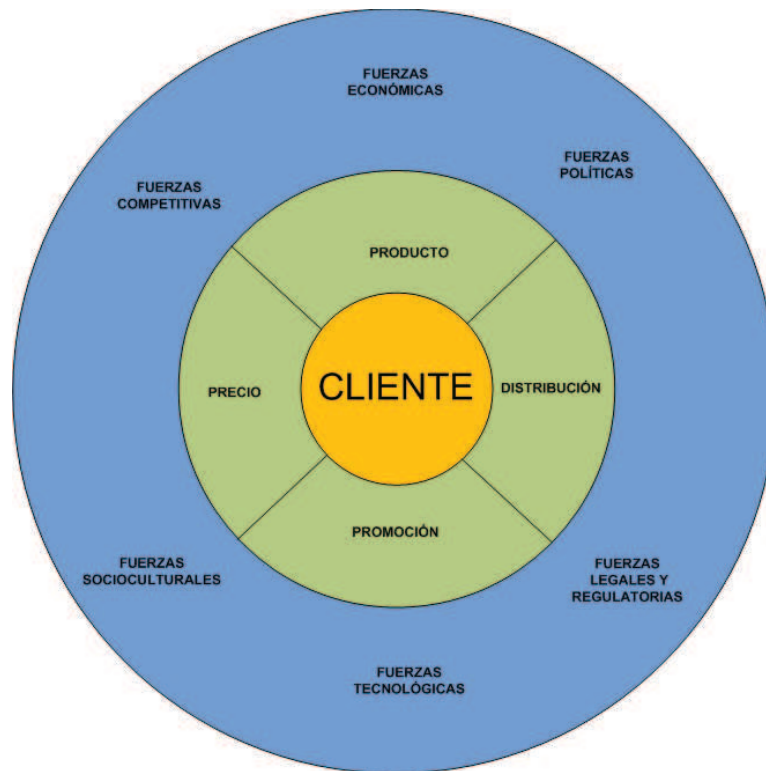
Toda empresa necesita de instrumentos para ponerse en contacto con sus mercados. Un adecuado planteamiento de estrategias de comunicación será la clave para crear activos intangibles que den una gran imagen a la empresa frente a sus marcas, en el caso de las agencias BTL.

De acuerdo a McCarthy (2001: pág 46) la mezcla de marketing es una serie de *“variables controlables que la empresa integra para satisfacer un grupo”*.

Esta mezcla de marketing, consta de cuatro componentes como son: Producto, Plaza (Distribución), Promoción y Precio, conocidos como las 4 Ps.; la misma que está enfocada para que los consumidores conciban una actitud determinada hacia una marca, producto o empresa para lograr una conducta.

Por otra parte, existen fuerzas del entorno de marketing que afectan a las variables de la mezcla de marketing como son: económica, política, legales y regulatorias, tecnológicas, socioculturales, competitivas. (Pride, 1996).

Gráfico 1: Componentes de la Mezcla y del Entorno de Marketing



Fuente: Pride

Elaboración: Autor

De acuerdo al gráfico, se puede observar que existen fuerzas del entorno de marketing, estas fuerzas descritas en el gráfico 1, afectan en tres formas generales de acuerdo a (Pride, 1996).

- Influyen sobre los clientes al afectar sus estilos y estándares.
- Cómo se puede realizar ciertas actividades de marketing.
- Afectar en decisiones que la organización tome al influir sobre las reacciones de los compradores frente a la mezcla de marketing planteada.

Enfocando esta mezcla de marketing a las agencias BTL, se puede decir que el producto es el servicio BTL que ofrece una agencia, la distribución es la manera a donde la agencia BTL quiere llegar con el servicio, el precio son los costos por el servicio de la agencia y la promoción es la manera como comunicar.

Haciendo referencia a la comunicación o promoción, la comunicación del marketing “es un medio para informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público” (Kotler, 2006 pág 536), además tiene como objetivo informar, persuadir, hacer memorable y crear posicionamiento. La mezcla de comunicación, es uno de los instrumentos dentro de la mezcla de marketing que en conjunto con el producto, precio y distribución, logran los objetivos de marketing. Estas estrategias de comunicación estarán determinadas por las estrategias del producto precio y distribución. (Galmés, 2010)

Para Kitchen citado por Cerezo (2005), la comunicación de marketing se utilizaba para nombrar una serie de herramientas que se planeaban de manera independiente, mientras que en la actualidad las empresas han cambiado su idea hacia la integración estratégica de las herramientas de comunicación. Los planteamientos que se han desarrollado van hacia la "Comunicación Integrada de Marketing" que se le denominará como (CIM) y que es el inicio de concebir y llevar a cabo la mezcla de la comunicación.

La finalidad de la CIM, es coordinar positivamente entre las herramientas de comunicación (venta personal, publicidad, relaciones públicas, marketing directo, organización de eventos, marketing on line, promoción de ventas, etc.) (Kotler, 2006).

Las personas tienen la capacidad de integrar los mensajes sobre la marca, por tal motivo es indispensable que una agencia BTL logre integrar todas las herramientas para lograr transmitir un mensaje (Galmés, 2010).

2.1.1 SISTEMA DE MARKETING

Para fundamentar esta investigación, hay que analizar y comprender como funciona un sistema de marketing, ya que es uno de los puntos indispensables para el presente estudio.

Este sistema, especifica una o más medidas de desempeño para una empresa, además identifica las variables relevantes en el proceso; y las clasifica como dependientes o independientes (Kinnerar & Taylor, 2000).

Para realizar una investigación de mercados, se analiza el siguiente modelo de sistema de marketing (Kinnerar & Taylor, 2000), donde se puede observar las causas y efectos para una toma de decisiones:

- Con respecto a las variables independientes (causas), se encuentran las que pertenecen a la mezcla de marketing, mencionadas en el numeral 2.1. Éstas, se las denomina como controlables y son: las decisiones de precio, decisiones de promoción, decisiones de distribución y decisiones de producto. Estas variables se clasifican con la facilidad de control por parte de la organización.
- Dentro de estas mismas variables independientes (causas), están las no controlables y que son los factores situacionales mencionados en el numeral 2.1; y éstas son: demanda, competencia, legales/políticos, economía, tecnología, regulaciones gubernamentales y recursos internos de la organización. A estos, también se los conoce como

macro y micro entorno, y que constituyen el estado natural al cual debe adaptarse la organización para formular programas de marketing.

- Existen variables dependientes (o efectos esperados) que son influidas por las variables dependientes en la respuesta de comportamiento del consumidor como: conocimiento, comprensión, gusto, preferencia, intención de compra y compra.
- Las respuestas de comportamiento conforman la base para adoptar las medidas de desempeño como son: ventas, participación de mercado, costo, utilidad, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, ganancias/participación e imagen. En estos puntos se puede observar que existen dos tipos de medidas, las monetarias y no monetarias. La no monetaria se refiere a la imagen de la organización, actitudes del consumidor hacia la organización, etc.

Gráfico 2: Modelo de Sistema de Marketing



Fuente: Kinnerar & Taylor

Elaboración: Adaptado por el Autor

2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LA MEZCLA DE COMUNICACIONES

Las herramientas de comunicación se las puede clasificar en medios convencionales y no convencionales, donde los convencionales o comunicación masiva son los llamados ATL que significa (Above The Line o sobre la línea) y estos son: televisión, revistas, prensa escrita, radio, cine, vía pública, entre otras y los no convencionales como promoción en el punto de venta, anuncios en línea, entre otras, se le denomina como BTL que significa (Below The Line o bajo la línea).

2.2 EVOLUCIÓN DE LAS COMUNICACIONES DE MARKETING

2.2.1 HISTORIA DE LA PUBLICIDAD

Para entender sobre la evolución de las Comunicaciones de Marketing, es esencial determinar el significado de publicidad y según (Creative Commons, 2008), la definen de la siguiente manera.

- *“La publicidad es un método persuasivo dirigido a influir sobre la conducta de las personas”.*
- *“La publicidad es un instrumento económico utilizado por las empresas para promover la demanda”.*

La persuasión o el deseo de persuadir, que quiere decir influir sobre una actitud y comportamiento de otras personas, data desde siempre en la humanidad; esta esencia de la publicidad, es utilizada como un instrumento

económico y se la puede llamar estrategia comercial (Creative Commons, 2008).

La publicidad como tal, se la pudo encontrar en el siglo XVIII y XIX durante el desarrollo económico y el capitalismo. La publicidad como se la entiende ahora, inició después de la segunda guerra mundial según (Creative Commons, 2008) y se la define como:

“Un sistema de comunicación integrado en los organigramas y presente en los presupuestos comerciales o de marketing, que sostiene financieramente los medios de comunicación masivos, ejerciendo por derivación un papel indiscutible en el ejercicio de la libertad de expresión”.

Según el mismo autor y relacionado a la parte legal se define a la publicidad como:

“Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones”.

Cronológicamente existen cuatro etapas del recorrido histórico de la publicidad como se puede observar en la tabla 1 y éstas son:

Tabla 1: Recorrido Histórico de la Publicidad

RECORRIDO HISTÓRICO DE LA PUBLICIDAD		
EPOCAS	DESDE	HASTA
Prehistoria de la Publicidad	Mundo antiguo	Siglo XV
Los primeros pasos de la Publicidad	Siglo XVI	Siglo XVIII
Crecimiento de la publicidad	Siglo XIX	Década de los 40's
Desarrollo y perfeccionamiento de la Publicidad	Década de los 50's	Actualidad

Fuente: Creative Commons

Elaboración: Adaptado por el Autor

El crecimiento de la publicidad, se dio en el siglo XIX debido a la revolución industrial donde la actividad económica evolucionó y el espíritu capitalista empujó a que el crecimiento se diera. Este desarrollo, se dio en base a cuatro pilares que menciona (Creative Commons, 2008), que serian la configuración de su propio sistema de funcionamiento; y estos son:

- El aumento de la Producción, referente a la activación de la demanda para mejorar la valoración de los productos.
- El desarrollo de los medios de comunicación, necesarios para poder transmitir de forma masiva los mensajes.
- La lucha por el derecho a la libertad de expresión
- La configuración de la profesión publicitaria, donde se crean modelos de trabajo para el desarrollo de técnicas las cuales permitan mejorar procesos de creación y difusión de las campañas y poder cumplir con el objetivo de los anunciantes.

El desarrollo económico de la época provoca cuatro hechos que se suscitaron por primera vez en el medio publicitario y estos son:

- La diversidad de los productos y servicios
- El aumento de movimiento de compra – venta
- El crecimiento de la competencia
- El excedente de producto

En esa época, aparece el problema del excedente de productos donde el objetivo es dar la salida a los productos fabricados de manera rápida y a bajos costos.

Para (Creative Commons, 2008), la publicidad en este siglo se plantea como la fórmula para dar a conocer la oferta e influir sobre las ventas. Además por primera vez se puede observar una relación simbiótica entre los medios y las empresas, donde necesitan ofrecer sus productos o servicios.

En el siglo XX se crea la profesión publicitaria, ésta se da en base a una necesidad de un nuevo sistema económico; desarrollo técnico relacionado a la creación y transmisión de mensajes.

En esta época, se evidencia un incremento de los anunciantes; existe una mayor demanda y se generan nuevas incógnitas en la comunicación publicitaria de *“cómo ajustar el mensaje a cada público, cómo conseguir captar la atención, cuántas veces debe insertarse el anuncio, qué queda en su memoria...”* y de acuerdo a (Creative Commons, 2008), las únicas soluciones que se daban para la época era en base a la intuición.

Por otro lado, en este siglo, los medios iban ampliando sus contenidos y éste sería el paso para que más adelante se formen las especializaciones y así nace un nuevo espacio para obtener nuevos ingresos y aparece los agentes de anuncios o agentes de periódicos.

Muchos medios de comunicación a raíz de las nuevas necesidades que se generaban fueron creados y se les considera como pioneros de lo que actualmente es la publicidad, como la agencia Lord & Thomas creada por Albert Lasker, Raymond Rubicam que en 1923 junto con John Orr Young, crean la empresa John & Rubicam generando la investigación, los procesos creativos y creando anuncios basados en un buen diseño y la responsabilidad de la conducta del publicitario. Leo Burnett en 1935 creó la compañía Leo Burnett, teniendo como base la defensa de la calidad de los trabajos y el servicio al cliente por encima de cualquier otra prioridad entre otras (Creative Commons, 2008).

Según Claude C. Hopkins, quien fue una eminencia en Publicidad, a su llegada a Lord & Thomas, señalaba que *“la publicidad tiene que vender”*, pero para lograr con esta afirmación Hopkins sostenía que la mejor forma para saber que una propuesta funcionaba era someterla a prueba antes de suponerse en una ilustración; además indicó que, las ideas no se deben limitar a un simple anuncio sino a la distribución, los estudios de mercado o la creación de recursos de apoyo (Creative Commons, 2008).

Para los años 60's posterior a la posguerra, el crecimiento de la producción y la recuperación de compra, establece una posición consumista en la población. En esta década se empiezan a fortalecerse los medios masivos y una década más tarde surge la célebre teoría del posicionamiento (TROUT Y RIES, 1972), que consiste en un cambio de foco en la comunicación y se deja de enfocarse en el producto para ocuparse del comprador (Amando & Castro, 1999).

En estas dos décadas también apareció el término BTL que lo dieron los contadores de las agencias publicitarias al realizar la contabilidad en las empresas. Al momento de las declaraciones tributarias para pago de impuestos, aquellas cuentas que aparecían en los libros contables eran

referente a los medios masivos; y a estos, se les denominados como ATL, mientras que las ganancias extras debido al crecimiento de la producción y al aumento del consumo que representaban las actividades promocionales o los llamados complementos publicitarios y que representaban ingresos inferiores no apreciables, se les denominaba como actividades BTL (Hernández, 2010).

En la década de los 90's se plantea, en base a las necesidades del mercado, todas las herramientas de la mezcla de comunicación y se comprueba que este método empieza a tener mejores resultados y se vuelve popular la comunicación de marketing integral (CIM). La forma tradicional de trabajo tomaba a las herramientas de comunicación de una manera fragmentada; y en contraparte con la CIM, planteaba una sinergia entre todas las herramientas. (Galmés, 2010).

Según Cerezo, la característica más común de la comunicación tradicional es definir objetivos a corto y mediano plazo, buscando audiencias de las masificadas, mientras que la CIM inicia desde una planificación de comunicación con lógica, buscando objetivos a largo plazo de relaciones con la masa y de manera segmentada.

Si bien el término CIM a nivel académico ya se lo empezaba a estudiar de una forma explícita, en el campo laboral se aplicaba este ámbito integrador como: *"one to one marketing"*, *"new advertising"*, *"integrated marketing"* o *"Integrated Communications"*, *"Whole egg Communications"*, *"360 branding"*, *"total branding"*. En la actualidad empresas nuevas siguen trabajando con nombres parecidos intentando cumplir con este modelo de la CIM. El mercado cambió para las empresas BTL, demandando relaciones a largo plazo entre clientes y empresas y creando una confianza de trabajo que les permita ocuparse con propuestas coherentes, duraderas y principalmente integrales (Galmés, 2010).

De acuerdo a Moriarty (1994), este concepto de la CIM, debía evolucionar y tener una integración más compleja; y ésta, debía ser enfocada a crear una imagen consistente de la marca, estableciendo relaciones continuas con los públicos objetivos (Galmés, 2010).

También se empezó a trabajar en una integración global, no únicamente con los consumidores sino que se enfocó este concepto de (CIM) a los clientes potenciales, empleados de las empresas, proveedores, intermediarios, prescriptores, etc. Con la finalidad de lograr una relación duradera y estable entre todas estas partes (Galmés, 2010).

2.2.2 COMUNICACIÓN ATL Y BTL

La manera para identificar si una herramienta de la mezcla promocional, es un ATL o BTL es la siguiente: el BTL no es masivo y está dirigido a un segmento específico, además es fácil de monitorear; el BTL no es para publicidad exterior y está planeado para crear un alto impacto de manera rápida. Lo contrario a estas afirmaciones se le denomina como ATL (Hernández, 2010); por otro lado, cuando el ATL y BTL trabajan de una manera convergente, donde se complementan mutuamente para transmitir un mismo mensaje por medio de una misma agencia, se le denomina como TTL⁴

Las empresas que se dedican a dar servicios con las herramientas de comunicación BTL, deben realizarlo de una forma integrada y una buena combinación de las actividades promocionales transmitirá al consumidor un mensaje congruente y completo. Esta integración dará como resultado que la suma de sus herramientas será mayor que sus partes; a este resultado, se lo conoce como una sinergia de la mezcla promocional. (McCarthy, 2001)

⁴ TTL (Through The Line o A Través de la Línea). Técnica publicitaria que consiste en usar medios de comunicación masivos y no convencionales de manera conjunta a través de una misma estrategia.

2.2.3 PUBLICIDAD BTL EN EL ECUADOR

El desarrollo de la publicidad en el Ecuador ha mejorado en los últimos años según lo señala IPSA GROUP citado por (Claure, 2010) donde se indica en números que el monto de la inversión publicitaria ascendió a 862,5 millones de dólares en el 2009. Este valor equivale al 2,6% menos de lo invertido en el año 2008 pero también se señala que gran parte de este incremento se debe a campañas políticas.

La verdad es que el impacto de la crisis económica y las decisiones políticas y económicas tomadas para reducir el impacto en el 2009 ocasionaron que se redujera los presupuestos publicitarios.

Realizando un análisis sobre la situación a nivel país con las agencias de publicidad, IPSA Group realizó un sondeo a publicistas ecuatorianos sobre el desempeño de la industria publicitaria y sus respuestas fueron las siguientes:

- *“El decrecimiento en el mercado que fue del orden del 12% al 15%, si no se considera la publicidad política”.*
- *“El decrecimiento en la industria publicitaria tuvo su origen en el recorte de los presupuestos de marketing de algunas empresas, como producto de la disminución de ventas en varias categorías. También, por las dificultades logísticas y operativas que las compañías debieron resolver cuando se implementaron las salvaguardias a inicios del año 2009”.*
- Fausto Maruri, Gerente de Maruri Comunicaciones, una de las empresas más importantes de publicidad en Ecuador, coincide en señalar que: *“el decrecimiento en el sector publicitario se debe principalmente a los cupos de importación y la subida de aranceles a las empresas importadoras. Esto ha afectado sus ventas y, por ende, sus presupuestos de comunicación”.*

- Según Miguel Salazar, Presidente de la agencia La Facultad señala que, *“la baja en las ventas no es sólo una percepción, pues el ambiente político también ha incidido para que el mercado publicitario se reduzca”*.

Según la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad AEAP, en el Ecuador existen más de 100 agencias de publicidad de las cuales un 34 % están afiliadas a esta asociación ([http: www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec), 2003) y una de las más reconocidas agencias que tienen peso en las opiniones acerca de la publicidad es Veritas DDB.

Con este preámbulo, en el Ecuador según Chavarria presidente ejecutivo de Veritas DDB señala que, el ATL aun predomina en este país, debido a que gran parte de la población no se encuentra digitalizada y en esos sectores el ATL prevalece; esto indica que el BTL tiene un gran potencial para ser explotado. (Martínez, 2012); sin embargo, con la evolución del BTL en el Ecuador se creó la Asociación Ecuatoriana de Marketing Promocional con 17 agencias de publicidad no tradicional. Esta asociación brinda información a través de su revista Main Magazine – Marketing Integral sobre la publicidad en Ecuador (Miranda, 2011).

Uno de los artículos que se menciona en la revista habla sobre el desarrollado del BTL en el Ecuador, aquí se menciona que el Below The Line no es únicamente lo relacionado con los medios alternativos dirigidos a un segmento en especial, sino que también al profesionalismo en todas su áreas, logrando una tendencia al desarrollo integral de estrategias para fidelizar al consumidor (Miranda, 2011).

Editorialistas de la revista Main Magazine – Marketing Integral, sostienen que, *“el BTL es una de las herramientas más importantes de una estrategia promocional asociado a los cambios del comportamiento en el consumidor”*;

además señalan que el BTL en el Ecuador ha evolucionado hacia un concepto denominado marketing integral. (Artículo: Viva la Innovación, Vivan los Nuevos Medios)

Por otro lado, Chavarría, Presidente de Veritas, señala que en el Ecuador la publicidad que se realiza debe ser de clase mundial con presupuestos locales; además está convencido que, para que el Ecuador juegue un rol importante en la región con respecto a la publicidad, se debe aplicar una Creatividad Social (Martínez, 2012).

Con este argumento la revista Main Magazine, en su artículo “Una Dupla con Ideas Productivas” (2011) señala opiniones de los creativos Javier Castro y Xavier Samaniego de Rivas & Herrera, quienes mencionan que para el medio BTL, se necesita tener mayor creatividad a menores costos debido a que los presupuestos son limitados con respecto a los medios tradicionales; es por esto que, la creatividad BTL se le considera como uno de los pilares más importantes.

La creatividad en el Ecuador ha logrado importantes reconocimientos en los últimos años pero según Rojas, importante publicista, en una entrevista realizada menciona que uno de los problemas que se han producido en la creatividad es que los profesionales que salen a trabajar en este medio no lo hacen con la fuerza necesaria para desarrollarse y son mecánicos. Luis Duboc, otro publicista entrevistado, de igual manera señala que la formación estudiantil no es buena, además recalca que *“La publicidad es el reflejo de la sociedad”* y que *“los estudiantes a veces ni siquiera conocen una agencia por dentro y quieren trabajar en ella”*. Esta situación actual que está viviendo el Ecuador, en un medio donde cada vez existe mayor competencia, complicaría una adecuada integración del marketing en el BTL ([http: www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec), 2003).

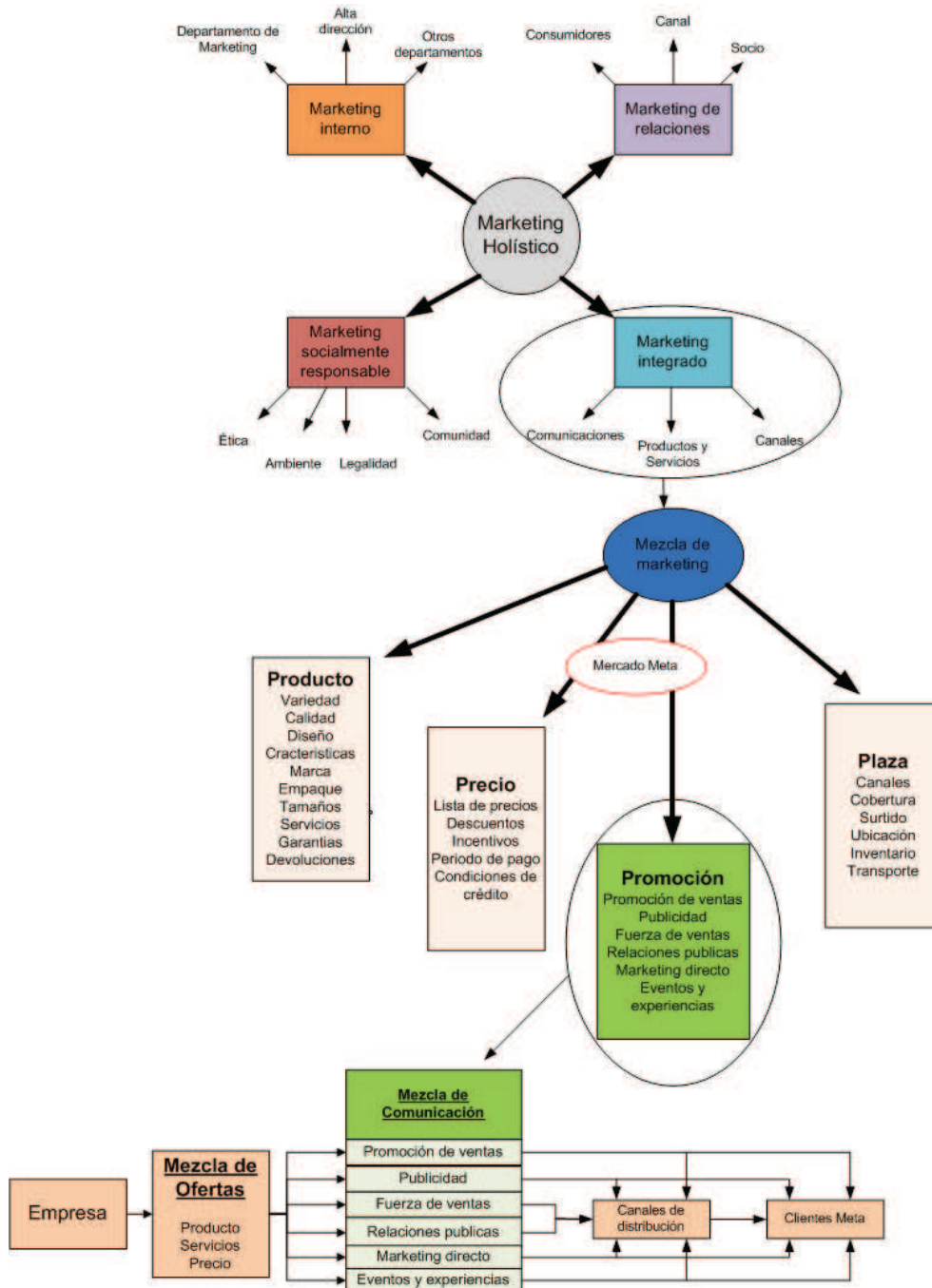
2.3 COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING

En la actualidad, bajo un entorno comercial cada vez más evolucionado, cualquier tipo de empresas necesitan desarrollarse con nuevas ideas sobre cómo operar y competir en el medio; por lo que el marketing holístico, que es la integración de todas las actividades del marketing como son: marketing interno, marketing socialmente responsable, marketing de relaciones y marketing integrado, permitirá a las empresas tener un enfoque más completo y cohesivo ante un mercado cada vez más exigente. (Kotler y Keller, 2006).

En este contexto, el Marketing integrado tiene como propósito crear, comunicar y generar valor en los clientes o consumidores, utilizando la mezcla de marketing (precio, producto, plaza y promoción) para cumplir los objetivos. (Kotler y Keller, 2006).

Dentro de esta mezcla de marketing, la promoción se desglosa en lo que se le considera como la mezcla promocional: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing directo, venta personal. (Kotler y Keller, 2006).

Gráfico 3: Esquema General de Marketing Holístico, Marketing Integral, Mezcla de Marketing y Mezcla de Comunicación.



Fuente: Kotler

Elaboración: Adaptación del Autor

En la actualidad existen diferentes tipos de medios que facilitan la comunicación ya sean medios masivos como la televisión, radio, periódicos, revistas, internet, cine; además existen los medios auxiliares o complementarios como publicidad exterior, publicidad interior, publicidad directa o correo directo; y por último, existen los medios alternativos que son los innovadores ya sean estos los que se encuentran en los puntos de venta, kioscos, anuncios previos a una película y todo lo que no se encuentra en las dos anteriores categorías (Thompson, 2006).

En este contexto, según la American Association of Advertising Agencies, citado por Kotler y Keller (2006, p 558), definen a la comunicación integral de marketing como un concepto de planeación de comunicaciones que reconoce el valor agregado de un plan completo. *“Un plan de este tipo, evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación (por ejemplo, publicidad general, respuesta directa, promociones de ventas y relaciones públicas), y que combina estas disciplinas para brindar claridad, consistencia y máximo impacto a las comunicaciones a través de la integración uniforme de mensajes”*. Según Kotlet y Keller muchas empresas se limitan a utilizar una o dos herramientas de comunicación y en el mercado global las empresas de comunicación deben tener una visibilidad 360 grados para poder integrar todas las herramientas.

Para McCarthy (2001), la CIM es la *“coordinación planeada de todas las comunicaciones de una empresa con un cliente meta, a fin de transmitir un mensaje uniforme y completo”*

Otro concepto sobre la CIM, según Mullins, Walker Jr., Boyd Jr., & Larréché (2007) se define como *“el acto de construir y fortalecer relaciones mutuamente redituables con los empleados, clientes, otros accionistas y el público en general, mediante la creación y coordinación de un programa estratégico de*

comunicaciones que establezca entre ellos y la marca de la compañía un contacto constructivo a través de diversos medios”.

Según, Victoria (2005) la CIM es: *"el procesos de trabajo que integran todas las fuentes de información acerca del producto, las gestionan de modo unitario y tratan de mover al cliente a la acción y mantenerlo fiel hacia la marca"*

Para, Pickton & Broderick (2005) la CIM es: *"La coordinación de todas las actividades promocionales para producir un único mensaje promocional focalizado en los consumidores".*

Shimp (2008) indica que CIM son: *"Todos los esfuerzos unificados y coordinados de una organización para promover un concepto de marca a través de la utilización de múltiples herramientas de comunicación para hablar con una sola voz".*

Y por último la AMA (Asociación Americana de Publicidad) citado por Galmés (2010) señala que, la CIM *"es una variedad de actividades de comunicación (por ejemplo, publicidad, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas). Y, a su vez, combina estas actividades para proporcionar claridad, consistencia y el máximo impacto de las comunicaciones, a través de la integración uniforme de mensajes discretos".*

Sobre la base de las definiciones citadas y lo expuesto sobre Comunicación Integrada de Marketing del presente estudio, se puede extraer un concepto para la CIM, aplicado a empresas que dan servicios BTL, donde se señala que es un sistema holístico e integrado de todas las herramientas de comunicación como son: la promoción en ventas, publicidad, relaciones públicas, eventos y experiencias, marketing directo, etc., donde se involucra a toda la agencia BTL, proveedores, intermediarios, prescriptores, etc., para trabajar de manera sinérgica y coordinada para proporcionar el máximo impacto, en el servicio

que se le ofrece a un cliente; para que éste, pueda crear marca y cumplir con sus objetivos.

2.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING

La Comunicación Integrada de Marketing si bien es una buena estrategia, la implementación es más complicada de lo que aparenta, debido a que existe una variedad de herramientas, numerosos objetivos potenciales, y la multitud de posibles públicos. Normalmente, según (Galmés, 2010), al momento de implementar este sistema y de repartir tareas dentro de la empresa se encuentra con dificultades. En ocasiones se debe a que los paradigmas creados dentro de la organización les impiden desarrollarse, posiblemente porque son empresas especializadas, por lo que se encuentran ligados a la tradicional forma de trabajar; además creen que la CIM es únicamente la coordinación de las herramientas de comunicación y puestas en práctica; cuando esto, va más allá de una mera coordinación.

La adopción de este modelo, se lo puede realizar tomando todas las medidas necesarias para que pueda funcionar el sinergismo entre las partes que involucran una CIM. Para Kitchen & De Pelsmacker (2004), las herramientas de comunicación deben compensarse sobre las limitaciones que tienen unas de otras, esto quiere decir que los resultados obtenidos con unas herramientas de comunicación se refuerzan con las otras. La finalidad de este planteamiento es conseguir un ahorro en costos, debido a que la planificación separada de cada herramienta, que se la hubiera hecho, ya no es necesaria.

Por otro lado, es indispensable que el recurso humano de la organización BTL, principalmente los jefes de cada una de las áreas, tengan los perfiles

necesarios para que puedan liderar y trabajar en conjunto con la finalidad de conseguir los objetivos planificados (Galmés, 2010).

2.3.2 PLANIFICACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING

La planificación de una campaña de CIM está basada en, procesos sistemáticos y controlados donde se evalúan los papeles estratégicos de las herramientas de comunicación. La combinación de estas herramientas proporcionan claridad, consistencia y el máximo impacto; ésta se lo realiza, integrando mensajes individuales. (Masterman & Wood, 2006).

Una adecuada planificación, ayudará a valorar el riesgo y analizar el retorno, esta planificación se la debe hacer únicamente si las herramientas de comunicación no están fragmentadas, ya que sería muy complicado el control de los objetivos, presupuestos y respuesta. (Galmés, 2010)

La finalidad de los procesos de una planificación de CIM es detectar en etapa temprana del proceso si la mezcla de las herramientas de comunicación fueron las adecuadas o si existe algún inconveniente en el proceso. Además esta planificación ayudará a saber si los objetivos planteados son coherentes con el recurso y el entorno de la empresa y también determinar si están diseñados a corto, mediano y largo plazo.

Para Mullins (2007), no basta tener una idea creativa para una campaña de publicidad; existen muchos factores que se deben contemplar en una planificación de CIM para servicios BTL, estos elementos son:

- Los objetivos que contempla el vendedor,
- Decisión de a dónde se va a dirigir la comunicación.

- Presupuesto disponible.

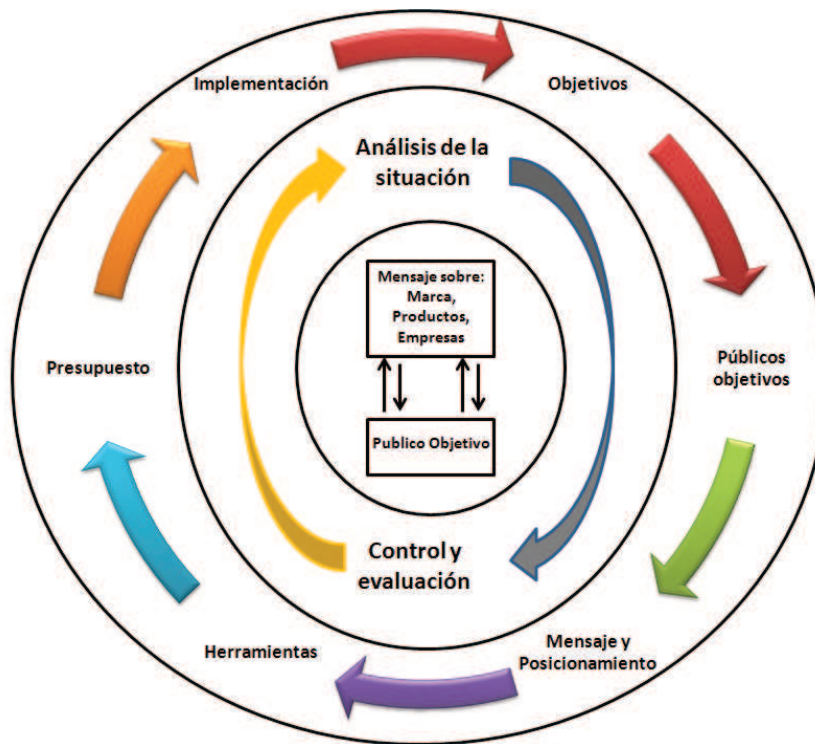
También se debe tener en cuenta:

- El posicionamiento del producto o servicio.
- La estrategia de promoción o comunicación de la competencia.
- Las maneras de distribución por donde se venderá el producto o servicio.
- Determinar el ciclo de vida del servicio
- Y el peso de los elementos de la mezcla de promoción.

Si bien no existe una mezcla de promoción idónea a continuación se presenta distintos criterios de autores sobre este tema:

El modelo de CIM según, Masterman & Wood (2006) citado por Fill (2009) en la tesis doctoral de Galmés (2010), McCarthy (2001) y Pride (1996) señalan tres posibles estrategias de promoción en su modelo de CIM: "Pull" con su significado en español (jalón) y que va dirigida a los consumidores, "Push" con su significado en español (empuje) que va dirigida los intermediarios y "perfil" que va dirigida a un segmento objetivo. Estas variables se enfocan en el análisis de la situación, objetivos de marketing y posicionamiento, estrategia de comunicación de marketing, desarrollo de la mezcla de la comunicación, implementación, y evaluación y control.

Gráfico 4: Modelo de Planificación para la CIM



Fuente: Masterman & Wood

Elaboración: Adaptado por el Autor

Por otro lado, Mullins (2007) indica que hay cinco pasos para poder realizar una adecuada planificación de CIM y este modelo consta de:

- Definir a el grupo de destino
- Fijar los objetivos de la promoción.
- Determinar el presupuesto de la promoción.
- Diseñar la mezcla de promoción.
- Evaluar los resultados.

Un modelo CIM, enfocado en empresas que dan servicio BTL, tomando en cuenta los pasos citados por Mullins y Masterman & Wood tiene que estar orientado al mensaje de la marca, producto y sobre la empresa que se quiere

dar a conocer, mediante la utilización de las herramientas de la mezcla promocional que se construyen sobre un eje de comunicación para lograr un mayor impacto de acuerdo a los objetivos planteados por parte de la organización.

En este contexto, el modelo de CIM se lo realizará en base a los siguientes pasos:

I. Definición al grupo destino

Para lograr una CIM es necesario realizar en primera instancia un análisis de la situación para definir el grupo objetivo de la promoción.

Las características fundamentales para un análisis de la situación son:

- La obtención detallada de información por parte de la organización, esto es, saber cuáles son sus objetivos para realizar una campaña BTL y sus estrategias de marketing.
- Saber sobre la situación de la competencia.
- Recabar información sobre opiniones y actitudes de proveedores y empleados referentes a los temas a tratar.

II. Definición de objetivos

Una vez que se tenga un análisis de la situación clara, se podrá definir los objetivos de la campaña. Estos deben estar relacionados a los objetivos de marketing de las organizaciones.

Para, Masterman & Wood (2006) los objetivos de la comunicación no deben incluir objetivos generales de ventas o de cuotas de mercado, estos, deben ser enfocados en los que son alcanzables por la comunicación. Estos pueden

ser reconocimiento de marca, índice de respuesta, cambio de actitud, índice de aceptación, recomendaciones personales entre otros.

Al definir los objetivos, también hay que tomar en cuenta que estos no deben ser planteados exclusivamente para cada herramienta de la comunicación ya que estaríamos entrando en una fragmentación nada integradora de las comunicaciones del marketing. (Masterman & Wood, 2006)

III. Selección y definición de los públicos objetivos

Para Mullins (2007), existen tres métodos para poder segmentar los mercados y estos son mediante el análisis demográfico, criterios geográficos y conductas. Además este autor señala que no es conveniente tomar decisiones de promoción sin tener una idea del mercado objetivo.

Desde el inicio del proceso la definición del público objetivo debe ir de la mano de los objetivos del plan de CIM. Una vez que se hayan definido los públicos objetivos, se puede definir objetivos independientes para cada uno de ellos.

Es necesario saber las necesidades de cada grupo objetivo para la toma adecuada de decisiones a lo largo de un proceso (Galmés, 2010), de esta manera se puede diseñar las herramientas de comunicación de los públicos objetivos.

IV. Estrategia del mensaje y posicionamiento

Como indica Galmés (2010), el posicionamiento está relacionado a la imagen de la empresa, o de sus marcas, o de sus productos, o de sus servicios en la mente de un público objetivo en relación a los de la competencia. Y de la misma manera que se plantean objetivos para cada grupo objetivo, se lo debe realizar con las estrategias de posicionamiento.

Esta estrategia de mensaje, es desarrollada a partir del posicionamiento planteado y tiene que tener una imagen consistente y reiterativa a los públicos.

El mensaje general que se transmita, tiene que estar enfocado a todos los públicos, la forma y contenido de cada mensaje, ya que puede variar para cada grupo objetivo.

Para Galmés (2010), las decisiones estratégicas, siendo siempre el factor determinante de las necesidades y preferencias de los públicos, pueden estar determinadas por diferentes factores:

- Posición competitiva de la organización
- Ciclo de vida del producto
- Fortalezas y debilidades de la organización
- Entorno de la organización.

Además Galmés señala que, *“la estrategia de posicionamiento y de mensaje debe coincidir siempre con la imagen global de la organización y sus marcas, para aportar consistencia y sinergia a la comunicación”*.

V. Estrategia de Medios

En la actualidad existen varias herramientas y medios disponibles que existen para alcanzar a los públicos objetivos y objetivos planificados

Para una adecuada estrategia de medios, primero hay que seleccionar que estrategia se va a utilizar como lo señala, (Masterman & Wood, 2006). Ésta puede ser de tipo “Push”, “Pull” o ambas.

Dependiendo el tipo de actividad que se vaya a realizar y como se lo quiera hacer, las herramientas de comunicación de marketing en su forma tradicional se han definido en cuatro categorías:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Relaciones públicas

Pero en base al nuevo contexto de lo que es la CIM y las nuevas herramientas de comunicación se puede señalar que las herramientas tradicionales han quedado antiguas en la práctica. (Masterman & Wood, 2006).

Cualquiera que fuere la estrategia a utilizarse, los medios más adecuados se los debe escoger a partir del mensaje y posicionamiento así como de las características y preferencias de los públicos objetivos (Masterman & Wood, 2006). Esta selección de medios, tiene que venir de la mano con combinaciones creativas de las diversas herramientas de comunicación para poder llegar al los públicos objetivos seleccionados, creando campañas de comunicación innovadoras.

VI. Presupuesto de la Comunicación

Existen diferentes maneras de elaborar un presupuesto para una empresa que da servicios BTL, cada organización tiene sus propios métodos para elaborarlos de acuerdo a su situación financiera.

Según lo señala, Masterman & Wood (2006) la mejor forma para establecer un presupuesto de una CIM es a partir de las tares y objetivos; esto quiere decir que, si los objetivos están realizados de manera clara y accesibles, los fondos necesarios los atarían de igual manera.

Existen casos que los objetivos no son disponibles, en esos casos, estos deben ser revisados, ya que es posible que no fueran analizados dentro de los alcances de la organización o del medio donde se desenvuelve.

Otro método que normalmente lo utilizan las empresas de agencias BTL, es estimar un presupuesto previo en base a los recursos de la empresa para que en base a esa información definir los objetivos. (Galmés, 2010)

En cualquiera de los casos, el proceso de negociación de un presupuesto se lo hace una vez que el plan de comunicación haya sido definido; como lo señala Galmés, *“si se sabe lo que se necesita para conseguir un objetivo, y se sabe cómo actuar para conseguirlo, entonces se puede saber cuánto costará conseguirlo”*.

VII. Implementación

La implementación de un CIM es un factor determinante para el éxito de una campaña, siempre y cuando las estrategias seleccionadas hayan sido las correctas.

Existen diversos factores que pueden afectar a una implementación, estos, principalmente están enfocados en el recurso humano que se elija. Si éste, no está debidamente capacitado o no tiene el conocimiento y experiencia requerida, el resultado final será un fracaso.

Por otro lado, el tiempo antes de la implementación que se le dedique al proyecto de la CIM es crucial. Es necesario para poder coordinar y gestionar las funciones que el plan requiere, tener el tiempo necesario para poder obtener buenos resultados.

Además una implementación adecuada conlleva en tener una comunicación efectiva entre las partes externas e internas de la empresa.

Como lo señala Masterman & Wood (2006) *“Los aspectos más importantes de la implementación han sido definidos por Smit como las “3 Ms”: personas, dinero y tiempo (“men, money and minutes”)”*.

Con relación al dinero, uno de los aspectos importante de la implementación, es fundamental haber realizado un buen presupuesto para la implementación; caso contrario sería otro factor determinante para una mala ejecución.

Para Bonoma (1984) citado por, Galmés (2010) propone cuatro posibles combinaciones entre estrategia e implementación:

- **“Buena Estrategia y adecuada Implementación.** *Un plan con una buena estrategia, adaptada a la organización y a su entorno, que se implementa de forma adecuada, tiene asegurado el éxito”*.
- **“Estrategia pobre e Implementación adecuada.** *En este caso se puede conseguir un resultado mediocre pero, si se desarrolla un control adecuado, se podría reconocer a tiempo el error y se podrían realizar cambios”*.
- **“Sin embargo, una estrategia que se implementa de forma inadecuada** *hace fracasar, de forma segura, a la estrategia y el resultado nunca podrá ser bueno”*.
- **“Estrategia inadecuada y mala implementación.** *En este caso, el plan está condenado al fracaso. El problema es que la estrategia errónea no se va a percibir, debido a la implementación inadecuada”*.

Si bien este autor propuso cuatro técnicas posibles en 1984, éstas se evidencian en las empresas que realizan BTL al aplicar una CIM.

VIII. Evaluación y Control

Este paso consiste en averiguar si se cumplieron los objetivos de las actividades de la CIM.

Para obtener el éxito de una CIM, es indispensable realizar evaluaciones durante y después de haber terminado la campaña. Además un control adecuado, permite definir si es necesario o no un cambio en el plan actual y permitirá establecer las bases para un próximo plan. (Galmés, 2010)

Galmés también señala que, existen dos tipos de controles que se debe realizar y son: el control de la implementación y el control de la evaluación.

Para poder realizar una evaluación, Masterman & Wood (2006) precisa que deben ser realizadas con efectividad (mejores resultados), eficiencia (menos esfuerzo) y economía (menos gasto)

Mientras que, Kitchen (2004) señala que toda evaluación y control se lo debe realizar en cada etapa de la campaña y que cada resultado de evaluación alimenta de información a la siguiente etapa. Este proceso se vuelve un círculo que se va alimentando de información de manera secuencial.

En las empresas BTL, las evaluaciones y controles por lo general no se lo realizan como determina la teoría, éstas, se lo manejan al final de cada campaña y muchas de las ocasiones son realizadas para obtener una certificación que les valide como empresas de comunicación Integral que realizan BTL y en otras ocasiones, sí lo analizan como una retro alimentación para futuras campañas.

Kitchen (2004) define tres etapas donde se puede realizar una evaluación y control durante una campaña y éstas son:

- **Etapas pre campaña.-** El control es bajo y fácil de realizar
- **Etapas intermedia.-** Los efectos de los componentes de la comunicación pueden ser medidos como recuerdo o percepción de marca.
- **Etapas post campaña.-** El control y evaluación son más difíciles de realizarlos.

Por otro lado, para Masterman & Wood (2006), sostienen que en la evaluación de una campaña de CIM se tiene que considerar:

- Los efectos generales de una campaña en línea con los objetivos de comunicación,
- Y cada herramienta de comunicación para poder determinar las fortalezas y debilidades de cada una de éstas.

En definitiva, para poder realizar una evaluación y control, de cualquiera de las maneras que los diferentes autores citados en esta investigación, ésta se la debe realizar en cada una de las herramientas de la comunicación durante y después de cada campaña, para obtener la información necesaria que permitirá retroalimentar para una mejora continua.

3. METODOLOGÍA

Entre las técnicas de investigación aplicadas al presente estudio ha sido necesario usar fuentes de datos secundarios para analizar los factores situacionales del entorno que involucra a las empresas BTL, tanto a nivel mundial como local, las mismas que se presentan a continuación:

Economía y Política Mundial

En la actualidad, en los años 2011 y 2012, se evidenció una crisis importante con respecto a la producción a nivel mundial y se espera que el 2013 no sea diferente. Uno de los principales problemas que se especula en el mundo, es la falta de empleo y un descenso continuo en la economía. (Naciones Unidas, 2012).

Según el informe de las Naciones Unidas, siendo Estados Unidos y la Unión Europea las dos economías más grandes del mundo, señala que sus problemas pueden transmitir de una u otra forma a que exista una recesión mundial, donde las tasas de desempleo aumenten, que exista un tambaleo de la confianza del consumidor, las expectativas empresariales se quebranten y que aumente la fragilidad del sector financiero.

Además este informe, señala que países que superaron la recesión mundial en el 2009 se verían afectados a través de sus vínculos comerciales y financieros.

Gráfico 5: Perspectiva del Crecimiento Económico Global

Fuente: ONU-DAES y proyecto LINK.

Como se observa en el gráfico 5, existen algunos escenarios sobre la crisis mundial que se está viviendo en la actualidad y estos son:

En la situación actual, si Europa circunscribe la deuda soberana a unas pocas economías pequeñas, logrando un ajuste ordenado, podría aumentar el producto bruto mundial (PBM) del 2,6% del 2012 al 3,2% en el 2013.

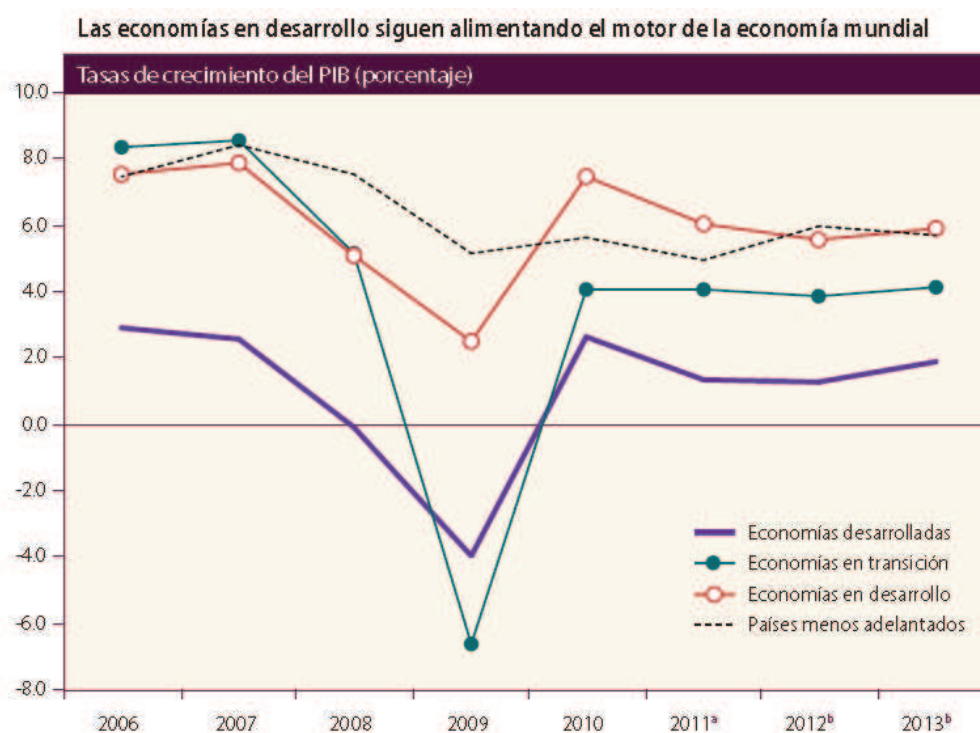
Otro escenario poco alentador, es una desaceleración del 0,5% si los gobiernos más importantes del mundo no solucionan los principales problemas como la falta de empleo, la deuda pública o de fragilidad del sector financiero.

En un escenario optimista, donde se tomen decisiones políticas y económicas muy distantes de la posición actual, el aumento de la producción mundial podrá tener un crecimiento del 4% (Naciones Unidas, 2012).

Cabe señalar que la vulnerabilidad de los países en desarrollo es un hecho, a pesar de que las relaciones económicas se han fortalecido; ésta se evidenció en el año 2011 con una disminución notable en su crecimiento económico. Es importante señalar que estas economías en desarrollo siguen alimentando el motor de la economía mundial.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, los países de bajos ingresos también han sufrido una desaceleración leve; pero se estima que, esta situación se vea superada en el 2012 y todo el 2013, al igual que los países menos adelantados, según la clasificación de las Naciones Unidas.

Gráfico 6: Economías en desarrollo a nivel mundial



Fuente: ONU-DAES y proyecto LINK. (Datos estimados y proyecciones de las Naciones Unidas)

En este contexto sobre la situación política y económica a nivel mundial y relacionándola con la finalidad del presente estudio, la situación de la industria publicitaria ante situaciones de turbulencia, debe tener a la mano indicadores que direccionen el manejo y posicionamiento de marcas a nivel global y local como lo señala (Rowland, 2012).

Para Rowland (2012), fundamentado en un estudio realizado por la International Advertising Association (IAA), donde se encuentran expuestos a los profesionales de la publicidad, el marketing y sectores conexos a este ámbito, afirman que la industria del marketing enfrenta tiempos de transformación como resultado de los avances tecnológicos, la globalización y el reordenamiento de la economía mundial; y que éstas, han contribuido al cambio de comportamiento del consumidor y a las expectativas de los clientes.

En una encuesta realizada a miembros de la IAA a nivel mundial, señalan que existen cuatro áreas que preocupa a nivel global entre los protagonistas de la industria en general y éstas son:

- El poder de los medios de comunicación social con el 79%, donde señalan que son los principales agentes de cambio en la comercialización actual.
- El encuentro de los medios y la tecnología, donde el 74,3% señalan sobre lo importante que es la exploración de las últimas tendencias tecnológicas y los medios de comunicación para ayudar a una comunicación eficaz.
- La comprensión de datos relevantes, donde el 58,5 % acepta que aprovechar los datos y análisis para la toma de decisiones, la orientación y personalización exige la mayor atención en la actualidad.

- Y por último, la reinversión de la comercialización con un 56,1% que admite sobre la necesidad de crear marcas que los consumidores asocien con un propósito y un significado.

Para Rowland (2012); la IAA es, *“la única asociación global de anunciantes, agencias, medios de comunicación y servicios asociados cuya misión es la de promover el papel fundamental de la publicidad y sus beneficios como fuerza vital que impulsa las economías que gozan de buena salud y sostén de medios independientes diversos y accesibles en una sociedad abierta”*.

Situación Política, Económica, en Ecuador

La situación Política del Ecuador en los últimos años ha sido caótica, donde se ha vivido una crisis de gobernabilidad hasta el año 2007. A partir de este año, la situación política ha sido más estable.

En el año 2009, la crisis mundial y los racionamientos de electricidad que sufrió el país, golpearon a la economía ecuatoriana. Los resultados que se obtuvieron después de una recuperación en el producto interno bruto (PIB) en el año 2008 con un 6,8%, decreció a 0,4% para ese año, para el 2010 se logró un incremento al 3,6% mientras que para el 2011 este aumentó al 8,0%. (Banco Central del Ecuador, 2012).

El sector público en el Ecuador, concretamente la Presidencia de la Republica, Ministerios y Secretarías, han generado un mayor gasto en publicidad con respecto a otros países de Latinoamérica; el cual ha aportado al PIB durante el 2009 en un 0,08% (Claure, 2010).

La inflación anual en el país, registró valores preocupantes en el año 2008 con un 8,3%, pero ésta decreció para el 2009 a 4,31%. Esta tendencia a la baja se mantuvo para el 2010, pero para el 2011 y 2012 fue de 5,50% y 4,94%

respectivamente (El Comercio.com, 2012). Actualmente los niveles de inflación son moderados y manejables a nivel país.

Con respecto a las tasas de interés para empresas relacionadas al ámbito de la publicidad cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea superior a USD 200.000 hasta USD 1.000.000, desde el año 2009 hasta la actualidad el Banco Central del Ecuador fijo una tasa de interés máxima del 10,21% (Banco Central del Ecuador, 2009).

Por otro lado, el desempleo y subempleo en el Ecuador se situó en el 7,3% en el año 2008, aumentando a 8,5% para el 2009; año de la recesión económica mundial. Para el 2010 y 2011 estuvo en el 8,3% y 8,6% con un ligero incremento entre estos dos años, pero siendo el año 2011 más alto por un punto que del año 2009 (The Economist Intelligence Unit, 2011).

La pobreza en el Ecuador es alta, en el año 2006 estaba en 37,6% pero para el año 2010 bajo en 4,6 puntos, llegando al 33%. A nivel urbano en los años 2011 y 2012 los índices disminuyeron del 19,24% al 15,29% entre los dos años (Claire, 2010).

Si bien ha habido una disminución, directamente el hecho de que exista pobreza afecta en general a las empresas, debido a que la demanda no aumenta y si es el caso de que los porcentajes suban, esta disminuiría.

Cultura

Según Claire (2010), en entrevista realizada a varias agencias de publicidad, en el Ecuador no existe una cultura que impida generar una competencia leal entre los competidores, ya que al ser empresas pequeñas; éstas, se vuelven talleres donde los costos operativos son bajos y las empresas medianamente grandes no pueden competir.

A nivel tecnológico, Ecuador se ha venido desarrollando con las últimas tendencias del mundo y cada vez existen más competidores los cuales monopolizan los costos y no permiten el desarrollo.

Situación Demográfica del Ecuador

Actualmente el Ecuador tiene un aproximado de 14,5 millones de habitantes y se estima que para el 2020, la población aumente a 17,5 millones (INEC, 2010).

Esto conllevaría a pensar que el mercado potencial será favorable y que las empresas se podrían beneficiar de estos nuevos segmentos de consumidores, siempre y cuando la situación del país mejore continuamente.

A continuación se puede observar la tabla 2, la cual indica las proyecciones que ha realizado el INEC con respecto al crecimiento demográfico en el Ecuador.

Tabla 2: Proyecciones de la Población Ecuatoriana desde el 2010 al 2020

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN REGIONES, PROVINCIAS Y SEXO
PERÍODO 2010 - 2020
POBLACIÓN TOTAL

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
TOTAL PAÍS	15.012.228	15.266.431	15.520.973	15.774.749	16.027.466	16.278.844	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643
REGIÓN SIERRA	6.692.336	6.808.224	6.924.765	7.041.335	7.157.782	7.273.937	7.389.686	7.504.942	7.619.649	7.733.725	7.847.136
AZUAY	739.520	753.493	767.695	781.919	796.169	810.412	824.646	838.859	853.070	867.239	881.394
BOLÍVAR	191.631	193.689	195.719	197.708	199.646	201.533	203.344	205.094	206.771	208.384	209.933
CAÑAR	235.814	240.248	244.754	249.297	253.863	258.450	263.048	267.643	272.236	276.819	281.396
CARCHI	171.746	173.410	175.050	176.662	178.228	179.768	181.265	182.719	184.136	185.523	186.869
COTOPAXI	424.663	431.243	437.826	444.398	450.921	457.404	463.819	470.167	476.428	482.615	488.716
CHIMBORAZO	476.255	481.498	486.680	491.753	496.735	501.584	506.325	510.935	515.417	519.777	524.004
IMBABURA	413.657	419.919	426.223	432.543	438.868	445.175	451.476	457.737	463.957	470.129	476.257
LOJA	467.671	473.331	478.964	484.529	490.039	495.464	500.794	506.035	511.184	516.231	521.154
PICHINCHA	2.667.953	2.723.509	2.779.370	2.835.373	2.891.472	2.947.627	3.003.799	3.059.971	3.116.111	3.172.200	3.228.233
TUNGURAHUA	524.048	530.655	537.351	544.090	550.832	557.563	564.260	570.933	577.551	584.114	590.600
SANTO DOMINGO	379.378	387.229	395.133	403.063	411.009	418.957	426.910	434.849	442.788	450.694	458.580
REGIÓN COSTA	7.499.401	7.616.555	7.733.291	7.849.237	7.964.269	8.078.285	8.191.269	8.303.168	8.413.888	8.523.453	8.631.859
EL ORO	624.860	634.481	644.000	653.400	662.671	671.817	680.845	689.760	698.545	707.204	715.751
ESMERALDAS	551.712	561.605	571.382	581.010	590.483	599.777	608.906	617.851	626.626	635.227	643.654
GUAYAS	3.778.720	3.840.319	3.901.981	3.963.541	4.024.929	4.086.089	4.146.996	4.207.610	4.267.893	4.327.845	4.387.434
LOS RÍOS	805.514	817.676	829.779	841.767	853.622	865.340	876.912	888.351	899.632	910.770	921.763
MANABÍ	1.420.348	1.436.259	1.451.873	1.467.111	1.481.940	1.496.366	1.510.375	1.523.950	1.537.090	1.549.796	1.562.079
SANTA ELENA	318.247	326.215	334.276	342.408	350.624	358.896	367.235	375.646	384.102	392.611	401.178
REGIÓN AMAZÓNICA	760.853	780.529	800.285	820.024	839.722	859.385	878.996	898.547	918.016	937.406	956.699
MORONA SANTIAGO	153.163	157.551	161.948	166.345	170.722	175.074	179.406	183.728	188.028	192.301	196.535
NAPO	106.953	109.514	112.151	114.805	117.465	120.144	122.838	125.538	128.252	130.976	133.705
PASTAZA	86.470	89.053	91.699	94.373	97.093	99.855	102.655	105.494	108.365	111.270	114.202
ZAMORA CHINCHIPE	95.194	97.676	100.170	102.684	105.213	107.749	110.296	112.835	115.368	117.899	120.416
SUCUMBIÓS	181.287	186.072	190.896	195.759	200.656	205.586	210.532	215.499	220.483	225.481	230.503
ORELLANA	137.786	140.663	143.421	146.058	148.573	150.977	153.269	155.453	157.520	159.479	161.338
REGIÓN INSULAR	25.884	26.576	27.284	28.000	28.726	29.453	30.172	30.890	31.600	32.320	33.042
GALÁPAGOS	25.884	26.576	27.284	28.000	28.726	29.453	30.172	30.890	31.600	32.320	33.042
ZONAS NO DELIMITADAS	33.754	34.547	35.348	36.153	36.967	37.784	38.607	39.430	40.255	41.082	41.907

Fuente: INEC

La información que proporciona el INEC para segmentar a la población ecuatoriana señala que el Ecuador se divide en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

Para poder llegar a esta clasificación, se realizó una serie de análisis con la finalidad de obtener información sobre vivienda, educación, económica, bienes, tecnología, hábitos de consumo, para obtener una segmentación de mercado. Los resultados se los puede observar en el anexo I y es una

información que permitirá a las empresas en general, a mejorar sus enfoques comerciales para brindar sus productos o servicios.

Marco Legal

En la década del setenta (siglo XX), se elaboraron varias leyes referentes a la comunicación a partir de una fragmentación artificial de los elementos que intervienen en la comunicación, en 1975 se promulgó mediante decreto, la ley de radiodifusión y televisión considerada como la más importante. En la actualidad, esta ley ha causado polémica dentro de la comunicación dentro del Ecuador (CIESPAL, 2009).

Según el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), señala que esta ley después de sufrir modificaciones en el año 1995 sigue reflejando:

- a) *"Una vocación de control sobre los actores del sector";*
- b) *"La articulación de una institucionalidad, jerarquizada, centralizada, concentradora, poco participativa, sin mecanismos de control y absolutamente dependiente del Poder Ejecutivo, como es propio de la racionalidad castrense de la década de los setenta"; y*
- c) *"Una comprensión de la radio y la televisión principalmente como actividades tecnológico-comerciales; por lo cual, La ley se centra en regular concesiones, instalaciones, potencias, Producción y propiedad comercial de contenidos, en tanto que la responsabilidad social de los medios se agota en dar espacios para la difusión en cadena de los mensajes oficiales, lo cual también denota la concepción autoritaria y controladora de la Ley."*

En el Ecuador existe un proyecto de ley de la comunicación para reformarla desde agosto del 2009 y hasta la actualidad no ha sido aprobada, este proyecto va más de 30 meses en debate sin llegar a un consenso.

El Comercio.com (2012) señala, en entrevista realizada a representantes del sector sobre el proyecto de ley para la publicidad, que este documento genera incertidumbres en los temas de:

- La regulación de contenidos y el control del tiempo de difusión de un comercial audiovisual en la televisión abierta.
- La prohibición de la importación de piezas publicitarias, una mayor participación de la producción Nacional y una eventual reducción de los ingresos; tanto para las agencias como para los medios privados.
- El número de profesionales nacionales que participen en una producción (mínimo 80%).
- Las productoras de capital extranjero o que dependan de una firma extranjera, no se considerarán productores nacionales independientes.

En la actual Constitución del Ecuador vigente, los artículos que más prevalecen sobre el tema de publicidad son:

Art. 16.- *Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:*

- 1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.*
- 2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.*
- 3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.*
- 4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.*

5. *Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.*

Art. 17.- *El Estado fomentará la pluralidad y la diversidad en la comunicación, y al efecto:*

1. *Garantizará la asignación, a través de métodos transparentes y en igualdad de condiciones, de las frecuencias del espectro radioeléctrico, para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, así como el acceso a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas, y precautelar que en su utilización prevalezca el interés colectivo.*

2. *Facilitará la creación y el fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada.*

3. *No permitirá el oligopolio o monopolio, directo ni indirecto, de la propiedad de los medios de comunicación y del uso de las frecuencias.*

Art. 18.- *Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:*

1. *Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.*

2. *Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.*

Art. 19.- *La ley regulará la prevalencia de contenidos con fines informativos, educativos y culturales en la programación de los medios de comunicación, y fomentará la creación de espacios para la difusión de la Producción nacional independiente.*

Se prohíbe la emisión de publicidad que induzca a la violencia, la discriminación, el racismo, la toxicomanía, el sexismo, la intolerancia religiosa o política y toda aquella que atente contra los derechos.

Art. 20.- *El Estado garantizará la cláusula de conciencia a toda persona, y el secreto profesional y la reserva de la fuente a quienes informen, emitan sus opiniones a través de los medios u otras formas de comunicación, o laboren en cualquier actividad de comunicación.*

Como se puede observar, Ecuador tiene un deficiente marco legal con respecto a lo que es publicidad, es importante que se realicen ajustes a la ley actual mediante el nuevo proyecto de ley, pero éste, se debe realizar con un análisis de todo el sector de la comunicación; no únicamente los medios masivos donde se han centralizado principalmente las discusiones.

Actualmente las agencias de publicidad, tienen que trabajar en base a ordenanzas de los municipios, donde existen especificaciones distintas sobre el uso de la publicidad; estas ordenanzas están sustentadas en un modelo que regula la instalación y el control de la publicidad exterior en cada cantón, donde La Constitución de la Republica del Ecuador señala:

“Que, la Constitución de la República del Ecuador vigente, establece una nueva organización territorial del Estado, incorpora nuevas competencias a cargo de los gobiernos autónomos descentralizados y dispone que por ley se establezca el sistema nacional de competencias, los mecanismos de

financiamiento y la institucionalidad responsable de administrar estos procesos a nivel nacional”.

“Que, el otorgamiento de la autorización de publicidad exterior debe estar guiado por principios de simplicidad, agilidad y modernidad, a fin de cumplir con los objetivos de racionalización y eficiencia administrativa, así como la desconcentración y la simplificación previstos en la Ley de Modernización del Estado”.

“Que, es indispensable regular la utilización o el aprovechamiento del espacio público a través de la colocación de publicidad exterior en el cantón....., con el fin primordial de compatibilizar esta actuación con la protección de la seguridad ciudadana, la prevención de la contaminación ambiental, la protección, el mantenimiento y la mejora de los valores del paisaje urbano, y el buen uso del espacio público”.

De acuerdo al modelo de ordenanzas para cada cantón que regula la instalación y control de la publicidad exterior, se puede acceder de manera general al siguiente sitio web: www.ame.gob.ec, de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas o acceder a las ordenanzas de cada cantón.

Tecnología en la publicidad.

Según el artículo “Evolución de la Publicidad y la Mercadotecnia antes de la Segunda Guerra Mundial” citado por (Humberto, 2011), donde se menciona que en sus inicios, la publicidad era únicamente vocal mediante ritmas publicitarias y que posteriormente apareció el periódico como medio comunicación y con el paso del tiempo nació la radio y la televisión. Este último creció rápidamente y es el medio actual más grande, referente a publicidad.

A raíz de este progreso, en la actualidad el internet es un referente para investigar sobre la evolución de la publicidad. En éste, se evidencia el rápido desarrollo de las redes sociales como son: Facebook, Twiter, Myspace, entre otros.

Para Rahf Haurfoush, quien fue la asesora del presidente Obama, en su elección, habla al respecto de los medios digitales citado por la revista Telos donde indica que:

- *“La gente se guía por opiniones de su entorno más cercano, de un familiar de un amigo, de un vecino mucho antes de un experto o de alguien que sale por televisión. En realidad, con Internet y las redes sociales estamos volviendo al boca a boca”.*

La clave de la campaña de Rahf Haurfoush, fue la realización de una hiper segmentación con una comunicación en deterioro de los mensajes masivos (Corredor, 2012).

El trabajo “Obama for America” que realizó el presidente Obama con su equipo de colaboradores, desde el punto de vista comunicacional, es el referente más importante de la manera de realizar publicidad. Éste, ejemplifica un nuevo modelo de hacer publicidad, llamado como publicidad integral; además señala que, no existe una definición única y aceptada de forma general y de la manera que ésta debe ser interpretada sobre publicidad integrada (Corredor, 2012).

Independientemente de cómo se la defina o interprete, la publicidad integral actualmente estará ligada a las nuevas tendencia tecnológicas como redes digitales y a la progresiva fragmentación de los medios tradicionales que todavía ostentan la superioridad.

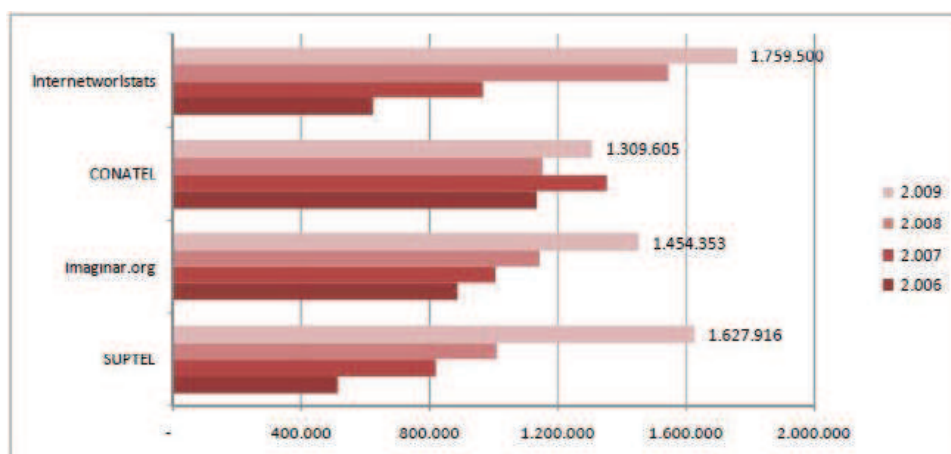
Por otro lado, la crisis económica mundial ha afectado con dureza al sector publicitario, en especial a esta nueva forma de publicidad que está asociada a la Web 2.0, a la televisión digital o a la telefonía móvil; debido a la fuerte caída de las inversiones de las empresas anunciantes (Corredor, 2012).

En el Ecuador se ha evidenciado un crecimiento en el uso de tecnología en la publicidad; es así que, el marketing digital, cada vez se está desarrollando gracias al crecimiento del número de internautas, bajos costos en internet, redes sociales, la búsqueda de las empresas oferentes de productos y servicios; opciones más focalizadas a un determinado target de consumidores y precios bajos, para la pauta en este medio (Claure, 2010).

Para Claure (2010), en su informe realizado sobre este tema, señala en base a una publicación de la revista Marka, que la inversión en publicidad y marketing on line en el año 2009, no llegó ni al 1% respecto al total.

Estadísticamente hasta el año 2009, en el Ecuador el número de usuarios de internet en el Ecuador aumentó, como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Número de usuarios de internet en Ecuador hasta el 2009



Fuente y Elaboración: Imaginar

Estudios realizados sobre Internet han determinado sobre los sitios más frecuentados en el Ecuador en el año 2010 y estos son:

Gráfico 8: Ranking de sitios más visitados en Ecuador

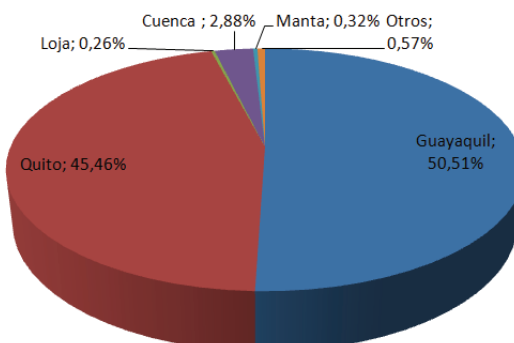
TOP 20 Alexa	GENERAL WWW	EMPRESAS E INSTITUCIONES ECUATORIANAS
1	Google.com.ec	Mercadolibre.com.ec
2	Facebook.com	Pichincha.com
3	Live.com	Eluniverso.com
4	Youtube.com	Elcomercio.com
5	Google.com	less.gov.ec
6	Yahoo.com	Ecuadorinmediato.com
7	MSM.com	Mundoanuncio.ec
8	Hi5.com	Gob.ec
9	Blogger.com	Produbanco.com
10	Wikipedia.com	Sri.gov.ec
11	Mercadolibre.com	Bancoguayaquil.com
12	Taringa.net	Hoy.com.ec
13	Pichincha.com	Espo.edu.ec
14	Twitter.com	Futbolecuador.com
15	Conduit.com	bankguay.com
16	Eluniverso.com	Bumeran.com.ec
17	Amazon.com	Bolivariano.com
18	Google.es	Porta.net
19	Badoo.com	Bp.fin.ec
20	Microsoft.com	Patituerca.com

Fuente y Elaboración: Claire

Las redes sociales están jugando un rol importante en Ecuador, según la revista Gestión, Facebook tiene más de un millón de personas registradas.

A nivel país la distribución en porcentaje de esta red social es:

Gráfico 9: Usuarios de Facebook en Ecuador por ciudad

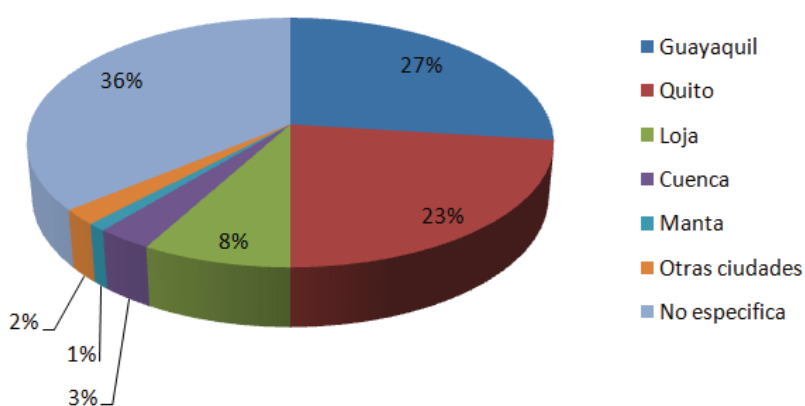


Fuente: Facebook

Elaboración: Incom

Finalmente para hacer referencia a otra red social importante a nivel mundial como es el twitter, se puede señalar que en el Ecuador los usuarios con mayor porcentaje de este medio, están en la ciudad de Quito y Guayaquil con el 50%, dejando el otro 50% para el resto del país.

Gráfico 10: Usuarios de Twitter en Ecuador por ciudad



Fuente: Twitterholic

Elaboración: Incom

Para el análisis interno de las variables controlables y parcialmente controlables de las empresas BTL, ha sido necesario usar la técnica de entrevista cualitativa a sus representantes; así como, una investigación documental cualitativa - cuantitativa de las mismas, mediante información documental proporcionado por éstas.

3.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO BTL

3.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los problemas de investigación de mercados del presente estudio, se describe en:

- Determinar cuál es el funcionamiento organizacional de cada una de las agencias de publicidad BTL, cómo se encuentran estructuradas y cómo sus procesos les brindan resultados.
- Analizar qué tipos de perfiles lideran las agencias de publicidad para solventar su funcionamiento y poder definir si existe algún tipo de empirismo.
- Por otro lado, investigar por qué se hacen llamar agencias que realizan una comunicación integral, en qué parámetros se basan para afirmar este tipo de modelo de funcionamiento.
- Analizar cuáles son las tendencias de cada agencia ante un mercado competitivo. Por qué los clientes requieren los servicios específicos de cada una de las agencias.

- Identificar los métodos de evaluación que utilizan cada una de las agencias de publicidad para medir la eficiencia y eficacia en cada una de sus servicios.
- Definir qué tipos de estrategias, herramientas de comunicación y creatividad trabajan las agencias de publicidad, para poder cumplir con los requerimientos de cada uno de sus clientes.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el análisis interno, se obtendrá información completa de las agencias BTL representativas del sector, a través de instrumentos de investigación que permita depurar y consolidar la información.

Los datos que se quiere obtener con el diseño de estas herramientas, están basados en varios puntos y estos son:

- Conocer el número de empleados que posee la agencia en los últimos años y cómo este recurso humano está distribuido en las respectivas áreas de trabajo de la organización.
- Determinar qué tipo de servicios publicitarios, según las agencias, son los que más demandan los clientes y si estos son contratados de manera frecuente, ocasional o con poca frecuencia.
- Además esta herramienta, está diseñada para recopilar información de las marcas y empresas que prestan los servicios BTL y desde que años estos son atendidas, así como identificar si las cuentas son contratadas de forma fija o por proyecto y qué importancia tienen éstas para la empresa.
- Determinar cuál es método que los clientes frecuentemente utilizan para solicitar los servicios de las agencias y por qué se los contratan.

- Por otro lado, saber cómo se considera cada agencia BTL frente a sus clientes; permitirá obtener una perspectiva de su forma de trabajo y de qué manera lo realizan, además se podrá evidenciar si éstas tienen estrategias para la mejora de sus servicios.
- Obtener información del proyecto más representativo en el año, permitirá evidenciar el potencial de cada agencia; por tal razón, es fundamental en el diseño de la investigación tener este punto.
- Por otro lado, pero no menos importante, es identificar cuál es la política con respecto a clientes que no son grandes económicamente respecto a los que sí lo son, y poder analizar si a estos entes jurídicos o no, se les da la misma atención.
- Para observar el nivel de integración de estas empresas, hay que identificar que tipos de trabajos realizan y cuáles son sus alcances; además de determinar si estas actividades se trabajan por medio de intermediarios y únicamente las coordinan o son servicios directos.
- Analizar la facturación anual, ayudará a determinar el tamaño de la empresa de una forma relativa; evidenciar este punto es fundamental para la investigación.
- En toda organización existen puestos de trabajo con mayor grado de responsabilidad, por lo que es necesario determinar qué tipo de puestos las agencias consideran importantes para obtener buenos resultados.

Toda la información obtenida en base a este planteamiento de diseño de investigación será analizada para poder medir los resultados obtenidos que ayudarán a la investigación planteada.

3.1.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos para la recolección de datos son encuestas (Ver anexo II) diseñados para obtener la información necesaria y poder tener una perspectiva del funcionamiento de cada una de las organizaciones.

3.1.4 PLAN DE MUESTREO (PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS)

Se realizó entrevistas a tres agencias BTL, representativas del sector, que trabajan a nivel nacional y que están catalogadas como competencias directas unas de otras por el tipo de cuentas que manejan y promedio de facturación anual.

Las entrevistas fueron hechas a los representantes de cada organización, las cuales brindaron toda la información necesaria para el presente estudio, en sus respectivos despachos.

3.1.5 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA (EJECUCIÓN)

3.1.5.1 Agencia Otracabeza

Descripción

Es una Agencia de Publicidad BTL, constituida en Sociedad Anónima e inscrita en la Superintendencia de Compañías y en el Registro Mercantil el 23 de Marzo del 2006. Su razón social es GLOCAL S.A.

Su principal accionista, Margarita Rosa Tumbarello, de nacionalidad argentina y domiciliada en Ecuador, es quien ejerce la Representación Legal de la Empresa y es su Gerente General.

La Sra. Tumbarello, con amplia experiencia en “Eventos con Concepto”, fue pionera del BTL en Argentina, su país natal, en donde comenzó su actividad 25 años atrás, para luego continuar su tarea en Suiza y Polonia. Llegó al Ecuador en el año 2004 para ocupar la dirección de nuevos negocios de una agencia de publicidad y luego de un corto período dentro de la misma, fundó su primera agencia en el país, In the Mix, y desde Abril del 2006 es la creadora de Otracabeza, la misma que se ha convertido en el referente de los Eventos BTL.

En su vasta experiencia, ha trabajado con clientes como Unilever, YPF/Repsol, Philips, Renault, Kimberly Clark, Siemens, Xerox, Ernst&Young, Deloitte & Touch, Molinos Río de la Plata, Colgate Palmolive, entre otros; mientras que en Otracabeza ha desarrollado clientes en Ecuador, como Claro (Concel), Sab Miller (Cervecería Nacional), Unilever, LG, General Motors, L’Bel, Coca Cola, Itabsa (con sus marcas Marlboro, Lider y Lark), Bosch, Banco del Pacífico, Samsung, Nike, Seguros Equinoccial, Salud, Plastigama, entre otros.

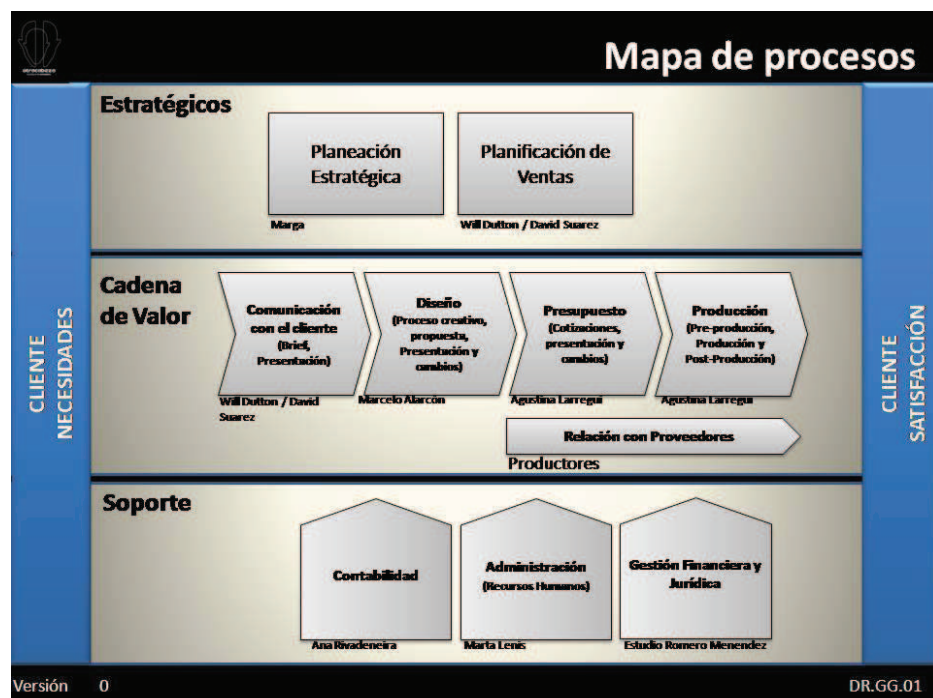
Otracabeza, inmersa en un mercado que tiende en general a pensar de una manera tradicional, se ha impuesto desarrollar su trabajo cotidiano en pensar distinto, proponer a sus clientes cosas nunca antes realizadas. Otracabeza cree que en el approach o acercamiento tradicional del mercado prima la dificultad para reconocer que todo puede ser hecho de otra manera y desde otro lugar. Es por eso que el approach de Otracabeza es saber que el lugar correcto para empezar es conocer lo existente, pero sólo para sublimarlo, superarlo o romperlo, desde un concepto nuevo; es pensar con “otra cabeza”, entendiendo claramente lo que el cliente quiere transmitir y a partir de ello, concebir el concepto que el cliente busca, buscando siempre que la imaginación y la factibilidad vayan de la mano.

Experiencia, diferencia, concepto y creatividad. Luz, color, ambiente, diversión, creación, profesionalismo, riesgos, ganas, cabeza y corazón. Ideas enormes, resultados gigantes. Esa es la historia de Otracabeza.

Por otro lado, para iniciar con el análisis de la agencia, hay que mencionar que la agencia Otracabeza cuenta con un Sistema de Gestión de mejora continua documentada que asegura una práctica constante y un correcto control y mejoramiento de los procesos.

Los procesos del sistema de Gestión integrado y su interacción, están definidos en un mapa de procesos. Para cada uno de los procesos se han definido criterios y métodos en diferentes documentos que aseguran la planificación, operación, verificación, control, análisis y mejora de los procesos.

Gráfico 11: Mapa de Procesos de la Agencia Otracabeza



Fuente: Glocal S.A

Después de este breve resumen, para el presente estudio, se realizó una entrevista a Marcelo Alarcón, Director Creativo de las ciudades de Guayaquil y Quito, además responsable de gerenciar la sucursal de esta última ciudad.

Marcelo Alarcón, es el responsable de que la agencia se encuentre posicionada entre el top de las agencias BTL del Ecuador, debido a su amplia experiencia en el medio. Él se inició en el mundo de la Producción en el campo de la publicidad tradicional y en el 2004 incursionó en la producción BTL en “In the Mix”, antiguo nombre de Otracabeza para después ser parte del “Departamento Creativo” de la empresa hasta la actualidad.

Actualmente en la agencia trabajan veintiséis empleados entre la ciudad de Quito y Guayaquil, más el personal freelance o eventual que se contrata para ciertos proyectos específicos. Ese grupo de personas eventuales varía dependiendo de la época del año o la cantidad de clientes golondrina o esporádicos que haya, debido a que hay clientes fijos que van y vienen.

Desde el año 2011 hasta la actualidad, en la ciudad de Quito existe más personal eventual, aproximadamente unas cuatro personas en el área de producción, mientras que en la ciudad de Guayaquil el movimiento es de dos personas.

En el 2010 el número de empleados de la agencia fluctuaba las doce personas entre la ciudad de Quito y Guayaquil, mientras que el personal freelance era mucho mayor.

Desde ese entonces hasta la fecha, muchas de las personas que eran freelance, quedaron como personal fijo en la agencia debido a que entraron cuentas fijas que permitieron contratarlos.

En base a la estructura de la agencia las personas que trabajan por cada área desde el 2011 hasta el 2012 son:

Tabla 3: Número de personal que trabaja en Glocal S.A

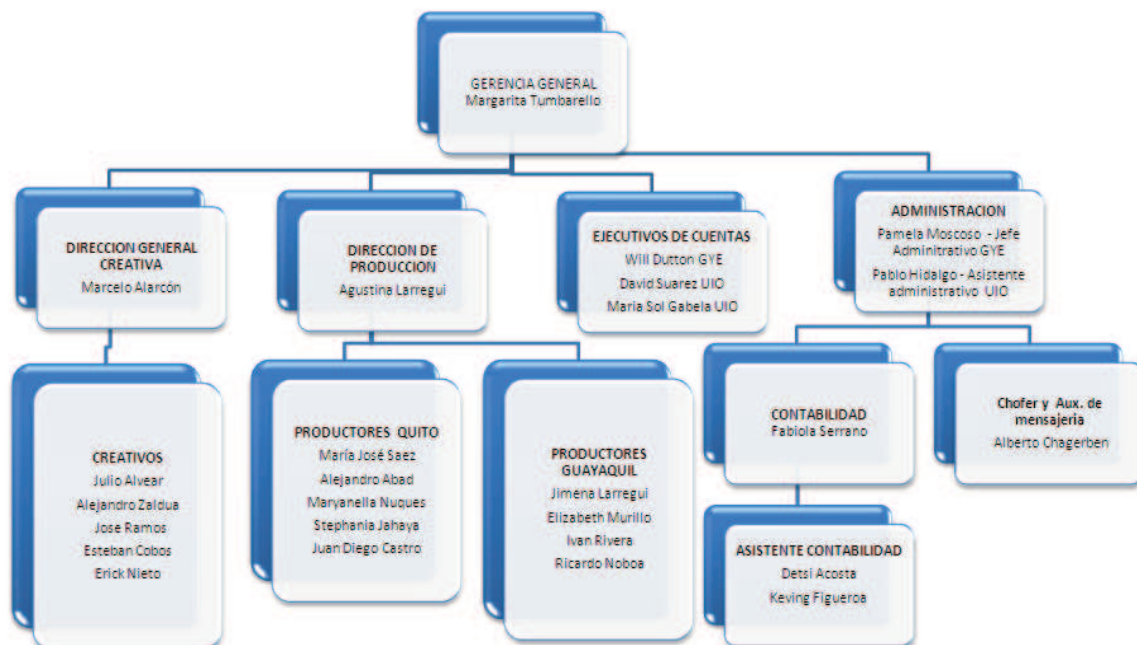
ÁREA	PERSONAL AÑO 2011	PERSONAL AÑO 2012
Departamento Creativo y Diseño	4	6
Departamento de Cuentas	3	3
Departamento de Producción	5	10
Departamento Administrativo y Financiero	4	5
Mensajería	0	1

Fuente: Glocal S.A

Elaboración: Autor

Estos puestos en el año 2012, están evidenciados en el siguiente organigrama general de la compañía con sus respectivos cargos.

Gráfico 12: Organigrama Agencia Otracabeza



Fuente: Glocal S.A. (2012)

3.1.5.1.1 *Procesos de la Agencia Otracabeza*

Los procesos del funcionamiento de la agencia son los siguientes:

Cuando ingresa un nuevo proyecto a la agencia, el cliente se comunica inicialmente con el Departamento de Cuentas para poder realizar un Briefing⁵, término relacionado con la publicidad para poder recolectar la información general escrita y poder llevar a cabo las operaciones a promocionar o publicitar. Para poder tomar un Brief inicial de requerimientos, es necesario llenar la información que requiere la agencia (ver anexo III).

⁵ Briefing es la parte estratégica de la preparación de una acción publicitaria

Este Brief inicial pasa al Departamento de Creatividad donde se desarrolla el concepto creativo y la estrategia y se lo comparte con el Departamento de Producción, el cual analiza la viabilidad del mismo y verifica si es factible realizarlo y hace una estimación de presupuesto inicial de ser el caso. Una vez analizado, el Departamento Creativo de la agencia construye el proyecto.

Una vez terminado éste, es enviado al Departamento de Cuentas quien es el encargado de vender la idea al cliente. Si el cliente aprueba la idea, inmediatamente se comunica al Departamento de Producción para que pueda realizar el respectivo presupuesto; si no está aprobada la idea o existen cambios, nuevamente pasa al Departamento Creativo para reestructurar la idea o la estrategia hasta que ésta sea aprobada y pase al Departamento de Producción.

El Departamento de Producción, es el encargado de realizar las respectivas cotizaciones, estructura el proyecto en base a los requerimientos del cliente y una vez que éste, esté terminado, se realizan una serie de trámites internos en la agencia antes de mandar al Departamento de Cuentas quien se encarga de tener el contacto con el cliente.

El cliente analiza el presupuesto y si está aprobado, el Departamento de Cuentas se encarga de comunicar al Departamento de Producción para iniciar con la Producción del mismo. Si no está aprobado y existen cambios por diversos motivos, se realizan estos cambios en conjunto con el Departamento de Cuentas, sin que se modifiquen o afecten al funcionamiento de la actividad y la rentabilidad de la misma.

Si el cliente no está de acuerdo con el presupuesto después de realizar los cambios al presupuesto, este proceso termina en este punto.

Cuando el presupuesto está aprobado, se realizan cuadros de pago para proveedores y se solicita al Departamento Financiero y Contable la autorización para poder emitir cualquier tipo de anticipos o pagos a proveedores, además se realizan los respectivos contratos con los involucrados.

Para realizar la ejecución de cualquier tipo de actividad BTL, se maneja una serie de procedimientos los cuales permitirán tener un mayor control al momento de la ejecución. Este documento obligatorio se denomina “carpeta de Producción” (ver anexo IV); esta carpeta tiene toda la información necesaria para poder tener todos los pasos a seguir en la ejecución.

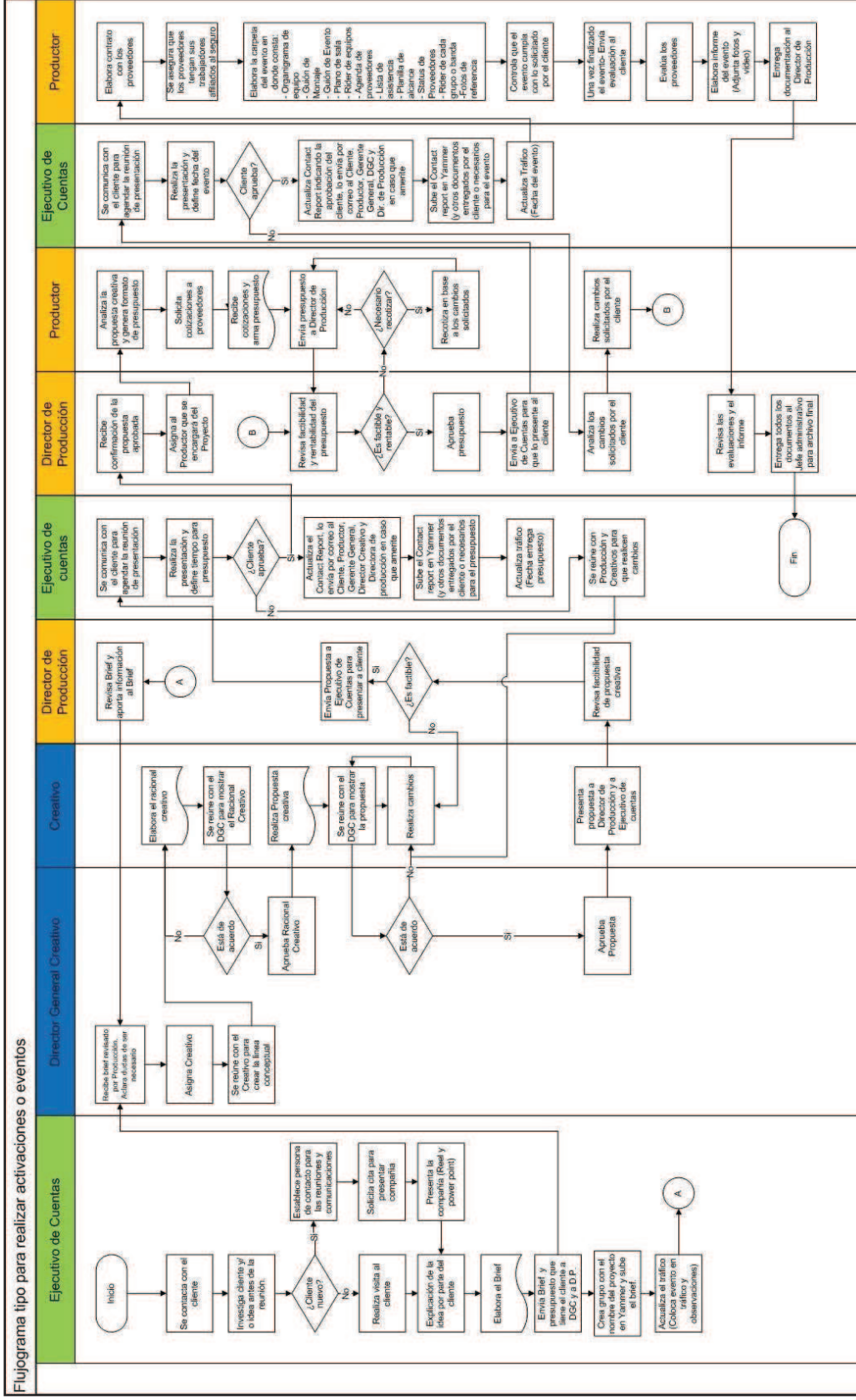
Al terminar la actividad, el Departamento de Producción realiza un informe fotográfico y en ocasiones estadístico sobre todo lo sucedido y se lo envía al Departamento de Cuentas quien envía la información al cliente.

Además el productor tiene la responsabilidad de ingresar al Departamento Contable todas las facturas del proyecto para sus posteriores pagos y también rendir sobre cualquier dinero que la agencia le haya entregado para la actividad.

El Departamento Administrativo, Financiero y Contable durante este proceso, proporcionan un apoyo para que los eventos de la agencia se lleven a cabo.

A continuación en el gráfico 13, se puede observar un diagrama de procesos al detalle, de todo lo antes mencionado.

Gráfico 13: Diagrama de Procesos de la Agencia Otracabeza



Fuente: Glocal S.A (2012)

3.1.5.1.2 *Actividades de la Agencia Otracabeza*

Otracabeza se creó como una empresa de conceptualización y producción de eventos como: lanzamientos, aniversarios, etc.

Posterior a estos, Otracabeza se fue abriendo campo con activaciones puntuales para después realizar campañas integrales.

En la ciudad de Guayaquil el 90% del trabajo, son clientes que requieren de la agencia, el servicio de eventos BTL; mientras que en la ciudad de Quito es una mezcla entre activaciones⁶ BTL con un 60% y eventos un 40%.

En resumen, la agencia Otracabeza entre Quito y Guayaquil realiza eventos en un 60%, activaciones en un 30% y un 10% en campañas publicitarias.

De estos porcentajes existen clientes o cuentas que son muy frecuentes o que son cuentas fijas que se tienen contratos de trabajo por algunos años y que obliga a la agencia a dedicarse a ellos. Muy independiente de estas cuentas, existen otros clientes que se comunican con la agencia para que se les realice eventos, activaciones o campañas ocasionales.

3.1.5.1.3 *Relación Cliente – Agencia Otracabeza*

Otracabeza siempre se ha caracterizado por llevar su relación con cada uno de sus clientes de manera profesional, así estos sean gente amiga al momento de realizar un trabajo, se separa lo profesional de lo personal.

⁶ Activación: Es la herramienta o actividad de marca cuyo propósito es amplificar, multiplicar, de manera sustentable y tangible, la promesa de marca.

Además cabe mencionar que normalmente los clientes, contratan los servicios de la agencia por la presentación satisfactoria en la entrega de los trabajos y la experiencia de la agencia.

La mayoría de los clientes sean nuevos o fijos, se contactan con los ejecutivos de cuentas por correo electrónico en un 95%; esto es gracias a que se tiene una página web donde está toda la información de la agencia o por medio de referidos. Posterior a este primer contacto, el Departamento de Cuentas realiza conversaciones directas con el cliente y a través del teléfono.

Con respecto a los servicios que Otracabeza brinda, Alarcón señala que para dar el mejor servicio, primeramente hay que saber entender la necesidad del cliente y sugerirle lo que se debería hacer; a éste, se le puede considerar como el primer paso, esto con la finalidad de que el cliente tenga la confianza y que sienta que la agencia está comprometida 100% con la marca con la que va a empezar a trabajar, dándole una atención personalizada. Generalmente lo que suele suceder cuando se trabaja con agencias grandes es que estos, miran a sus clientes como números únicamente, señala Alarcón. Otracabeza rompe ese esquema y se apersona de cada cuenta.

Para mejorar continuamente estos servicios, la agencia brinda una capacitación que la recibe la gente del Departamento Creativo, del Departamento de Cuentas y del Departamento Producción. Diariamente se recibe en los correos electrónicos de cada uno, la información de lo que está a la vanguardia en el mundo BTL y nuevas tendencias de marketing. De esta manera, se pueda tener un sustento al momento de ofrecer algo a un cliente. Además la agencia está en una constante búsqueda de nuevos proveedores para dar un servicio más diversificado.

Por otro lado, es importante mencionar que Otracabeza realiza propuestas de poca inversión pero con alto contenido creativo. No existe un valor mínimo que

se considere para poder atender a una cuenta frecuente. El principal objetivo de trabajar con una marca y con la inversión que ellos requieran, es tener una visión de lo que a futuro se puede conseguir con la misma, señaló Alarcón.

3.1.5.1.4 Principales Cuentas de la Agencia Otracabeza

- Desde el año 2008 hasta la actualidad, la empresa telefónica Claro, ha sido un cliente importante para la empresa. Con esta cuenta, se ha trabajado en algunos proyectos; principalmente con el área de marketing pero últimamente en la ciudad de Quito ha bajado el ritmo de trabajo.
- Desde el año 2011 hasta la actualidad, General Motors ha sido la principal cuenta de la agencia. Con ésta, se ha trabajado con varias marcas y áreas dentro de esa compañía.
- Desde el año 2011 hasta la actualidad, Itabsa, empresa dedicada a la comercialización de tabacos, ha venido realizando una serie de activaciones principalmente con la marca Malboro, Lark y Lider.
- Desde el año 2010 hasta el año 2011 la marca Unilever, tuvo un rol protagónico en la agencia con las sub marcas de esta compañía, pero actualmente no se ha realizado ningún proyecto.
- En los años 2011 y 2012, Coca Cola ingresó a la agencia como una nueva cuenta, realizando diferentes eventos y activaciones pero no ha sido una cuenta muy frecuente.
- En los años 2011 y 2012, Directv trabajó en proyectos puntuales con la agencia.
- En los años 2010, 2011 y 2012, también se trabajó con Belcorp, principalmente con la marca L'bel.
- En los años 2007, 2008, 2009 y 2010, se realizaron una serie de trabajos con Cervecería Nacional y sus marcas Club, Pilsener y

Conquer. En esos años, esa compañía fue un pilar y uno de los clientes más importantes para la agencia. Actualmente se reactivó esta cuenta con la marca Pilsener, con nuevos proyectos para el 2013.

3.1.5.1.5 Principal Campaña Publicitaria de la Agencia Otracabeza

La campaña más exitosa fue Magnum de Unilever, ésta, fue una campaña global debido a que se realizó un relanzamiento de la marca y del producto “Magnum Chocolate Intenso” y además se realizaron una serie de actividades para éste, con el nombre de campaña “Te Sentirás como una Estrella”.

El presupuesto de esta campaña fue alrededor de 350.000 USD con una duración de 6 meses y una satisfacción por parte del cliente muy buena, debido a que se logró posicionar la marca al nivel que el cliente requería, haciéndola más aspiracional. Además, este proyecto tuvo una repercusión grande en medios, se lograron niveles buenos de free press⁷ debido a que se realizaron muchas actividades con los medios de comunicación y a la vez se lo hizo súper mediático, con gente de pantalla.

⁷ Free press: Comunicaciones estratégicas dirigidas a la opinión pública a través de los medios de comunicación

Gráfico 14: Propuesta del Evento de Relanzamiento de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella”



Fuente: Glocal S.A

Gráfico 15: Implementación del Evento de Relanzamiento de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella”



Fuente: Glocal S.A

Gráfico 16: Propuesta de Activaciones de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella”



Fuente: Glocal S.A

Gráfico 17: Implementación de Activaciones de Relanzamiento de Magnum “El Placer de Sentirse Tratado como una Estrella”



Fuente: Glocal S.A

Por otro lado, se realizó esta campaña de una manera viral; se utilizaron redes sociales como Facebook. Además se logró tener actividades con el consumidor final a través de ATL, realizando un sorteo para un viaje al Caribe con los gastos pagados y mediante un BTL viral, se realizaron cápsulas que se pautaron en Facebook para un determinado segmento de mercado.

Gráfico 18: Premiación a Ganadores de Magnum “Crucero de Estrellas”



Fuente: Glocal S.A

3.1.5.1.6 Tipos de Servicios de la agencia Otracabeza

Análisis competitivo: Otracabeza realiza análisis competitivo cuando llega el Brief, aquí se determina cuales son las competencias que tiene el producto que se va a manejar. Por lo general lo realiza el Departamento de Cuentas en conjunto con el Departamento Creativo que son los que manejan las marcas de manera más directa con el cliente.

Levantamiento de base de datos: Éste, se lo realiza cuando se hacen activaciones o eventos. Cuando es una base de datos específica, se contrata a una empresa externa para tener ese apoyo.

BTL: Éste, es la razón de ser de la empresa.

Branding⁸: Sí realiza la agencia.

Desarrollo de páginas Web: Se conceptualiza ideas para que proveedores externos lo realicen.

Diseño Gráfico: En el Departamento Creativo se desarrolla el diseño gráfico.

Estrategia de venta: No realiza la agencia

Eventos: Sí se realiza eventos

Identidad de marca⁹: Sí se realiza identidad de marca.

Investigación de mercados: No realizan investigación de mercados

Marketing deportivo: No realizan Marketing deportivo

Marketing digital: Se plantean ideas pero se las desarrollan externamente.

Mercadotecnia directa: Sí se realiza mercadotecnia directa.

Monitoreo de medios: No se lo realiza pero si la situación lo amerita se contrata a una agencia para que lo maneje.

Nuevos medios: Sí realiza nuevos medios la agencia.

Planeación estratégica: No se realiza planeación estratégica

POP¹⁰: Sí realiza POP la agencia

Producción de audio y/o video: Se realiza cuando son proyectos pequeños, caso contrario se subcontrata a un proveedor externo.

Promociones: Sí se realizan promociones.

Relaciones públicas: Directamente no se realiza, pero si la situación lo amerita se contrata a un proveedor externo.

⁸ Branding: Proceso de construcción de una marca. Se trata, por lo tanto, de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo

⁹ Identidad de Marca: Atributos asociados con una marca, cómo el propietario de la marca quiere que el consumidor perciba la marca y por extensión la compañía, organización, producto o servicio

¹⁰ POP: (Point of Purchase) Material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar

Tele mercadeo¹¹: No se realiza tele mercadeo

Trade marketing¹²: No se realiza trade marketing

3.1.5.1.7 *Relación Agencia Otracabeza – Proveedor*

Otracabeza, de acuerdo a los procesos establecidos, trabaja en base al manejo de proveedores que serán un factor clave en el desarrollo de determinado proyecto.

Una vez contratado los servicios, el productor de la agencia realiza una reunión con el proveedor antes de que se realice el proyecto para explicarle detalladamente cuáles son sus funciones y qué es lo que se espera para lograr los objetivos respectivos. Hay proveedores que requieren de más especificaciones de lo que se debe hacer que otros, ya que por ejemplo a un proveedor de invitaciones no se necesita dar mucho detalle, solamente habría que mandarle el arte y explicarle en que material se requiere el producto final señala Alarcón.

Es importante mantener un hermetismo dependiendo el tipo de proveedores, ya que revelar una campaña antes de que sea presentada al cliente puede ser contra producente. Hay proveedores que necesitan mayor información que otros pero nunca se revela la estrategia.

Otracabeza generalmente trabaja con los mismos proveedores que son aliados estratégicos para la empresa, en ocasiones cuando hay rubros muy complejos por las nuevas tendencias tecnológicas o porque son más

¹¹ Tele Mercadeo: Es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente

¹² Trade Marketing: Es mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el *merchandising* y generar *traffic building* (conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento).

complicadas de elaborar, se busca nuevas alternativas que puedan cumplir con las expectativas.

Actualmente se está buscando mejorar la base de datos de proveedores para tener más alternativas en servicios y poder comparar costos.

3.1.5.1.8 Objetivos al Planificar un Proyecto de la Agencia Otracabeza

El objetivo principal de Otracabeza es reducir el margen de error al mínimo, que todo salga como está planeada y que la fantasía que tiene el cliente y lo que se vio en la propuesta, coincidan y se cumpla.

Existen objetivos secundarios como la organización previa al proyecto.

Independientemente, el cliente tiene objetivos que le hace partícipe a la agencia para que tanto el equipo que está trabajando desde la creación de la propuesta hasta la implementación, estén alineados.

3.1.5.1.9 Evaluación de Resultados de la Agencia Otracabeza

Internamente se evalúan a través de un informe de evento que indica lo que salió bien y lo que salió mal para poder corregir en futuros trabajos.

Externamente, es a través de la evaluación que se manda al cliente para que indique su perspectiva de cómo vio todo lo realizado; de esta manera, se toman los correctivos necesarios.

Según Alarcón, uno de los principales problemas es que los clientes no están acostumbrados a trabajar bajo una estructura que evidencie el número de

impactos que se obtuvieron, y los que están acostumbrados se conforman con tablas de impactos falsas. En el BTL aún es complicado determinar cuantitativamente a cuanta gente se llegó de manera efectiva, ya que siempre va a haber la duda si el proyecto funcionó o no y cuanta gente se impactó realmente.

Existen alternativas para poder medir este tipo de incertidumbres y que algunas empresas lo hacen mediante el análisis en el aumento de las ventas o de forma directa. Como por ejemplo si la mecánica de la activación está diseñada de tal manera para que el consumidor presente una prueba de compra, será un indicativo para poder medir la efectividad de la actividad.

3.1.5.1.10 Herramientas de la Comunicación en Proyectos de la Agencia Otracabeza

Existen empresas que tienen estrategias 360 grados con un plan de comunicación, el cual se tiene una parte ATL y que va comunicada con comerciales de televisión, prensa, con lo digital como mailing masivo, correo directo y CRM¹³ con más interacción con el consumidor. Y por otro lado, el BTL con activación para formar un plan completo de comunicación, señala Alarcón.

Lo que generalmente sucede con la agencia, es que las marcas piden eventos y activaciones como refuerzo para continuar dándole ruido a la marca que se está lanzando.

¹³ CRM: “customer relationship management”: Es una estrategia de negocio orientada a la fidelización del cliente.

Otracabeza aplica en sus conceptos, herramientas de comunicación para poder reforzar las campañas de sus clientes. Éstas, se las realiza de acuerdo a las necesidades de cada proyecto y al presupuesto que se disponga.

3.1.5.1.11 Eventos y Herramientas de Comunicación en Otracabeza

Para Alarcón, un evento de Otracabeza consiste en crear una magia para un número reducido de personas. Mediante éste, el principio del BTL se puede evidenciar con mayor fuerza, por lo que este tipo de actividades es más vivencial y diferente a comparación de una herramienta ATL o una simple activación BTL sin concepto. La clave para cumplir la expectativa de cada cliente es unificar las herramientas necesarias de comunicación, como por ejemplo las relaciones públicas, para generar un free press adecuado.

Además, tener herramientas de comunicación al momento de realizar un BTL cualquiera, es importante; por dar un ejemplo, si en un determinado evento una persona puede saber desde su teléfono móvil o ver en vivo desde su computadora y previo al mismo saber a través de redes sociales, el BTL tendría un mayor impacto, señala Alarcón.

3.1.5.1.12 Perspectiva de Otracabeza ante el Posicionamiento de una agencia BTL

Primeramente, haya que mencionar que el posicionamiento, es una referencia que se da lugar a nivel mental en un consumidor hacia una marca (McCarthy, 2001).

Otracabeza, da un giro a este concepto y señala que, el posicionamiento de una agencia BTL se basa en la frescura de sus ideas y que lo reconocen sus clientes. Si no se tiene la decisión en pensar que se pueden hacer cosas que

se hacen en otros lados o que no se tenga un equipo actualizado de las últimas tendencias en BTL, no se puede hablar de posicionamiento.

Otro pilar fundamental en el posicionamiento es mirar para afuera, es decir no copiar lo que hizo la competencia.

Además es importante darle al cliente no siempre lo que quiere, hay que darle la posibilidad de explorar cosas nuevas. Para Otracabeza, el cliente cuando contrata a la agencia, no contrata a un proveedor sino a un aliado que le pueda dar sugerencias de lo que le vendría mejor. Alarcón compara esta opinión con una boutique, cuando se tiene el personal capacitado el consumidor de esa tienda recibe la asesoría necesaria, se le da los motivos que le terminan convenciendo de comprar determinada prenda.

Finalmente, tener un toque de locura en las propuestas, ha permitido a la agencia posicionarse como una agencia que los clientes buscan.

3.1.5.1.13 Alianzas para el Posicionamiento de la Agencia Otracabeza

Para esta agencia, en la actualidad es importante tener alianzas; por lo general hay agencias especializadas en un solo tipo de BTL como marketing directo, CRM, trade marketing, solo activaciones y eventos, etc., y es difícil pensar que en una sola agencia se pueda implementar todas las herramientas de comunicación. Para lograr la imagen integral como agencia, es fundamental tener las alianzas que permita dar el soporte a determinados clientes si así lo requiriera, señala Alarcón.

3.1.5.2 Agencia Stage BTL

Descripción

Stage BTL, es una agencia transnacional con sede en Colombia desde 1999, expertos en el desarrollo creativo, estratégico, producción y ejecución de actividades BTL y de mercadeo profesional.

En la última década han contribuido a elevar el valor de marca de sus clientes con campañas BTL y acciones promocionales alcanzando y superando sus objetivos propuestos.

Esta agencia tiene presencia en Ecuador, Venezuela, Perú y México. Para el presente estudio se enfocará en la agencia Stage BTL radicada en Ecuador.

Para Stage BTL las políticas de las 4S, que definen a la agencia, como ellos lo describen está basado en:

Source, lo que en el idioma castellano significa el origen, y éste, es lo que llamamos el Brief que para ellos es la información más valiosa que nutre sus ideas.

Simple, con su significado sencillo y es hacer que todas las estrategias sean posibles y no solo fáciles.

Smile, lo que quiere decir que para Stage la sonrisa de los clientes es indicio de una satisfacción esperada a 360 grados.

Surprise o sorprender, es llegar a la memoria y quedándose en el corazón del público objetivo.

Esta agencia ha estado enfocada a realizar distintos tipos de servicios como son:

Eventos: donde conceptualizan y producen eventos que estén a la altura de su marca y de los objetivos planteados.

Están conformados, como ellos lo describen, por un talentoso equipo humano con recursos logísticos, equipos y con excelente conocimiento en la realización de los mismos.

En estos eventos principalmente realizan lo que es lanzamiento de productos, shows corporativos, potencialización de patrocinios, participación en ferias, convenciones, simposios y capacitaciones.

Field Marketing:¹⁴ Donde trabajan para las marcas con un mayor valor en el desarrollo y realización de activaciones impactantes y atractivas en los puntos de contacto más importantes del público objetivo fuera del canal. Esta agencia involucra aspectos sensoriales, lúdicos y de mercadeo para cautivar a un comprador cada vez más complejo y difícil y están enfocados en la realización de activaciones de marca, promociones y muestreos.

Trade Marketing: Para la realización de esta herramienta de comunicación, esta agencia diseña y produce actividades promocionales en grandes superficies y almacenes de cadena, analizando las rutas de compra, las motivaciones del consumidor y la forma ideal de establecer un momento de contacto entre la marca y las personas de manera memorable.

¹⁴ Field Marketing o lo que su traducción indica “campo de la comercialización”: Estrategia para crear una relación personalizada, cara a cara con el cliente para lograr lazos de fidelización fuertes.

Sus principales actividades con respecto a esta herramienta, están enfocadas en activaciones en punto de venta, promociones, degustaciones y muestreos en canales, tomas y diseños de stands y material POP.

Guerrilla Marketing: Ofrecen ideas poco convencionales pero de alto impacto con diferentes estrategias en puntos de contacto del público objetivo. Realizando actividades en la vía pública, gigantografías, presencias no convencionales y a través de nuevos medios.

POP y Arquitectura: A través de esta actividad, complementan a las otras funciones de la agencia mediante el diseño y producción de materiales impactantes para puntos de venta y eventos como parte integral de una estrategia de comunicación.

De la misma manera se conceptualiza y se diseña elementos de arquitectura efímera como stands, escenografías, tarimas, muebles y todo lo necesario para ambientar y recrear eventos, activaciones de marca y cualquier tipo de actividad BTL.

Con este preámbulo de lo que es esta agencia transnacional y para el presente estudio, se enfocará a través de la entrevista realizada a Raúl Andrade gerente general de Stage BTL Ecuador, para conocer cómo funciona esta agencia en el medio ecuatoriano.

Stage BTL Ecuador, está domiciliada en la ciudad de Quito en las calles Jorge Juan y Mariana de Jesús. Es la única agencia en esta ciudad y no posee ninguna sucursal en otras ciudades pero maneja los proyectos a nivel nacional a través de terceros. Además es una empresa sociedad anónima, constituida con 65% de capital colombiano y 35% de capital ecuatoriano.

Raúl Andrade es Ingeniero Industrial, tiene una maestría en Antropología Sociología y Psicología del Consumidor y es máster en Ciencias Financieras. Su anterior trabajo estaba relacionado con el área de marketing y fue gerente de esa área en una empresa peruana; en el Ecuador fue gerente general de una agencia de medios.

Su incursión en el mundo del BTL fue en el año 2007 donde formó parte de Stage BTL como socio capitalista y gerente general de la agencia.

Esta agencia, no ha tenido mucha variación en cuestión de empleados fijos entre el 2010 al 2012. Ellos se han manejado con 9 empleados de manera permanente, pero dependiendo de la temporada muchos empleados eventuales han llegado a trabajar desde 20 hasta 60 personas de acuerdo al o los proyectos que se presenten. En promedio se maneja con 20 empleados mensuales dependiendo de la cuenta.

Andrade señala que, cuando existen campañas grandes de uno o dos clientes a la vez se puede manejar personal desde 50 a 60 personas para esos proyectos específicos.

Stage BTL desde el año 2011 al 2012 ha venido trabajando de la siguiente manera:

Tabla 4: Número de personal que trabaja en Stage BTL

ÁREA	PERSONAL AÑO 2011	PERSONAL AÑO 2012
Departamento de Producción	4	4
Departamento Administrativo, Financiero y Contable	2	2
Departamento de Operaciones	1	1
Mensajería	1	1
Gerencia General	1	1

Fuente: Stage BTL

Elaboración: Autor

A este equipo de trabajo se puede sumar gente dependiendo el tipo de facturación que tenga la empresa.

3.1.5.2.1 *Procesos de la Agencia Stage BTL Ecuador*

El funcionamiento de esta agencia, está definido de la siguiente manera:

Se recibe Brief por parte del cliente y hay clientes a los cuales se reciben problemas. Trabajar con problemas para Stage BTL es más agradable que con Brief señala Andrade, debido a que éste, tiene un alto sesgo por parte del cliente. En algunas de la ocasiones, éste, cree saber qué es lo que quiere y no conoce realmente su necesidad o su marca.

En la mayoría de los casos cuando se recibe un Brief se profundiza mucho más de lo que se solicita y se evidencia el problema.

Una vez recibido el Brief, se hace una reunión de tráfico o reunión para revisar todas las actividades pendientes que tiene la agencia; éste, es realizado todos los días a primeras horas de la mañana para revisar el requerimiento entre todos los involucrados en la agencia.

Stage BTL, se maneja normalmente con un procedimiento de planificación estratégica, se hace un brainstorming¹⁵ y posterior a éste, se estructura el plano en base a las herramientas internas que se tienen. La propuestas que se obtienen es en base al análisis de marca, al entorno macro económico, a las ventas y en base a éstas, se entiende cómo está la categoría, cómo está la competencia, cuáles son los posibles pasos de la competencia; para después presentarle al cliente interno, que es el Departamento de Producción y personal ejecutivo, la propuesta.

Esta propuesta, se la discute y se analiza las viabilidades de la misma para pasarla a diseño gráfico y plasmarle visualmente. Se le conceptualiza la propuesta de forma gráfica debido a que muchas de las veces el cliente no entiende si no es por la parte visual.

Una vez armada la propuesta, se le presenta al cliente y si existieran cambios se lo realizan, caso contrario se mantiene la propuesta. La clave de las ventas en Stage BTL es las estrategias propuestas más que ser creativos.

Stage BTL, además de ser una agencia de publicidad, se consideran una agencia de comunicaciones estratégicas y ser un soporte a la parte comercial de los clientes. Es así que las últimas campañas que ha realizado Stage, han sido netamente comerciales y muy ligadas al trade marketing.

¹⁵ Brainstorming, Palabra en inglés que su significado es una lluvia de ideas o también denominada tormenta de ideas

Esta compañía, sí realiza actividades para generar marca pero básicamente sus clientes requieren de los servicios de la agencia para incrementar sus ventas o para mejorar el auto estima o porcentajes de participación comerciales.

Una vez que el cliente aprueba la propuesta, el Departamento de Producción realiza el presupuesto del mismo y éste, es presentado a la gerencia para poder aterrizarlo a costos competitivos para ser presentado al cliente.

En Stage, todo proyecto o campaña pasa siempre por gerencia general, ya sea o no el proyecto más pequeño. Gerencia general realiza cualquier tipo de ajuste que crea conveniente y aprueba presupuestos y en conjunto con el Departamento de Producción lo ejecutan.

Stage tiene la política de tener tres cotizaciones de proveedores, ya sea ésta una compra o servicios, pero la decisión final con quien se trabaja es de parte de la gerencia.

Uno de los objetivos de la agencia al momento de vender una idea, es hacer que lo que se presenta en el presupuesto sea auto sostenible; es decir, que se paguen por ellas solas, incrementado las ventas de los clientes

Una vez que está aprobado el presupuesto por parte del cliente, entra la parte de ejecución basado en los cronogramas y tiempos de cada proyecto. Para lograr esta fase, se realiza un diagrama de procesos de todo lo que involucra el proyecto, se arma los protocolos de inicio, intermedio y cierre de cada una de las actividades para después realizar los respectivos informes al cliente.

El informe que se entrega a los clientes, está enfocado a qué tipo de trabajo se realizó y cuáles son las áreas de trabajo de los clientes; es decir, sí se hizo un trabajo de "Trade Marketing", se realizan los informes con más números; si

el cliente es una persona de marketing, se realiza el informe de una manera más enfocada a lo que quiere escuchar y lo que necesita saber su área; además Stage, cuando ha finalizado un proyecto, siempre realiza una presentación con los involucrados en la parte operativa del proyecto frente al cliente.

Habitualmente se realizan videos grabados de las actividades que también son presentados como soporte en la presentación del informe final ante el cliente, también se presentan cifras de lo que arrojó la actividad en su tiempo de duración.

Para Stage BTL, *“un informe sin cifras no es un informe de marketing”*. Estos documentos que la agencia realiza siempre van más enfocados al tema cuantitativo más que cualitativo.

Dentro de todo este proceso antes mencionado, también están ligados los procesos administrativos, financieros y contables que dan su respectivo soporte y hacen que los proyectos se vuelvan una realidad.

El Departamento Administrativa, Financiera y Contable, está encargada de las respectivas negociaciones con los proveedores en base al flujo de efectivo de la compañía.

La utilidades por proyectos que mantiene Stage, fluctúan entre un 33 a 35 % por cada proyecto. Por debajo del límite inferior se considera como pérdida para la agencia y superior a límite se lo considera como robo al cliente, menciona Andrade.

3.1.5.2.2 *Actividades de la agencia Stage BTL*

Stage, con mayor frecuencia realiza trade y apoyo a la parte comercial mediante distintos tipos de actividades. Ellos no se especializan mucho en actividades de marca ni eventos, pero sí lo realizan.

De manera porcentual se habla de:

- Trade y ventas: 70%
- Actividades de marca y eventos: 30%

3.1.5.2.3 *Relación Cliente – Agencia Stage BTL*

Stage maneja la relación con sus clientes de manera netamente profesional, para ellos es fundamental realizar un acercamiento con el cliente mediante un almuerzo específico para hablar de temas puntuales una vez cada dos o tres meses y mediante continuos feedbacks o retroalimentaciones en sus oficinas. Es fundamental para Stage que los clientes formen a la agencia y la agencia se forme con ellos.

Esta agencia se caracteriza no por ser lo más barato del mercado, sino por la conceptualización estratégica de cada uno de los proyectos

Los clientes que contratan los servicios a esta compañía son poco frecuentes, unas dos veces al año por cada cliente en promedio. Ellos contratan los servicios para campañas muy puntuales y comerciales, o problemas fuertes en ventas.

Normalmente para tener contacto agencia – cliente, se trabaja vía correo electrónico, donde cada cliente solicita reuniones para poder realizar la toma del Brief.

Si algún cliente envía información de Brief por correo electrónico, se solicita una cita para poder profundizar este tema personalmente.

Con clientes fijos que saben cómo trabaja la agencia, como es el caso de Avon, en las reuniones realizadas se muestra todo lo referente a cifras de ventas, de participación, estudios de mercado y en base a esta información inicia el proceso de delimitar y alinear la estrategia.

Ante clientes nuevos, el 10% de estos son enviados de Stage Colombia y un 90% de estos se presenta a la agencia mediante correos electrónicos y se fijan citas vía telefónica. Es importante la presentación personal y en este caso la figura del gerente general de la agencia gusta por la trascendencia y por la hoja de vida.

Los clientes vuelven a contratar los servicios de Stage por los resultados obtenidos, y para clientes nuevos se muestran de cuatro a cinco casos de éxitos para presentar a la agencia.

Según Andrade, lo que realmente vende a un cliente son los trabajos realizados antes que los reconocimientos que pudo haber obtenido una agencia en determinada ocasión.

Lo que oferta la agencia es la solución de problemas. En ocasiones, y así no sea el negocio de la agencia y por la experiencia del personal de la misma, se le asesora al cliente en distintos campos como estrategias ATL, medios alternativos, etc. Esto se lo realiza en conjunto con el BTL como complemento. Además esta agencia le hace sentir al cliente que lo menos importante es el dinero, sino la pasión por el negocio.

Por otro lado, la agencia se preocupa por mejorar los servicios de los empleados frente al cliente, teniendo sobre ellos a la cabeza máxima de la

organización, su gerente. Ningún empleado de la compañía va a una reunión con un cliente si no está el gerente, señala Andrade.

Para atender un cliente, esta agencia en cuestión, requiere de una inversión mínima de 50 dólares, lo que equivaldría a visitar al cliente. Stage puede y da servicio a cualquier tipo de cliente.

3.1.5.2.4 Principales Cuentas de la Agencia Stage BTL en el Ecuador

Para Andrade, Stage BTL no se considera como una agencia con mucha facturación y con muchos clientes, en promedio anual puede llegar a facturar sobre el millón de dólares frente a otras agencias y para evidenciar lo expuesto, a continuación se detalla las principales cuentas, con un promedio de facturación que trabaja esta agencia en el Ecuador:

- Desde el año 2009 Avon, empresa dedicada a la cosmetología, ha sido la principal cuenta de la agencia con una facturación promedio de anual de 500.000 USD.
- En segundo lugar esta Hyundai, empresa relacionada a la venta de vehículos de esa marca; desde el año 2011 ha tenido una facturación anual de 150.000 USD.
- Acuaplus, empresa dedicada a la Gestión Integral de Residuos Industriales con una facturación promedio de 70.000 USD y que comenzó este 2012.
- Tetrapack, empresa dedicada a la fabricación de embases, Stage frente a este cliente ha tenido una facturación de 40.000 USD anual desde el 2011.
- Discovery, desde el 2012 ha entrado con una facturación de 30.000 USD trimestrales, lo que en promedio es 120000 USD anuales.

- Cervecería Nacional desde el 2012 como cuenta nueva, pero este año se estima una facturación de 20.000 USD mensuales.
- General Motors desde el 2009 al 2011 con una facturación de 150.000 USD anuales.

3.1.5.2.5 *Principal Campaña Publicitaria de Stage BTL*

En el 2011, se realizó la campaña “Domos” la más importante para la agencia con la marca Avon. Fue una campaña donde se utilizaron unos domos gigantes y que estuvieron en 11 ciudades en el Ecuador.

Este proyecto fue reconocido con el premio EFI como agencia revelación de Iberoamérica.

En el 2012 con la campaña “camiones”, donde seis camiones boutique viajaron por todo el país y estuvieron en lugares donde jamás había estado la marca Avon.

Se brandearon 6.000 puntos con la marca y en lugares donde Yambal, la competencia directa de Avon, estaba antes presente. Esta campaña se realizó con el trabajo en equipo de las gerentes y líderes zonales en cada ciudad.

La problemática de esta última campaña fue que Avon debía cumplir las expectativas de ventas más altas en los últimos 20 años y lograr que el consumidor compre más producto. Paralelamente aumentar el número de vendedoras para que trabajen con la marca.

El tiempo que le tomó a la agencia en analizar y estructurar una campaña donde el presupuesto era pequeño con respecto a las expectativas del cliente fue de 15 días. Las variables que se tomaron en cuenta para alcanzar el

objetivo fueron: revisar cifras de la categoría, buenas y malas prácticas de la competencia, realizar una investigación en todo tipo de barrios, viajar a ciudades para analizar el comportamiento de la gente, etc.

La estrategia que se decidió venderle al cliente fue, utilizar y replicar lo que se utilizó el año anterior con la campaña de domos pero de una manera más ejecutable y más rápida.

En esta actividad el éxito de todo fue la rapidez, es decir llegaban atacaban y se iban (guerrilla de marketing). Stage de esta manera estratégica, logró los objetivos antes de que la competencia reaccione o agentes externos causen inconvenientes.

Se transformaron seis camiones de carga en boutiques en un tiempo record de dos días. Se estructuró un Departamento independiente de Producción Ejecutiva para poder manejar el proyecto y que sea el link entre la producción y el Departamento Comercial de la agencia. Se contrató a personal capacitado y con buen don de relaciones públicas.

El objetivo de este proyecto resultó en más de 73000 personas impactadas directamente y de éste, el 33% o 24000 personas son nuevas consultoras de Avon. Se lograron ventas históricas, las más altas en los últimos 20 años y con esta experiencia, se quiere replicar en el 2013 en Colombia, Perú y nuevamente en Ecuador.

3.1.5.2.6 *Tipos de Servicios de la Agencia Stage BTL*

Análisis competitivo, cualitativo y cuantitativo: Sí realiza la agencia

Levantamiento de base de datos: Sí realiza la agencia.

BTL: Sí realiza la agencia.

Branding: Sí realiza la agencia.

Desarrollo de páginas Web: Se subcontrata

Diseño Gráfico: Sí realiza la agencia.

Estrategia de venta: Sí realiza la agencia.

Eventos: Sí realiza eventos

Identidad de marca: Sí realiza identidad de marca.

Investigación de mercados: Sí realiza la agencia y es lo que mejor deja margen

Marketing deportivo: No realizan marketing deportivo

Marketing digital: Se subcontrata

Mercadotecnia directa: Sí realiza mercadotecnia directa.

Monitoreo de medios: Sí realiza la agencia

Nuevos medios: Sí realiza la agencia

Planeación estratégica: Sí realiza la agencia

POP: Sí realiza POP la agencia

Producción de audio y/o video: Se subcontrata

Promociones: Sí realiza promociones.

Relaciones públicas: Se subcontrata

Tele mercadeo: Se subcontrata

Trade marketing: Se subcontrata

3.1.5.2.7 Relación Agencia Stage BTL – Proveedor

En un 80% del trabajo de la agencia se trabaja con los mismos proveedores, debido a que muchos de ellos son aliados estratégicos y que permiten negociaciones directas con respecto a costos y a tiempos de crédito.

Se entregan Briefs específicos a cada proveedor donde se les indica los que deben realizar y sobre qué se los va a evaluar.

3.1.5.2.8 Objetivos al Planificar un Proyecto en Stage BTL

El objetivo principal es determinar la rentabilidad y resultados, se propone la estrategia y la manera de cómo hacerlo. Si el proyecto es muy costoso, se propone dos alternativas al cliente; la más cara y la más barata, pero nunca dejando de lado la rentabilidad del proyecto.

Cabe mencionar que para lograr una venta, la agencia determina también la ganancia del cliente; es decir, establece la inversión que se debe realizar pero se le da datos del número de impactos que posiblemente va a lograr llegar.

3.1.5.2.9 Evaluación de Resultados en los Proyectos de Stage BTL

La evaluación de los proyectos al terminarlos, se mide en número de impactos sobre valor total del proyecto y el incremento de las ventas sobre valor de la actividad.

- Parámetro 1

$$\frac{\text{Número de impactos realizados}}{\text{Número de impactos proyectados}}$$

- Parámetro 2

$$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas esperadas}}$$

Estos indicadores de resultados son determinantes para el cliente, ya que en base a estos resultados se puede analizar si se cumplió con los objetivos de la campaña.

Los posibles márgenes para determinar si una campaña tuvo éxito deberían estar entre el 95 y 100% de efectividad.

3.1.5.2.10 Herramientas de la Comunicación en Proyectos de la Agencia Stage BTL

Según Andrade, las herramientas tradicionales de comunicación en la actualidad deben trabajar en conjunto con las nuevas herramientas tecnológicas como el internet, e mail, móvil marketing, etc., ya que son un complemento de la actividad BTL.

El BTL según Andrade, es una actividad en un mundo donde el público interacciona con la marca. Una buena actividad BTL involucra la utilización de las herramientas de comunicación de forma estratégica en conjunto con las nuevas tecnologías digitales para lograr que el mercado objetivo sienta con

mayor intensidad la marca. La agencia en toda actividad que se propone, sostiene que debe haber una actividad digital para mantener este ideal.

3.1.5.2.11 Perspectiva de Stage BTL ante el Posicionamiento de una Agencia BTL

Para Andrade, el secreto del posicionamiento de una agencia BTL es la estrategia; que se entienda al cliente, que se lo sepa comprender, que se sepa cuáles son los resultados que se debe obtener. De ser posible en la mayoría de los casos hacer que la actividad BTL se pague sola o que tenga un incremento en las ventas.

3.1.5.2.12 Alianzas de Stage BTL para el Posicionamiento de una Agencia

Es importante crear alianzas, siempre y cuando sean empresas complementarias, pero no si son empresas del mismo estilo; ya que éstas, lo realizan únicamente para crecer de forma individual y poder incrementar sus ventas, señala Andrade.

Es decir, si cada entidad que va a formar la alianza estratégica es especialista en una o algunas herramientas de la comunicación BTL y que en conjunto crearían una sinergia para lograr una integración BTL, estaría bien la unión.

3.1.5.2.13 Perspectiva de Stage BTL frente a la Comunicación Integrada de Marketing

Stage, sí está en la posibilidad de ser una agencia de comunicación integral pero con la ayuda de terceros, debido a que actualmente ésta, es especialista en una sola área y que es crear estrategias BTL.

3.1.5.2.14 *Perspectiva de Stage BTL sobre Marketing Experiencial*

La mayoría de las actividades que se propone a los clientes son expuestas como una experiencia. Si uno define la experiencia como únicamente tocar y ver la marca, pero no se le debe relacionar como tal. La experiencia va ligada a lo que genere recordación y amor por la marca, y muy pocas marcas lo hacen, señala Andrade.

3.1.5.3 **Agencia Brandaction**

Descripción

La agencia de publicidad BTL Brandaction, antes conocida en el medio BTL como Gestar Comunicación Integral, fue constituida en el año 2010 como una sociedad anónima con la representación de dos socios, pero en si la agencia con su antiguo nombre, inició sus operaciones el año 2004. Actualmente se maneja el nombre antiguo de la empresa para determinados clientes pero con tendencia a desaparecer.

Esta agencia, se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, con su matriz en la calle Coruña y Novoa Caamaño, aquí se realizan la mayoría de sus operaciones, mientras que en Guayaquil, en Lomas de Urdesa se encuentra su sucursal.

Samir Seidan gerente general de Brandaction y uno de sus directores de negocios o ejecutivos de cuentas de la agencia, antes de estar en este cargo, ocupó puestos en empresas relacionadas al marketing y la comunicación en el Grupo Moderna como jefe de investigación de mercados, para después ser jefe de marketing en esta misma empresa. En Ferrero estuvo a cargo de la gerencia de marketing y en Nestlé manejó el área de galletas desde la perspectiva de la comunicación, marketing y gestión comercial.

Seidan incursionó en el ámbito del BTL en el año 2008 saliendo de la última empresa mencionada.

Esta agencia de comunicación, actualmente se maneja con 22 empleados fijos y eventuales que fluctúan de acuerdo a los eventos y las cargas operativas que se tenga. Se ha llegado a tener entre 40 y 50 empleados contratados puntualmente para determinado proyecto.

En el año 2011, el número de empleados ha sido superior al 2012, llegando a tener hasta 28 personas como fijas, pero también hubo años donde la empresa tuvo menos de lo que actualmente se tiene.

En base a la estructura de las áreas de la agencia, se evidencia a continuación si hubo o no crecimiento en la empresa entre el año 2011 y 2012, con la finalidad de realizar un análisis en el numeral 3.1.6 del presente estudio para observar, a través de comparaciones entre otras agencias, cómo fue el comportamiento sobre el aumento o disminución de recurso humano y cómo afecta a la organización.

Tabla 5: Número de personal que trabaja en Brandaction

ÁREA	PERSONAL AÑO 2011	PERSONAL AÑO 2012
Departamento Creativo y Diseño	5	4
Departamento de Producción	11	8
Departamento de Negocios – Cuentas	5	2
Departamento de Compras	1	2
Departamento Contable, Administrativa y Financiera	4	4
Bodega	1	1
Recepción	1	1

Fuente: Brandaction

Elaboración: Autor

3.1.5.3.1 *Procesos de la Agencia Brandaction*

Los procesos de esta agencia, inician cuando se visita a un cliente. Estos clientes son atendidos por el Departamento de Cuentas quien recaba toda la información necesaria de la cuenta por medio de un Brief. Cuando se retorna a la agencia con el Brief, se realiza una reunión de debriefing¹⁶ con el Departamento Creativo y Diseño, donde se solventan las primeras inquietudes para este departamento y en caso de no poder solventar las dudas porque el Departamento de Cuentas no posee toda la información, se acude nuevamente al cliente.

Una vez entregado el Brief al Departamento de Creatividad y Diseño, inicia la fase de investigación por parte de este Departamento, generando ideas para

¹⁶ Debriefing, Reunión posterior a una misión en la que se extraen conclusiones de la misma

el nuevo proyecto. En ocasiones esa lluvia de ideas que se obtienen, vuelve a involucrar al Departamento de Cuentas para poder solventar las nuevas inquietudes que se presente y en conjunto con este equipo, se selecciona la mejor opción. Posterior a éste, inicia la segunda fase que es el desarrollo del sustento creativo, la identidad visual, el lineamiento del nuevo proyecto y el por qué va a ser esa la mejor estrategia desde el punto de vista del departamento.

El Departamento Creativo, convoca al Departamento de Producción para realizar una breve validación del proyecto y así definir si éste, es o no viable y ejecutable o si necesita algún cambio específico o si cumple a breves rasgos con el presupuesto establecido.

De igual manera el Departamento de Producción y Compras en paralelo con el Departamento de Creatividad, empiezan a construir el presupuesto interno del proyecto, con el objetivo de tener una referencia en términos generales de costos al momento de presentarle al cliente la propuesta inicial.

Una vez que se tiene la propuesta creativa lista, ésta, pasa al área de negocios donde se le complementa con antecedentes, objetivos y con presupuestos estimados para poder realizar la primera presentación al cliente. El tiempo de duración desde que se recibe un Brief hasta que se le presenta la idea creativa al cliente, puede durar una semana a dos, pero en ocasiones se lo ha realizado en menor tiempo.

Cuando el presupuesto está listo antes de la primera presentación de la idea creativa, los ejecutivos de cuentas lo presentan de manera conjunta, propuesta y costos de proyecto; caso contrario el presupuesto se lo entrega posterior a la propuesta.

Cuando se presenta al cliente, los ejecutivos de cuentas retornan a la agencia con el respectivo feedback para ajustar detalles o en su defecto, continuar ampliando lo que ya se presentó. Los respectivos ajustes retornan a tres áreas que son: Departamento de Producción, Departamento de Compras y Departamento Creativo.

En esta fase del primer feedback del cliente, es cuando realmente los Departamentos de Compras y Producción concreta el presupuesto del proyecto y lo aterrizan a la realidad, mientras que el Departamento de Creatividad ajusta o termina de desplegar el requerimiento del cliente.

En una segunda reunión con el cliente, se le presenta el presupuesto abierto y la propuesta con los respectivos cambios solicitados. En este momento, se decide si está aprobado el presupuesto o se requiere de nuevos cambios que tenga relación con el presupuesto que se dispone para la propuesta presentada; si no está acorde al presupuesto estimado, se realizan cambios hasta un determinado punto, donde la agencia pueda llegar en tema de costos o simplemente se le indica al cliente que debe omitir partes de la propuesta para poder reducir precios totales.

Cuando la propuesta y presupuesto están aprobados, inicia la fase de pre producción, con la respectiva supervisión del Departamento de Cuentas, quien verificará el cronograma que se le indicó al cliente se esté cumpliendo.

Cuando llega el día de la ejecución de la actividad, la responsabilidad es netamente del Departamento de Producción.

Una vez culminada la actividad se dispone de 24 a 48 horas para poder realizar el respectivo informe con sus respectivas observaciones y pormenores de cosas a mejorar o detalles más relevantes de todo el evento.

Una vez concluida la actividad, ingresa la parte administrativa y contable para la respectiva facturación y cierre del proyecto.

Una de las características de todo este proceso, es la presencia de un Departamento de Compras dentro de la estructura organizacional de la empresa BTL. El perfil para desempeñar un cargo en esta área, es ser un especialista en esta área y con aptitud de negociación, además que sea proactivo y recursivo. Este Departamento tiene una relación directa con el proveedor y trabaja de la mano con el Departamento de Producción con respecto a la parte técnica del evento y con el Departamento de Creatividad, cuando se requiere producir cualquier tipo de arte gráfico.

Para Seidan, es recomendable tener en una estructura organizacional que se dedique a este tipo de negocio un área de compras, debido a que se logra tener una gestión más óptima de negociación y de tiempos de producción de cualquier tipo.

El desarrollo de este tipo de Departamento, podría funcionar dentro del área de Producción o de manera independiente. En el caso de la agencia Brandaction, éste se encuentra de manera independiente y lo reporta directamente a gerencia más que a producción, pero se trabaja en conjunto con este último Departamento.

En Brandaction, para desarrollar cualquier tipo de proyecto, financieramente hablando, existen varias alternativas para tener el capital necesario y éstas son:

- Negociación de anticipos con el cliente.
- Utilización del capital propio de la empresa.
- Préstamos temporales.

- Venta de facturas a empresas dedicadas al negocio de cobrar por comisión sobre el valor de la factura para poder obtener capital.

Cuando se elabora un presupuesto en la agencia, éste se lo realiza en el Departamento de Producción con valores internos exclusivos de la agencia, después pasa por el Departamento de Cuentas para verificar que está contemplado todo lo solicitado por parte del cliente, para después ser revisado por el Departamento Financiero. Éste a su vez, elabora el presupuesto que va a ser enviado al cliente y también verifica la rentabilidad de los mismos.

3.1.5.3.2 *Actividades de la Agencia Brandaction*

El principal servicio que demandan los clientes a Brandaction con un 50%, son las activaciones BTL creativas, las cuales contienen un concepto y un mensaje donde está inmersa la comunicación integral. Según Seidan, las activaciones BTL van más allá de lo que la gente entiende por activaciones BTL, que es “entregar algún tipo de información en un punto”.

Otro de los servicios que requieren los clientes son:

- Eventos con un 30%
- Campañas de Trade Marketing las cuales están dentro del 50% de participación de actividades BTL.
- Comunicación en general con el 20%.

Haciendo referencia a este último punto de comunicación en general, con un 20% de participación, Brandaction está en la capacidad de realizar donde se involucra el desarrollo digital, comerciales de televisión, cuñas de radio, relaciones públicas, medios digitales, desarrollo de páginas web, etc.

3.1.5.3.3 *Relación Cliente – Agencia Brandaction*

Existen distintos tipos de clientes que maneja esta empresa, estos son: clientes frecuentes; los cuales todo el año solicitan los servicios de la agencia y los clientes ocasionales; que son aquellos que requieren de los servicios por lo menos una vez al año.

Para Seidan, las dos principales razón para mantener a los clientes son: la estrategia creativa; que se da a cada uno de los proyectos y la implementación de cada uno de ellos.

Para mantener una relación con cada uno de los clientes, sean ocasionales o frecuentes; hay que hacerlo de una manera profesional y amistosa con cada uno de ellos, señala Seidan. Esto generará vínculos sin generar demasiada confianza y a su vez permite transmitir con las acciones que se realiza el profesionalismo de la agencia.

Por otro lado, Brandaction no se considera como una agencia barata en el mercado ecuatoriano, pero tampoco como una de las más caras. La principal razón para que un cliente trabaje con una agencia es por la eficiencia en cada uno de sus proyectos, más que por los costos. Éste es otro de los motivos por lo que esta agencia se ha mantenido compitiendo en este mercado.

Si bien para esta agencia cada cliente es importante, cabe señalar que Brandaction prioriza en atender a una cuenta que sabe que le dejará un mayor rédito económico, que aquellas que únicamente provocarían un desgaste y pérdida de tiempo al realizar proyectos pequeños y puntuales. Existen casos de clientes frecuentes que requieren de actividades de bajos presupuestos las cuales sí son atendidas.

En este contexto, cuando una cuenta nueva de bajo presupuesto requiere de los servicios de la agencia y el potencial de este cliente puede ser alto para que en un futuro se convierta en una inversión, sí se lo atiende.

Los clientes habituales al requerir los servicios de esta empresa, lo realizan a través de un teléfono convencional o celular. Mientras que los clientes que por primera vez quieren trabajar con la agencia y son recomendados o escucharon sobre los servicios de Brandaction, lo realizan a través de mail.

Por otra parte, la presentación de la agencia ante potenciales clientes es realizada a través de los ejecutivos de cuentas. Estos se comunican con los clientes para fijar una cita y poder mostrar los servicios que se ofrecen.

Por políticas de la compañía, el único contacto entre un cliente y la agencia, es por medio del Departamento de Cuentas. Los Departamentos de Producción, Compras, Creatividad, Administrativo y Financiero no tienen contacto alguno con el cliente; únicamente la parte contable de la empresa al momento de facturaciones y cobros. Esto se lo realiza de esta manera para mantener los procedimientos y precautelar la información interna de la empresa, debido a que no todos en la organización están en la capacidad de sobrellevar situaciones de negociación y trato con el cliente.

3.1.5.3.4 Principales Cuentas de la Agencia Brandaction

- Desde el año 2008, Nestlé y sus sub marcas son las principales cuentas para la agencia.
- En el año 2009 hasta la actualidad, la empresa Belcorp con su línea de productos Esika y Cyzon, han tenido un rol protagónico en la empresa por las distintas actividades que se han desarrollado.

- Desde el año 2009, se ha trabajado con la línea de productos de Tesalia y Pepsi.
- Familia Sancela, desde el año 2008, se ha trabajado con actividades poco frecuentes pero con altos presupuestos.
- Desde el año 2010, el Banco del Pacífico ha realizado eventos esporádicos pero de altos presupuesto.
- Grupo Moderna desde el año 2009, ha realizado varias actividades de bajos presupuestos, pero con volúmenes moderados y pocos eventos grandes.
- Cervecería Nacional desde el año 2008, ha trabajado con la agencia con uno o dos proyectos anuales.
- Kraft desde el año 2009, se ha realizado una actividad al año y con proyectos de mediano presupuesto.

Para el año 2012, Brandaction facturó en promedio 1'800.000 USD y para llegar a esta cifra, la agencia ha tenido un crecimiento anual entre el 8 y 9 % desde el año 2008.

3.1.5.3.5 Principal Campaña Publicitaria de Brandaction

Una de las campañas más exitosa para la Agencia Brandaction, se la realizó para Tesalia Springs Company con su producto 220V y su campaña "Tú Estilo al Máximo" con una facturación de 170.000 USD y una duración de 2 meses. Ésta, involucró la realización de promociones a través de medios digitales.

La mecánica consistió en buscar una etiqueta de edición limitada del producto, donde cada participante mandaba su diseño y a través de la agencia, se lo cargaba en la página web que estaba enlazada a las redes sociales. Los

participantes debían obtener la mayor cantidad de votos para hacerse acreedores a los premios que 220V entregaría.

Esta campaña fue apoyada a través de una comunicación ATL y reforzada con activaciones BTL en universidades, centros comerciales y en la página web a nivel nacional.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios para el cliente, con un incremento en ventas superior a lo esperado y provocó a que Brandaction, se convirtiera en la agencia BTL de la marca.

3.1.5.3.6 Tipos de Servicios de la Agencia Brandaction

Análisis competitivo: De una manera informal, la agencia sí realiza este servicio. En ocasiones, se lo hace utilizando información del cliente, referente a estudios del mercado actual y mediante la información que se encuentra en el internet o través de información de la competencia.

Levantamiento de base de datos: No lo realiza directamente la empresa. Si se requiere específicamente una base de datos, éstas son compradas a empresas especializadas las cuales proporcionan el tipo de bases de datos que se necesite. Puntualmente en activaciones o eventos y cuando el cliente lo requiere, sí se logra levantar esta información pero únicamente para registro.

BTL: El giro del negocio de Brandaction, es la realización de cualquier tipo de actividad BTL.

Branding: Se lo realiza para clientes que requieren una comunicación integral, mediante estrategia o arquitectura de marca para transmitir al consumidor el mensaje de lo que significa la marca de determinada cuenta.

Desarrollo de páginas Web: El desarrollo de las páginas web, se lo realiza a través de proveedores o aliados estratégicos. La conceptualización y el diseño, sí son propuestos por la agencia.

Diseño Gráfico: Este tipo de servicio, únicamente se lo realiza para las campañas de la agencia, no se lo realiza de manera puntual.

Estrategia de venta: Este servicio, la agencia lo realiza a través de una asesoría para poder definir qué tipo de estrategias de ventas son las más idóneas para los distintos tipos de campañas.

Eventos: En los últimos años, la línea de eventos se ha realizado con mayor frecuencia en Brandaction.

Identidad de marca: La identidad de marca, sí se lo realiza entendiéndola como parte del branding

Investigación de mercados: La agencia lo realiza de manera interna en cada actividad que realiza, con el objetivo de entender cómo plantear la estrategia.

Marketing deportivo: Este servicio como tal, no lo realiza la agencia; pero en ocasiones al realizar eventos o activaciones, puede caer en esta categoría.

Marketing digital: A través de aliados estratégicos, este servicio sí se oferta ante un cliente. Para Brandaction, la mayor parte de las acciones que realizan siempre tiene una parte digital.

Monitoreo de medios: Este servicio si el cliente lo requiere, se lo contrata. Directamente la agencia no está en capacidad de brindar este tipo de servicios.

Nuevos medios: No realiza la agencia

Planeación estratégica: Anualmente se realiza una planeación estratégica interna y además en cada campaña, este servicio es fundamental para cumplir los objetivos propuestos.

POP: Este servicio la agencia propone y diseña, pero se lo produce a través de proveedores. Cuando el cliente requiere de una implementación de POP, la agencia está en las capacidades de realizarlo.

Producción de audio y/o video: Las producciones sencillas se las puede realizar en la agencia, pero si requiere de una producción de mayor volumen, se apoyan con productoras nacionales o internacionales.

Promociones: Este tipo de servicio, sí lo realiza la agencia en cada una de sus campañas integrales que proponen.

Relaciones públicas: Las relaciones públicas, están propuestas en todas las campañas integrales de la empresa. Si bien no se las manejan directamente, éstas pueden ser realizadas a través de aliados estratégicos, en el caso de que el cliente no tenga su propia agencia de relaciones públicas.

Tele mercadeo: Se lo propone como parte integral de la campaña, pero como servicio directo que ofrece la agencia, no se lo realiza. Si el cliente lo requiere, ésta se lo puede subcontratar con proveedores especialistas en el tema.

Trade marketing: Esta actividad se lo realiza como parte integral de los servicios de Brandaction.

3.1.5.3.7 Relación Agencia Brandaction – Proveedor

Para esta empresa, la relación que se maneja con sus proveedores es directa y frecuente con cada uno de ellos. Esto es importante debido a que se genera una confianza y un mayor poder de negociación, además de los créditos que son favorables financieramente para poder implementar cualquier tipo de actividad.

En ocasiones existen clientes que tienen sus propios proveedores y que solicitan se trabaje con ellos. Esto sucede muchas veces para evitar que la agencia tenga una comisión mayor que la ganancia porcentual de todo el proyecto o lo que se denomina “FEE” de agencia.

En este tipo de situaciones hay que analizar si las políticas de pagos son aceptadas por los proveedores del cliente, caso contrario; éste, podría causar un desfinanciamiento en la empresa.

Cuando sucede este tipo de situaciones, es preferible que cada cliente se haga cargo completamente de ese tipo de proveedores.

Por otra parte, para Seidan, cuando se trabaja con aliados estratégicos, es indispensable se maneje los lineamientos de cada requerimiento del cliente con el mismo Brief, pero cuando son proveedores habituales; lo que se hace, es indicarles los requerimientos que la agencia necesita para que a su vez éste les asesore con respecto a las necesidades del proyecto.

3.1.5.3.8 Objetivos al Planificar un Proyecto de la Agencia Brandaction

Al planificar los objetivos de cada uno de los proyectos para determinar la estrategia a seguir, se analiza que tipo de actividades se van a realizar; es decir, si la actividad está enfocada a incrementar las ventas, el objetivo debe estar encaminado a este propósito. Si la actividad se relaciona con los impactos que se quiere llegar con determinada actividad, los objetivos deben estar alineados a éste, para generar estrategias que puedan cumplir con el propósito.

Todo depende del tipo de actividad que se quiera realizar para poder determinar los objetivos, pero siempre se debe tener claro el objetivo, señala Seidan.

3.1.5.3.9 *Evaluación de Resultados de la Agencia Brandaction*

En Brandaction se manejan dos tipos de evaluaciones, la primera es la evaluación de la agencia al cliente sobre el desarrollo general de todo el proceso; con el objetivo de poder corregir errores de estrategias planteadas por el mismo cliente y maneras de sobrellevar determinada actividad, y la segunda es la evaluación que el cliente realiza a los cuatro pilares estratégicos de la empresa, que son: creatividad - diseño, producción – implementación, cuentas – servicio y costos versus los resultados obtenidos.

La evaluación que se realiza, se lo hace en base a una escala del 1 al 4, siendo 4 excelente y 1 deficiente, para después realizar un promedio ponderado y determinar cuál fue la perspectiva del cliente. Esta evaluación también permite corregir errores dentro de la agencia para futuras actividades.

Internamente, sí se realiza otro tipo de evaluación, pero como señala Seidan, siendo una mala costumbre, se lo realiza cuando algo sale mal. Este tipo de evaluación tiene como objetivo controlar y reducir al mínimo los errores que pueden suceder en una actividad por diversos factores controlables y mitigar al máximo los factores incontrolables.

En la evaluación que se realiza al cliente, en forma de resumen, se la coloca a manera de observación en el informe final que la agencia entrega al cliente. Éste, tiene el objetivo de crear un precedente para que el cliente corrija internamente sus procesos y poder sobrellevar de mejor manera un proyecto en el futuro.

3.1.5.3.10 Herramientas de la Comunicación en Proyectos de la Agencia Brandaction

Una de las características de esta agencia como señala Seidan, es que en cada uno de los proyectos se cuenta con las herramientas de la comunicación integral; o de acuerdo a la estrategia planteada, se realiza la mezcla idónea de comunicación para cumplir con los objetivos propuestos. La decisión está en que el cliente quiera o no implementarlas.

Existen casos que los clientes solicitan requerimientos puntuales donde no es posible integrar las herramientas de comunicación, pero en la mayoría de los casos sí se lo realiza.

Cuando el cliente solo selecciona una de las herramientas que se le propuso para ser implementada, en muchas de las ocasiones el proyecto global, se le vende al cliente para que en un futuro se lo pueda realizar con otra agencia o con Brandaction. Esto sucede por los costos que pueden llegar a tener una campaña integral y que tal vez en esos momentos, el cliente no está en capacidad de realizarlo.

3.1.5.3.11 Perspectiva de Brandaction ante el Posicionamiento de una Agencia BTL

Para Seidan, el posicionamiento de empresas que realizan BTL, está enfocado en la creatividad y la producción; es decir, con una idea estratégica donde esté involucrada la comunicación integral y una buena ejecución, se logrará que la empresa tenga un buen reconocimiento ante un mercado cada vez más exigente.

En este contexto, Seidan señala en base a la experiencia de haber sido en algún momento cliente, que la oportunidad para que una agencia pueda posicionarse, debe estar enfocada en la capacidad que ésta pueda tener para ofrecer todos los servicios que involucra la comunicación BTL; enfocados en ideas estratégicas y en la ejecución de las mismas. Para un cliente, tener como aliado a una empresa que brinde estos servicios, les ayudaría a tener una carga menos; ya que se dejaría en manos de los expertos este tipo de responsabilidad.

3.1.5.3.12 Alianzas de Brandaction para el Posicionamiento de una Agencia BTL

Las alianzas estratégicas con empresas que brindan determinados servicios especializados, serán buenas siempre y cuando se las maneje con el mayor cuidado posible, señala Seidan. Si desde un principio este tipo de estrategias se las establece de una manera clara, se evitará que los aliados lleguen al cliente de una manera directa pasando sobre la agencia BTL que les contrato.

Brandaction ha tenido buenas y malas experiencias en estos casos, donde las buenas son proveedores con los que se sigue trabajando por la honestidad y compromiso, y las malas son proveedores que se atribuyen la idea y la producción de determinado trabajo ante clientes; pasando por encima de la empresa que les contrató. Este tipo de actitudes genera que no se vuelva a trabajar con este tipo de proveedores y en casos donde no exista un adecuado posicionamiento de la agencia ante un cliente, que evidencie la falta de honestidad del proveedor, provocaría una mala imagen para la empresa BTL.

3.1.5.3.13 Perspectiva de Brandaction frente a la Comunicación Integrada de Marketing

Las ideas propuestas a los clientes de Brandaction, en la mayoría de las ocasiones cuando el cliente lo amerita; se realiza una comunicación integrada de marketing. Si bien no se tiene el 100% de la capacidad para elaborar determinadas herramientas dentro de la agencia, éstas son cubiertas con proveedores que trabajan en forma conjunta con la empresa.

Para Seidan, es complicado que una empresa que se dedica a dar servicio BTL, se considere 100% integral “in house” o lo que quiere decir que se trabaje dentro de la misma agencia sin recurrir a aliados estratégicos o a proveedores especializados en diversos temas.

La CIM va mas enfocada al concepto y la estrategia que la agencia presente en un proyecto, independientemente de cómo se la implemente.

3.1.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se observo en las entrevistas realizadas a tres empresas de similares condiciones en facturación y que proporcionan servicios BTL, el funcionamiento organizacional, su estructura organizacional, procesos de trabajo, estrategias, herramientas de comunicación, creatividad, marcas que manejan y se evidenció lo siguiente.

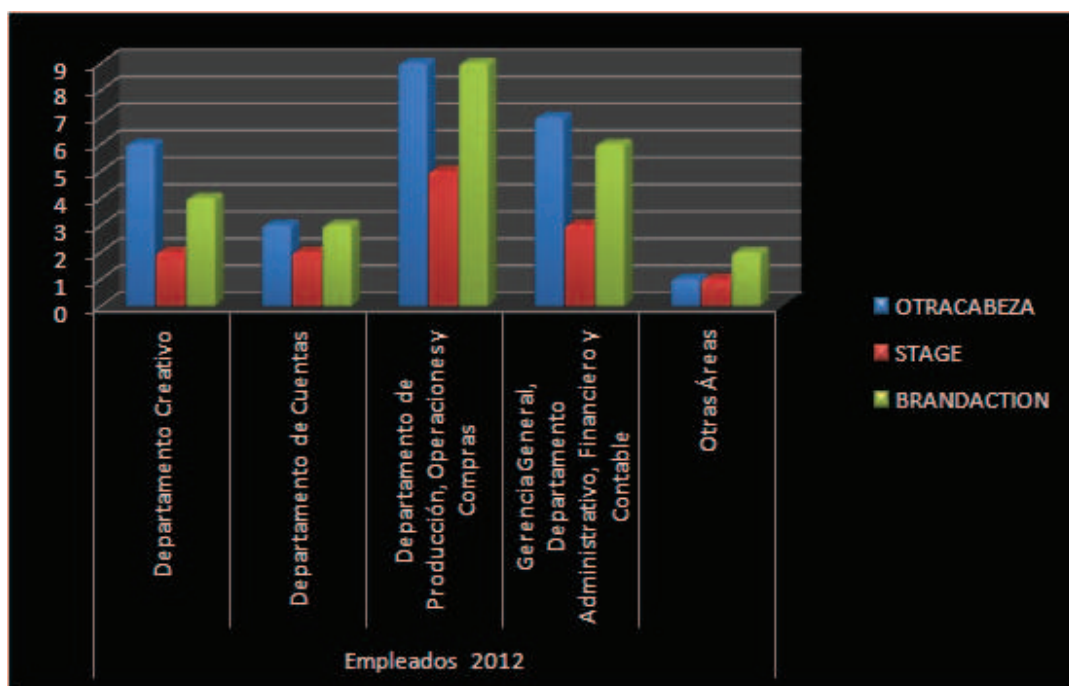
3.1.6.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de este tipo de empresas, está constituida por una gerencia general quien es la que guía a la organización; por otro lado, en la parte medular de esta estructura y de forma horizontal, se encuentra un Departamento de Cuentas quien es el encargado de estar en contacto directo con el cliente y a su vez transmitir la información a un Departamento Creativo y de Diseño quien elabora las estrategias en base a objetivos planteados dependiendo el tipo de proyecto, este Departamento trabaja en conjunto con el Departamento de Producción quien verifica la viabilidad de las estrategias de acuerdo a los recursos que se tiene en el medio, elabora presupuestos y los ejecuta.

El Departamento de Producción también está en contacto permanente con el Departamento de Cuentas para coordinar con el cliente al momento de aprobaciones de costos y de la ejecución de los proyectos.

Este tipo de empresas BTL, trabajan con Departamentos Administrativos, Financieros y Contables que apoyan a sistematizar el funcionamiento de la empresa.

Para empresas como las entrevistadas, medianamente grandes en facturación, se pudo evidenciar el número de personal que trabajan en ellas como indica en el siguiente gráfico.

Gráfico 19: Número de empleados en el año 2012

Fuente: Agencias BTL entrevistadas

Elaboración: Autor

El número de personal en este tipo de organizaciones, en promedio son parecidas para las tres empresas, esto podría decir que el recurso humano que se necesita para poder trabajar como agencia BTL enfocada en la comunicación Integral, requiere de poco personal pero que tenga el perfil adecuado para poder generar campañas BTL.

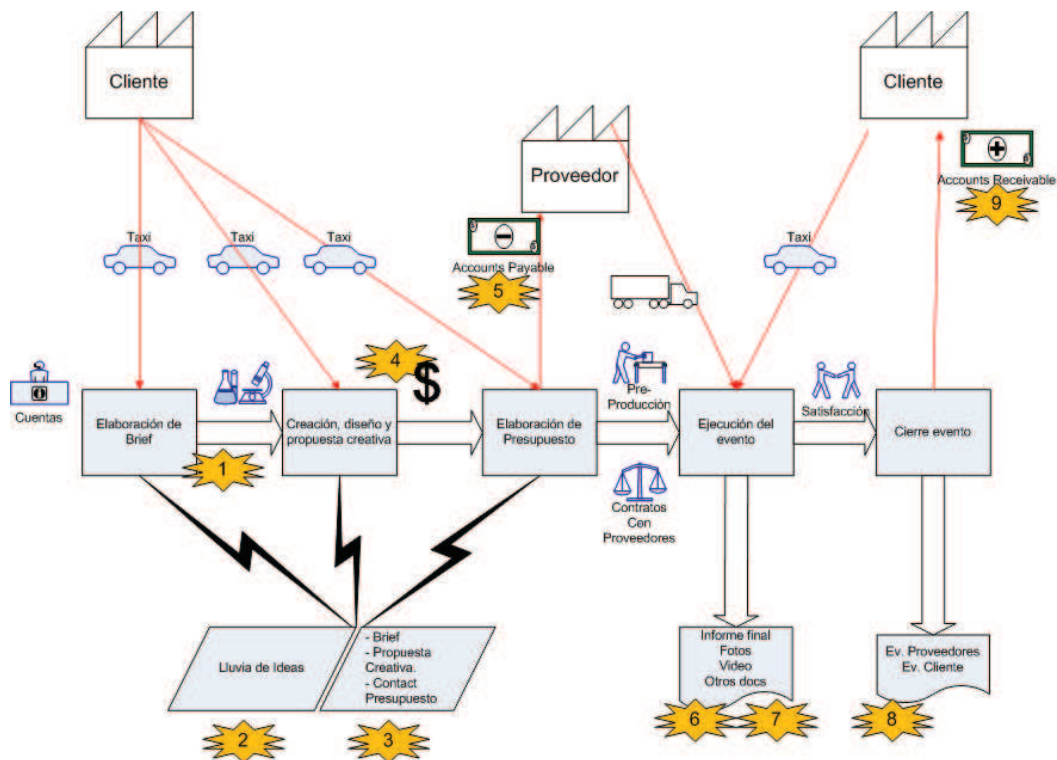
Por otro lado, ante situaciones que lo ameriten, dos de las tres empresas señalaron que el personal eventual que se contrata es de acuerdo al tipo de proyecto que se maneje.

3.1.6.2 Procesos de trabajo de las agencias BTL

Con respecto a los procesos de trabajo de cada una de las empresas, en esencia se manejan de la misma manera. A continuación se presenta en el

gráfico 20, un formato resumen de cómo se maneja una agencia BTL en base a las entrevistas realizadas.

Gráfico 20: Procesos de Empresas de dan Servicios BTL



Fuente: Glocal

Elaboración: Glocal y modificado por autor

De manera general se elabora el Brief, se crea y se diseña la estrategia para presupuestarla y poder ejecutarla. Posterior a esto se realiza el cierre del proyecto elaborando los informes respectivos y se realizan las respectivas evaluaciones para poder medir el grado de eficiencia y eficacia de la actividad.

Dentro de las etapas mencionadas, existen procesos que varían entre una agencia BTL y otra, de acuerdo al tipo de estructura organizacional y manera de funcionamiento que cada una de ellas tenga.

En este contexto, por ejemplo, la Agencia Brandaction posee un departamento claramente diseñado para cumplir funciones específicas que las otras dos agencias no las tienen, éste es el Departamento de Compras que trabaja exclusivamente con los proveedores. Las otras dos agencias este rol lo desempeñan desde el mismo Departamento de Producción.

Continuando con el análisis de los procesos y con respecto al Departamento de Cuentas, la Agencia Stage BTL se maneja de manera distinta que las otras dos agencias. Este servicio es cubierto por el gerente general, el cual es el único que tiene un contacto directo con el cliente; los otros departamentos a excepción de Contabilidad, no tienen contacto alguno con las cuentas de la agencia.

Caso similar sucede con la Agencia Brandaction, el Departamento de Cuentas es el único que puede estar en contacto con los clientes. En ninguno de los casos las otras áreas pueden relacionarse.

Con respecto a la Agencia Otracabeza, sucede algo distinto, existen ejecutivos que están en constante contacto con el cliente. En ocasiones y cuando el proyecto lo amerite tanto el Departamento Creativo como el Departamento de Producción se relacionan también con el cliente. Esto sucede por la demasiada carga operativa y los pocos ejecutivos de cuentas que no pueden cubrir al 100% todos los requerimientos; si bien este sistema podría verse fuera del proceso normal presentado en el numeral 3.1.5 que la agencia tiene, les ha funcionado bien debido a que los perfiles de las personas que trabajan en Otracabeza son aptos para cumplir otras funciones.

Algo que también hay que analizar de la Agencia Otracabeza, son los ejecutivos de cuentas; estos, han trabajado de una u otra forma en el ámbito de producción y eso les ha permitido tener un panorama más claro al

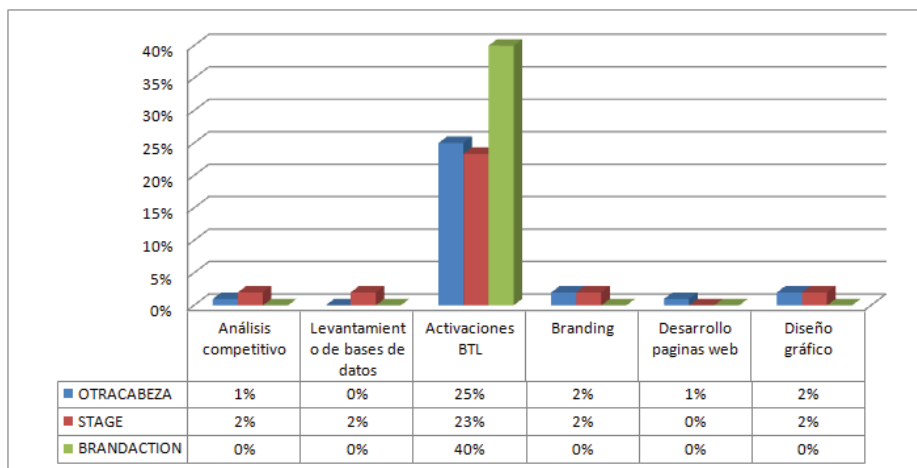
momento de realizar una venta. Generalmente lo que sucede en la mayoría de agencias, los perfiles para desempeñar este rol son de personas con experiencia en ventas pero sin experiencia en “el mundo de la producción de actividades BTL”. De igual manera se está trabajando con los perfiles creativos y de diseño, los cuales tienen que involucrarse más en el mundo de la producción para poder generar ideas más reales a la realidad del Ecuador en cuanto a costos y factibilidades. Estos procesos de esta agencia, tiene el objetivo de reducir la pérdida de tiempo en campañas inalcanzables tanto para los clientes como para la agencia.

3.1.6.3 Servicios de las Agencias BTL

Con respecto a los servicios que ofrecen estas empresas BTL, se evidencia que los servicios más demandados por parte del mercado son: las activaciones BTL y los eventos, seguido del trade marketing (ver gráfico 21, 22, 23 y 24) y a estos, les siguen otros servicios que en muchos de los casos están inmersos en los servicios antes mencionados.

Como se puede observar en los siguientes gráficos obtenidos en base de las entrevistas a las tres agencias encuestadas del presente estudio, se evidencia que las agencias integrales de comunicación en muchos de los casos no proporcionan un determinado servicio de forma directa, estas empresas trabajan con aliados estratégicos que les permiten proyectarse como empresas integrales.

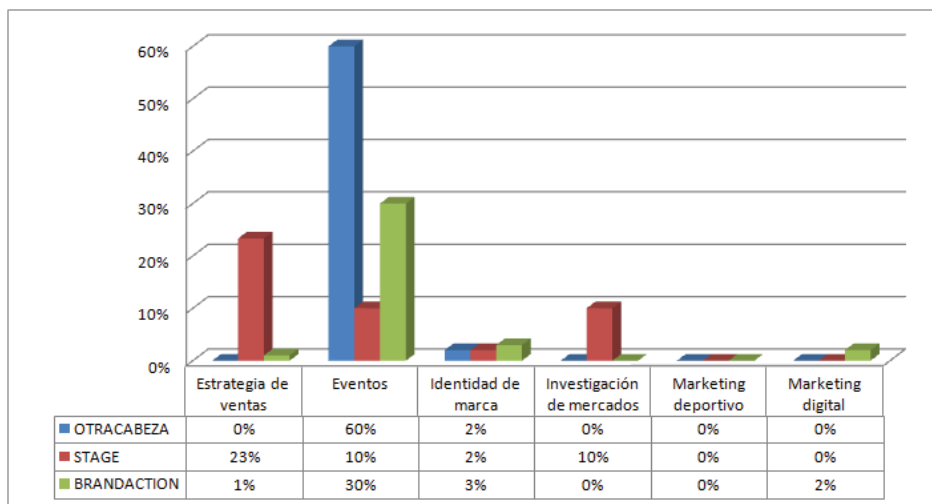
Gráfico 21: Servicios de las empresas BTL



Fuente: Encuestas

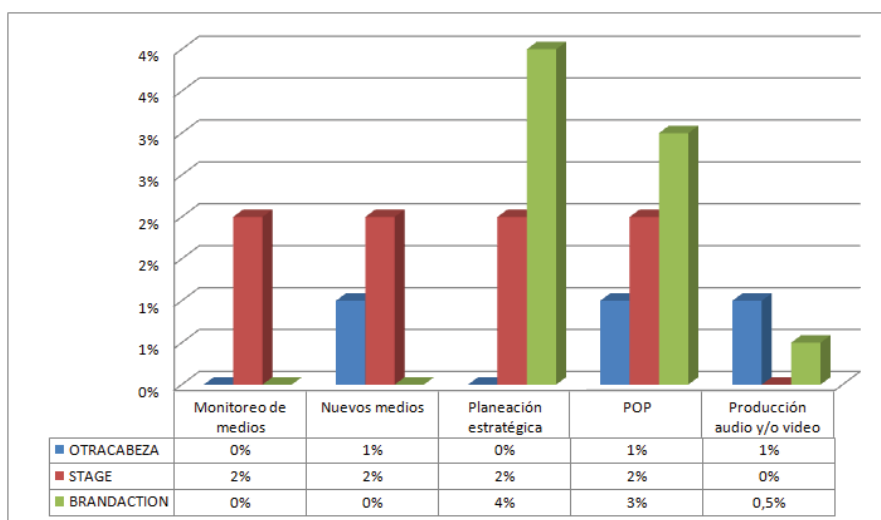
Elaboración: Autor

Gráfico 22: Servicios de las empresas BTL



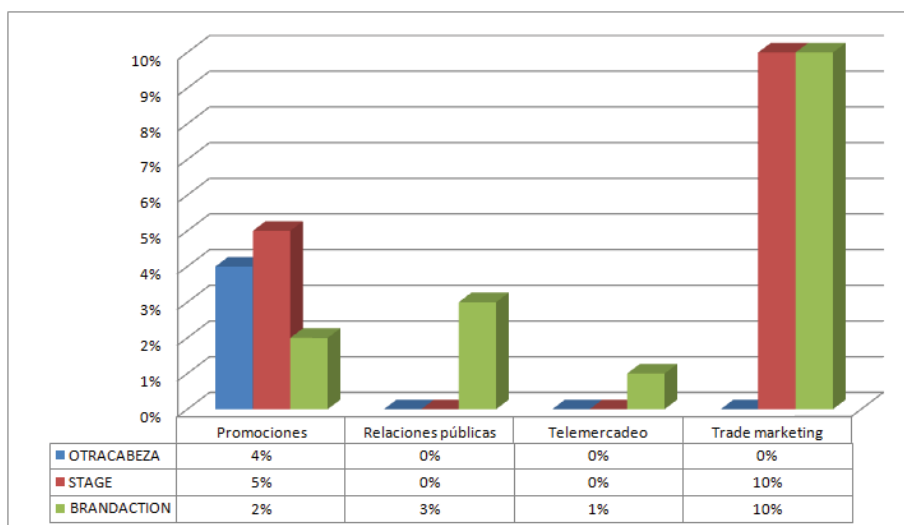
Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

Gráfico 23: Servicios de las empresas BTL

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

Gráfico 24: Servicios de las empresas BTL

Fuente: Encuestas

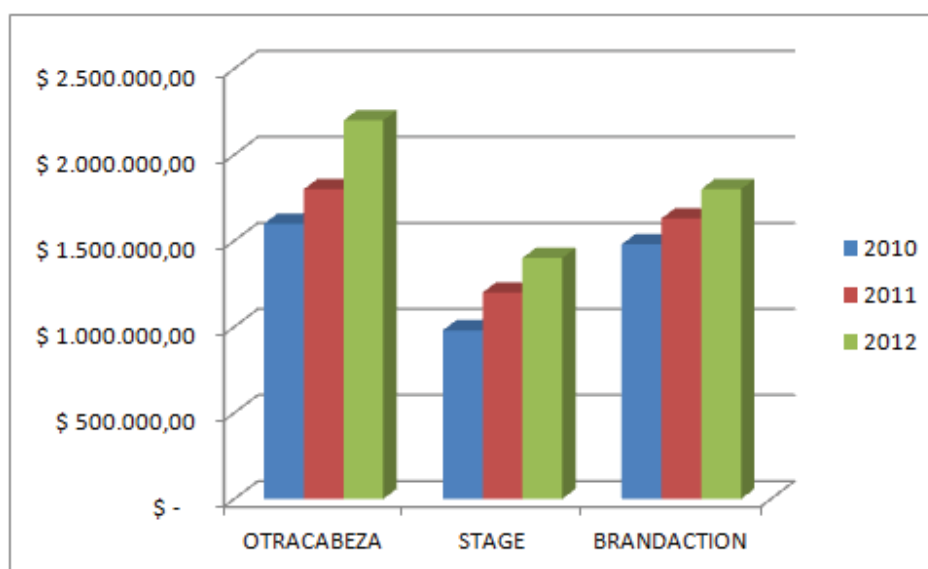
Elaboración: Autor

De acuerdo a lo que mencionó Seidan, gerente general de Brandaction, y en base a la información recabada de las otras dos agencias. Una empresa BTL que brinda una comunicación integral, está más enfocada a las estrategias de

comunicación que puede utilizar. Si estas estrategias, se encuentran alineadas a los objetivos y el proyecto propuesto está enfocado al ámbito integral, los servicios que se pueden dar directa o indirectamente entran en un segundo plano; ya que como se mencionó, las alianzas estratégicas y los proveedores especializados, estarán para solventar los diversos servicios que pueda tener una agencia de comunicación integral.

Por otra parte, analizando el nivel de facturación de cada una de las empresas, se pudo obtener el siguiente gráfico:

Gráfico 25: Facturación anual de Empresas BTL encuestadas



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor

Si bien el aumento anual en facturación ha aumentado en las tres empresas entre cada año, es importante destacar que la agencia Otracabeza repunta sobre las otras dos agencias, ya que los niveles de facturación son mayores desde el año 2010 y esto hace pensar que el modelo de funcionamiento de esta agencia ha generado mayores ingresos que las otras, esto puede ser a causa de los servicios que presenta esta empresa.

3.1.6.4 Clientes de las Agencias BTL

Con respecto a la relación con los clientes que requieren los servicios BTL, se pudo evidenciar en las tres empresas se manejan políticas no muy distintas y maneras de negociación alineadas al tipo de negocio. Para las agencias Otracabeza, Stage BTL y Brandaction, la relación que existe con el cliente es estrictamente profesional y los servicios son contratados por la satisfacción, eficiencia y experiencia que tienen cada una de estas agencias ante un cliente.

Otro punto similar que se encontró, fue el tipo de clientes que existen; estos son los clientes fijos o frecuentes y los ocasionales o poco frecuentes, además también existen los clientes nuevos que requieren de servicios de estas agencias.

Si bien, las necesidades de cada uno de los clientes son distintas, cabe mencionar que no todos solicitan un servicio integral en cada uno de sus proyectos; es por esto, que estas empresas además de proporcionar servicios integrales, también proporcionan servicios especializados y puntuales. Es importante señalar que en campañas integrales donde esté involucrado todas las herramientas de comunicación, el presupuesto para ser implementado en la mayoría de los casos no son baratos y éste, es uno de los principales limitantes que tienen los clientes para implementarlo.

Cuando se presentan campañas integrales y el cliente no tiene el suficiente recurso económico, muchas de las veces, éstas se convierten en actividades puntuales y de apoyo a la marca. Al ver que el trabajo no se realizó en su totalidad, la frustración a causa del desgaste y la pérdida de tiempo en la agencia es notorio; esto es muy común en el medio ya que muchas de las veces las campañas que se presentan son licitaciones donde la mejor estrategia y precio son las ganadoras.

3.1.6.5 Proveedores de las agencias BTL

Los proveedores, al ser una pieza clave en el funcionamiento de una empresa que da servicios BTL, se observó que las agencias prefieren trabajar con proveedores o aliados estratégicos conocidos en la mayoría de actividades, esto sucede por una sencilla razón; la confianza en dejar un determinado trabajo en manos de personas que habitualmente saben cómo es el desempeño de la agencia es crucial; por otro lado y financieramente hablando, el crédito que un proveedor facilite, es la primera manera para poder apalancar un proyecto.

Al realizar un presupuesto, es el momento para analizar la factibilidad de cada proyecto; debido a que ellos son los expertos en ese tipo de actividades puntuales.

Por otra parte, estas agencias en cada proyecto, proporcionan la información que tiene que recibir un proveedor a manera de Brief específico. Es importante realizar este trabajo, debido que permitirá al proyecto desarrollarse de la mejor manera.

3.1.6.6 Herramientas de la Comunicación en el BTL

Las distintas opiniones que tienen las agencias sobre las herramientas de comunicación que normalmente utilizan en una actividad BTL son validas.

Alarcón, de la agencia Otracabeza, se enfoca en que las herramientas de comunicación se las está utilizando en su mayoría para reforzar las campañas de los clientes y que la mezcla adecuada de estas herramientas permitiría cumplir con las expectativas de los clientes.

Seidan, por su parte, menciona que la mezcla de las herramientas será en base a la estrategia planteada.

Andrade, hace énfasis al trabajo estratégico en conjunto con las herramientas actuales de la comunicación y las nuevas herramientas tecnológicas como un complemento para lograr sentir con mayor intensidad la marca a través de una actividad BTL.

Estas opiniones en resumen, están alineadas para que las herramientas de la comunicación sean utilizadas con la finalidad de potencializar una actividad BTL y que la mezcla de éstas, estén sustentadas en una estrategia que les permita cumplir con los objetivos del proyecto.

3.1.6.7 Objetivos al Planificar Proyectos en Agencias BTL

Para la planificación de cada actividad en las tres agencias encuestadas, se evidenció que el objetivo de un proyecto, es el inicio para poder plantear una estrategia.

Para Stage BTL el principal objetivo para plantear su estrategia, siempre está enfocado a la ganancia del cliente con datos preliminares que se quiera llegar. Esta estrategia puede generar un valor agregado al momento de vender una propuesta.

Este análisis para poder plantear una estrategia en base a datos preliminares de lo que le interesa al cliente, podría ser beneficioso para las agencias BTL.

3.1.6.8 Posicionamiento de las Agencias BTL

Para el posicionamiento de una agencia BTL, las tres empresas concuerdan que la base es el planteamiento de la estrategia y el grado de eficiencia y eficacia que ésta pueda tener.

Un apoyo fundamental, es tener aliados estratégicos que puedan ayudar a que la estrategia se cumpla a cabalidad, siempre y cuando, como lo menciona Andrade y Seidan, sean proveedores confiables con ética laboral.

3.1.6.9 Comunicación Integrada de Marketing en las agencias BTL

Una empresa que se dedica a dar servicios integrados de marketing, se basa en las estrategias propuestas, además de estar en la posibilidad de poder implementarla con sus propios medios o a través de aliados estratégicos.

Es poco probable que una empresa que da este tipo de servicios pueda manejar de forma directa todas las herramientas de la comunicación. El personal de estas agencias debe estar en la capacidad de poder coordinar el correcto funcionamiento de todas las aristas que involucra una comunicación integral, a través del manejo de los ya mencionados aliados estratégicos.

3.1.6.10 Oportunidades y Amenazas del Sector Empresarial BTL

En base al análisis efectuado en la Matriz de Priorización de Oportunidades y Amenazas (POAM) (ver anexo V) y mediante una matriz (EFE), se determinó los factores externos claves que son considerados más importantes en una agencia BTL, y estos son:

Oportunidades

- Estabilidad Política del Ecuador
- Demanda potencial de nuevos clientes
- Capacitación sobre las nuevas tendencias tecnológicas
- Grupos objetivos en crecimiento
- Ingreso de nuevas tecnologías al Ecuador

Amenazas

- Niveles de desempleo constantes en los últimos años
- Precios de la competencia bajos
- Poca diversificación de proveedores
- Alta competencia entre competidores
- Niveles de pobreza elevados
- Creación de leyes poco favorables para el sector

De todos los factores mencionados, algunos de ellos corresponden a la situación del país. La creación de estrategias ante las amenazas para convertirlas en oportunidades, estaría enfocada a cómo mitigarlos para que el impacto sea menor.

Con respecto a las oportunidades, el objetivo es aprovecharlas y potencializarlas para crear un modelo de comunicación integrado que permita a cada empresa que da servicios BTL desarrollarse en un mercado competitivo.

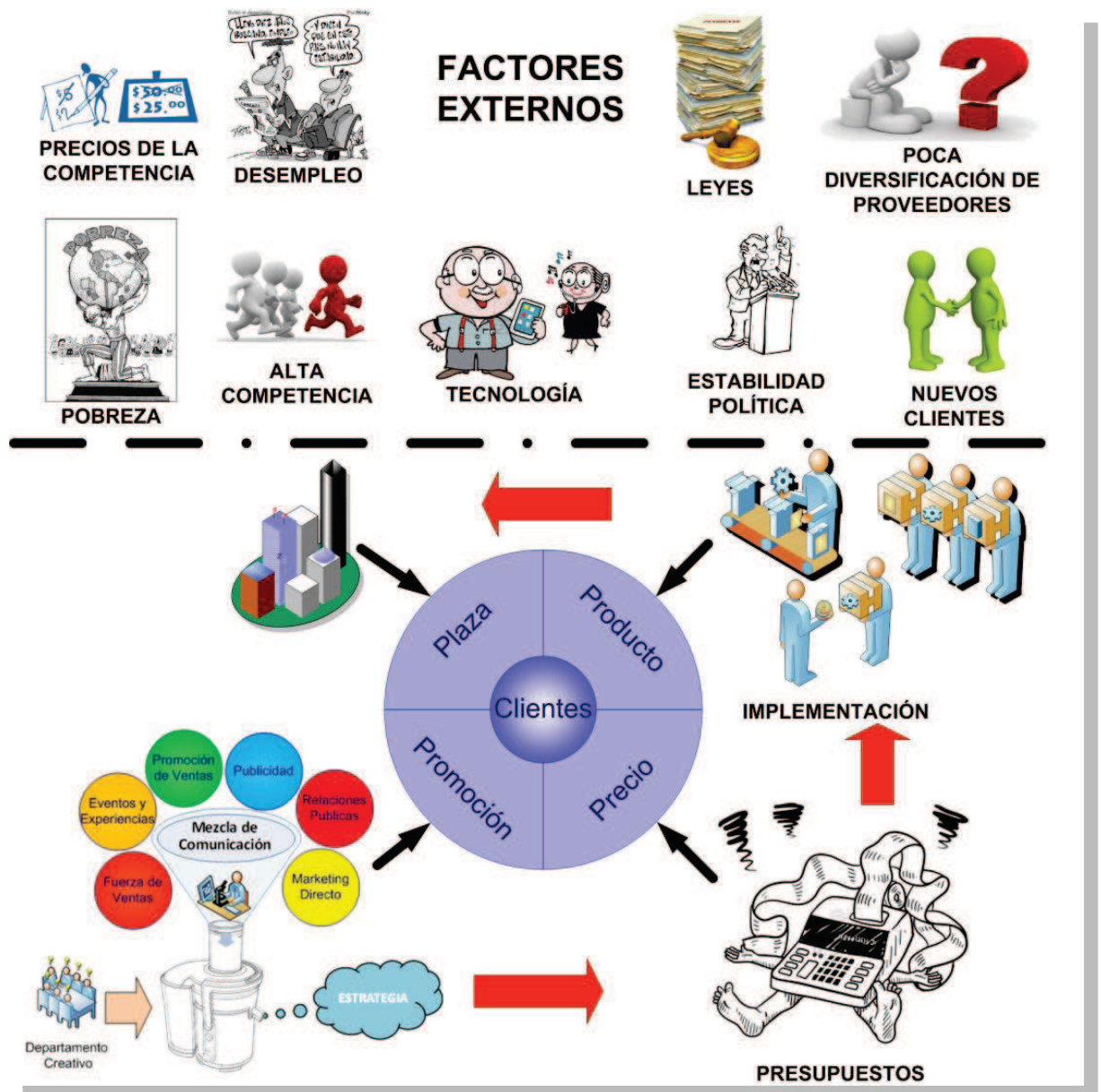
4 PLANTEAMIENTO DEL MODELO

4.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO

De acuerdo a la problemática de la investigación del presente estudio, donde muchas de las empresas BTL en el Ecuador carecen de un sistema integrado de comunicación y que únicamente se dedican a la especialización de determinados servicios, se desarrolló una guía para un Modelo de Comunicación Integrado (CIM), que permitirá adoptar los lineamientos fundamentales para su aplicación.

Como punto de partida para el planteamiento de un modelo, según (Masterman & Wood, 2006) citado en el capítulo 2 con el formato de un Modelo de Planificación para la Comunicación Integral de Marketing, la Mezcla y Entorno de Marketing (gráfico 1) citado por (Pride, 1996), la Mezcla de la Comunicación ilustrado en la (gráfico 3) según (Kotler, 2006) y con el análisis que se realizó por medio de entrevistas realizadas a tres agencias de publicidad BTL como se puede observar en el numeral 3.1.5 y el análisis a nivel mundial y local de los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, político legislativo y tecnológico que involucran a la comunicación y que permitió definir las principales oportunidades y amenazas que afectan al mercado BTL por medio de un análisis con la matriz de POAM y la matriz EFE (Anexo V); a continuación se presenta un esquema (Gráfico 26) para el desarrollo de un diseño de una CIM, que permitirá determinar los principales parámetros para ayudar a mejorar los contenidos y los recursos en el ámbito de la comunicación para las empresas interesadas en la organización de eventos BTL, además de analizar el mercado corporativo que usa la comunicación BTL y poder determinar los tipos de eventos BTL que podrían acoplarse a este modelo.

Gráfico 26: Esquema para el Desarrollo de un Diseño de Comunicación Integrada de Marketing



Elaboración: Autor

La mezcla de la comunicación que está inmersa en la promoción y que según (Kotler, 2006) señala que las distintas herramientas de comunicación como: la respuesta directa, la promociones de ventas, la relaciones públicas, los

eventos y experiencias, las fuerza de ventas entre otras; se logren combinar de una manera sinérgica, estas disciplinas permitirán brindar claridad, consistencia y un máximo impacto para poder generar una estrategia integral con un mensaje uniforme.

El mensaje debe ser definido en una empresa BTL por el Departamento Creativo y de Diseño, el cual elaborará una estrategia basándose en una mezcla de la comunicación.

Por otro lado, una vez determinada la estrategia, se deben elaborar los costos de la misma a través de un presupuesto, éste debe detallar lo que involucra el desarrollo del mismo y mediante la aprobación del presupuesto por parte de un cliente, se logrará continuar con el siguiente paso del modelo.

El siguiente paso una vez aprobado el presupuesto, es el producto o comúnmente llamado el servicio que ofrecen las empresas BTL, el cual consiste en implementar la estrategia propuesta, éste debe desarrollarse de acuerdo a los objetivos planteados por la misma estrategia para obtener resultados favorables.

Como siguiente punto, se encuentra el grupo objetivo al cual debe ser enfocada la estrategia y que por medio de la implementación, se lograría llegar a este segmento.

Para este modelo, existen factores externos que envuelven y afectan de forma directa e indirecta el desarrollo del sistema, estos fueron determinados para empresas BTL que se radican en el Ecuador y que serán analizados en el numeral 4.1.3 que hace referencia a una Propuesta de un Modelo para el Mercado Ecuatoriano. Cabe señalar de manera general que estos factores externos que son las oportunidades y amenazas, tendrían que ser utilizados

de manera que permitan potencializarlos en el caso de las oportunidades y mitigarlos en el caso de las amenazas para transformarlos en oportunidades.

Directrices para el Diseño de Estrategias de Integración.

Para el diseño de estrategias en un modelo de Comunicación Integrada de Marketing (CIM), según Navarro, Piñero, & Delgado (2009) en su artículo “Efectos de la Comunicación Integrada de Marketing a través de la Consistencia Estratégica”, señala algunas pautas para poder plantear estrategias integrales en una campaña realizada por una agencia de publicidad BTL.

En este artículo, varios autores citados por Navarro, Piñero, & Delgado (2009), señalan que la consistencia del mensaje es fundamental para poder integrar cada una de las herramientas de comunicación (Duncan y Moriarty 1998), mientras que para Keller (2001) indica que para plantear una estrategia de integración hay que tomar en cuenta *“los factores como los costes y la cobertura individual de cada herramienta y los relativos al conjunto, la complementariedad entre herramientas y el grado de consistencia entre ellas”*. Por otro lado, Malhavaram, Bradinarayan y MacDonal (2005) mencionan que, *“la consistencia de la información de las herramientas constituye un punto de partida para poder diseñar una estrategia de integración”*.

Estos tres autores mencionan la consistencia, que se le puede entender como coherencia o cohesión de la información, del mensaje o de las herramientas de la comunicación.

Para Navarro, Piñero, & Delgado (2009), desde la perspectiva de la CIM la consistencia tiene tres puntos de vista: una es la Consistencia Táctica, otra la Consistencia Estratégica y la última la Integración Complementaria.

Tomando como punto de partida estas tres características y para poder definir los lineamientos que se deben realizar al momento de plantear una estrategia creativa integral, se analizarán estos conceptos para poder entender cuáles son las pautas que ayudarían a desarrollar un diseño estratégico integral dentro de la CIM.

Consistencia Táctica

La Consistencia Táctica, se fundamenta en la ejecución de los estímulos, referida a como transmitir el mensaje de la marca al consumidor. Esta consistencia dentro de las herramientas de comunicación está basada en los elementos sonoros, visuales o verbales de ejecución que son compartidos por mensajes que proporcionan las distintas herramientas de comunicación de una forma común; es decir, un mismo elemento visual, un mismo texto, una misma música, etc. (Navarro, Piñero, & Delgado, 2009). Pero esta consistencia como lo señala las autoras del artículo “Efectos de la Comunicación Integrada de Marketing a través de la Consistencia Estratégica”, puede resultar poco comprensible cuando se utilizan otras herramientas cuya ejecución es más compleja.

Consistencia Estratégica

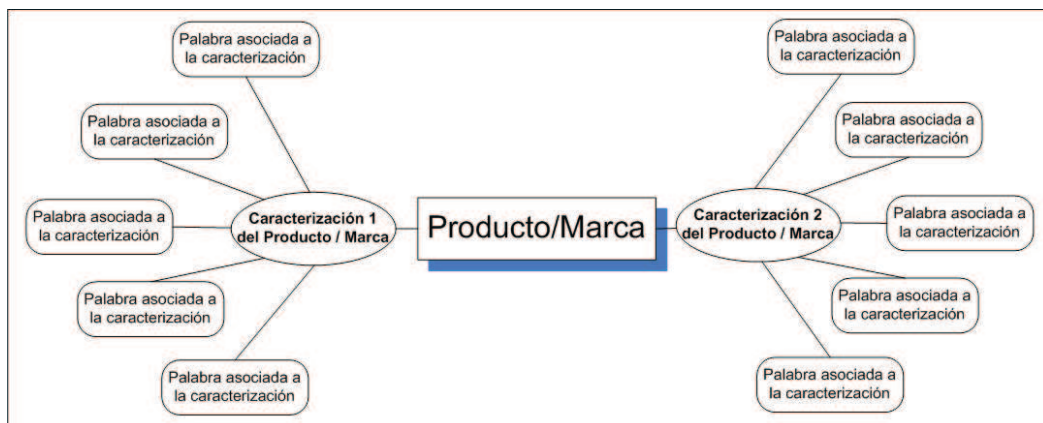
La Consistencia Estratégica, se basa en el conjunto de información de la marca, que será difundido por cada una de las herramientas de la comunicación (Navarro, Piñero, & Delgado, 2009).

Según Ducan y Moriarty (1998), definen a la Consistencia Estratégica como la coordinación de los mensajes de comunicación. Por otro lado, Keller (2001, 2003) relaciona con las asociaciones que conforman una estructura cognitiva o conocedora de la marca en la mente de un consumidor (Navarro, Piñero, & Delgado, 2009).

Las asociaciones dentro de la memoria del consumidor, serán consistentes siempre y cuando las herramientas de comunicación contengan información similar en contenido y significado, caso contrario podrían causar una confusión en la imagen de la marca.

Esta estrategia de asociación, consiste en incluir frases que relacionen a la marca con el objetivo de comunicar sus principales características o tendencias, y de esa manera tener una mejor recordación con una frase positiva dentro de la mente de los consumidores

Gráfico 27: Red Mental de Asociaciones a una Marca



Fuente: Navarro, Piñero, & Delgado

Elaboración: Autor

La Consistencia Estratégica basada en la asociación, consiste en determinar una lista de palabras que caractericen de alguna manera la marca, el objetivo de una red mental como se muestra en el gráfico 27, consiste en clasificar una lluvia de palabras de asociaciones para definir las dos caracterizaciones más relacionadas a la marca, las cuales permitirán encaminar la estrategia, basada en palabras que permitan recordar el producto.

Estrategia de Integración Complementaria

Esta estrategia de Integración Complementaria en un CIM, corresponde a un refuerzo mutuo entre las herramientas de la comunicación. El objetivo es poder cubrir con las ventajas de una herramienta las deficiencias de las otras (Navarro, Piñero, & Delgado, 2009).

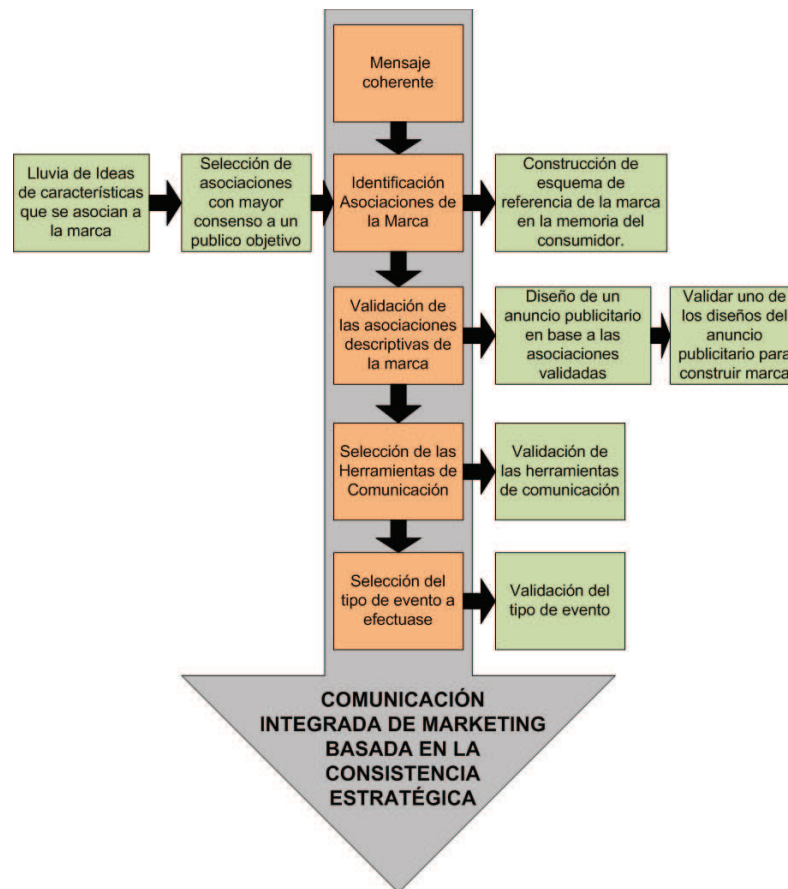
Este tipo de estrategias las empresas de publicidad habitualmente lo utilizan para complementar campañas donde está involucrado el ATL para después reforzarlo a través del BTL.

Para Keller (2001, 2003), este tipo de estrategias complementarias las relaciona con la estructura cognitiva de las asociaciones de la marca. Y lo define como *“el grado en que las asociaciones y vínculos diferentes de la marca se destacan o comunican mediante el uso de diversas herramientas”* (Navarro, Piñero, & Delgado, 2009). Esto quiere decir que se considera a dos herramientas complementarias, cuando cada una de ellas obtiene una asociación de la marca y crea en el consumidor una respuesta deseada.

En este contexto, se puede decir que la unificación de las dos estrategias como la consistencia estratégica y la integración complementaria, permitirán definir de manera más completa un enfoque de comunicación integral. Es así que la consistencia estratégica se le puede considerar como una condición necesaria para que un plan de comunicación pueda considerarse como integral y que mediante la complementación utilizando las herramientas de comunicación, se logró cubrir todas las falencias que podrían existir, siempre y cuando estén alineadas a la primera estrategia.

A continuación en el (Gráfico 28), se muestra cómo debe estar diseñado la Consistencia Estratégica para una CIM.

Gráfico 28: Propuesta para el Diseño de la Consistencia Estratégica



Fuente: Navarro, Piñero, & Delgado

Elaboración: Autor

Efectos de la Consistencia Estratégica

En el artículo realizado por Navarro, Piñero, & Delgado (2009), se señala cinco efectos de la consistencia estratégica que se evidencian en el procesamiento de la información por parte del consumidor en una campaña integral, logrando un procesamiento más intenso con el que se puede lograr mediante una campaña no integrada, y estos son:

Procesamiento de la información

Efecto 1: “El consumidor procesará más información en una campaña integrada que en una no integrada”.

- Cuando un mensaje transmitido por las diversas herramientas de comunicación es consistente, el proceso de integración se lo considera como efectivo. Si se realiza una segunda y sucesivas exposiciones del mismo mensaje, se logrará reforzar el mismo pensamiento que se generó durante un primer mensaje.
- En este contexto, la persona que recibió el mensaje estará más seguro y confiado de lo que piensa acerca de la marca. Éste, permitirá determinar el efecto 2.

Efecto 2: “La fortaleza del procesamiento será mayor en una campaña integrada que en una no integrada”.

Evaluaciones del Consumidor

Efecto 3: “El Procesamiento neto será más positivo en un campaña integrada que en una no integrada”.

- Esto quiere decir que el diseño de una estrategia donde esté involucrada la constancia del mensaje, creará respuestas cognitivas positivas.
- Y en consecuencia de esto, esta condición generará un efecto favorable sobre la actitud de cada individuo la cual permitirá determinar el efecto 4.

Efecto 4: “La actitud del consumidor hacia la campaña será más favorable en una campaña integrada que en una no integrada”.

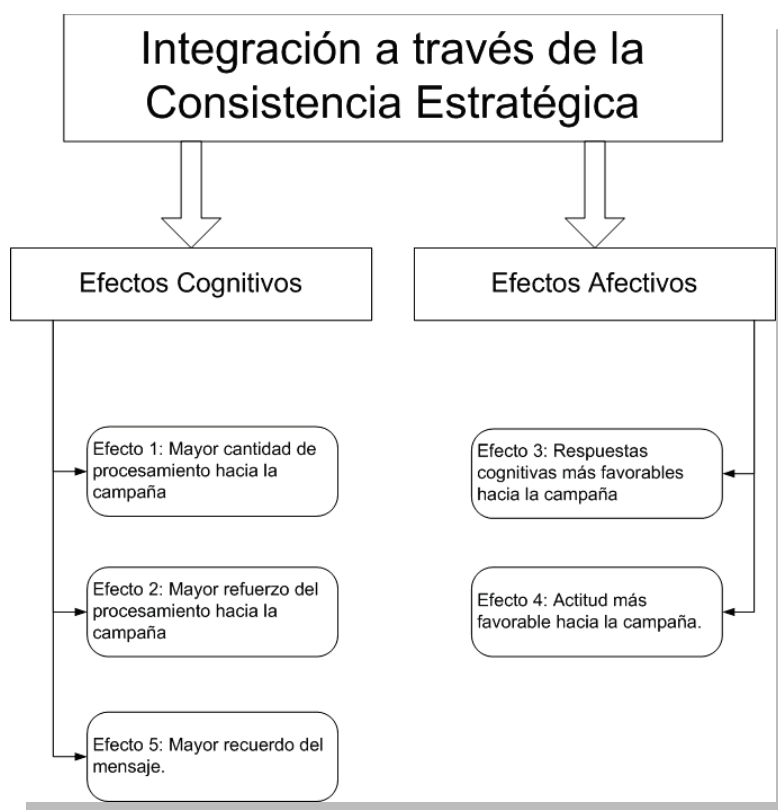
Recuerdo de la Información

La mecánica de funcionamiento de un individuo ante una exposición de información, podría condicionar a que sienta una experiencia de aprendizaje y ésta, lo guarde en su memoria. La CIM a través de la consistencia estratégica del mensaje, logrará determinar la forma de codificación, almacenado y recuperado de memoria del consumidor. Es así que una integración sinérgica de las herramientas de comunicación donde el mensaje cumpla con los objetivos planteados, logrará los efectos de una codificación variable de la información, ya que las herramientas de comunicación transforman el contexto de presentación de una misma información de manera distinta (Navarro, Piñero, & Delgado, 2009).

En base a este contexto se determina el efecto 5, que indica:

Efecto 5: “El grado de recuerdo de una campaña integrada será mayor que el de una campaña no integrada”.

A continuación se puede observar los efectos cognitivos y afectivos que se pueden producir a partir de la consistencia estratégica del mensaje.

Gráfico 29: Efectos de la Integración a través de la Consistencia Estratégica

Fuente: Navarro, Piñero, & Delgado

Elaboración: Adaptación del Autor

A manera de experiencia personal, se resume a continuación un caso de éxito para medir los efectos causados mediante una Consistencia Estratégica, realizada a través de una campaña integral que tuvo como objetivo “Lanzar al mercado un nuevo vehículo todo terreno”.

Antecedentes

Para el lanzamiento de este nuevo vehículo, una de las circunstancias más desfavorables que se presentó, fue el bajo presupuesto para realizar este tipo de actividad. En principio este evento estaba dirigido exclusivamente a medios de comunicación, los cuales permitirían generar un free press del evento; pero

como el precio de venta de este vehículo era demasiado alto para el cliente, no era conveniente invertir en una alta suma de dinero, ya que la tasa de retorno con respecto a la venta no era igual al de un vehículo más accesible al público. Éste, fue el punto de partida para rediseñar la estrategia integradora la cual permitió mostrar las propiedades del nuevo vehículo en un grupo objetivo con el poder adquisitivo suficiente para poder adquirir uno de estos vehículos.

Estrategia

La estrategia consistió en utilizar herramientas de la comunicación como: Eventos y experiencias, Fuerza de Ventas, Publicidad, Relaciones Públicas y Redes Sociales, las cuales permitieron medir los efectos de la Consistencia Estratégica planteada. Esta estrategia valga la redundancia, se le alineó con el objetivo y gusto de la gente que iban a asistir a una determinada feria, la cual sería el lugar idóneo para realizar el lanzamiento. El objetivo del público que asistiría, era “observar una presentación de caballos durante dos días”. Y en base a este objetivo se alineó la estrategia con una de las propiedades del vehículo a lanzarse y ésta fue “caballos de fuerza o Horsepower”, además de su diseño elegante y exclusivo que iba ligado a la finura de los caballos en exposición (Estrategia de Asociación).

Mecánica y Efectos

La actividad se llevó a cabo en un club exclusivo de la ciudad de Quito, donde se realizó una feria de caballos para un segmento de gente que normalmente utiliza este tipo de vehículos.

Al ser una feria donde muchas marcas exponían sus productos y con el nuevo presupuesto ya reducido para poder realizar el lanzamiento del automóvil, se compró a los organizadores de la feria diferentes espacios físicos para poder realizar la actividad; por otro lado, las otras marcas auspiciantes de ese

evento, sólo tenían máximo un espacio. Esto se lo hizo debido a que existió otro auspiciante dentro de la feria que era una competencia directa.

Estos espacios, consistieron en dos áreas para exposición estática del vehículo, muy bien decoradas con relación a la ambientación en general de la feria; donde los visitantes podían conocer sobre el nuevo auto a través de la fuerza de ventas de la empresa contratante (cliente). A Ellos se les ubicó en estos espacios para apoyar con la información del todo terreno (Efecto 1).

Otro espacio consistió en una pista de entrenamiento para equinos, la cual fue transformada en un área exclusiva para realizar una prueba de conducción acorde al automóvil. Éste, sirvió para que los invitados puedan vivir la experiencia que la marca les ofrecía (Efecto 2). Con la ayuda de modelos se logró levantar una base de datos de la gente que asistía a los stands; a estas personas, se les invitaba a través de tickets a que realicen la conducción del todo terreno.

De manera simultánea durante la feria sucedían más actividades que permitieron tener una constante recordación de marca a los asistentes de la feria. La primera consistió en una locución grabada y amigable, con un mensaje de las propiedades del vehículo y que de manera itinerante se escuchaba en el complejo donde se desarrollaba la feria (Efecto 3) y la segunda fue el desarrollo de una presentación en el área donde sucedía todo el espectáculo de caballos. Aquí se logró exponer delante de todos los invitados y medios de comunicación convocados, el nuevo vehículo a través de una presentación de caballos que acompañaban al todo terreno; mientras esto sucedía, nuevamente se paso la misma locución grabada para que la gente se concentre en el mensaje que se deseaba transmitir (Efecto 4).

Además, la imagen publicitaria a través de lonas, inflables, vallas, logos en los afiches y entradas realizadas por los organizadores de la feria, etc., permitió reforzar en la mente de los visitantes, la presencia de la marca.

También se realizó una cobertura en redes sociales manejado por un “community manager” quien era la persona encargada de estar permanente actualizando y evaluando las redes sociales de acuerdo a las actividades que realizaba la marca. Esta persona transmitió en vivo con fotografías y comentarios lo que iba sucediendo en la feria con respecto al lanzamiento.

Por otro lado, cuando los visitantes de la feria terminaban su prueba de conducción en conjunto con la fuerza de ventas, la satisfacción de las personas era evidente, lo que indicaba que la recordación del consumidor hacia la marca iba a ser favorable (Efecto 5).

Reportes días después de la actividad, indicó que la estrategia planteada en el evento fue un éxito, ya que la venta de unidades inició con la gente que se registró en la base de datos en la feria.

4.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS EVENTOS BTL DE COMUNICACIÓN EN MARKETING

Existen distintos tipos de Eventos BTL y cada uno de ellos tiene características que los definen, de acuerdo a Galmés (2010), estos, se los puede clasificar en base al tipo de enfoque o público objetivo al cual van a estar dirigidos, ya que las características que tienen unos de otros son aquellas que les diferencian.

Ejemplos:

- Existen eventos donde se reúne a los equipos de ventas con el objetivo de motivarlos e incentivarlos, en este caso el público objetivo al cual estará dirigido el tipo de evento, será enfocado a las fuerzas de ventas, empleados, colaboradores y distribuidores; mediante reuniones o convención. Es fundamental contar para este tipo de actividades con premios para incentivos y especialistas para una motivación.
- Otro tipo de evento, son las exhibiciones y ferias, éste está enfocado a determinado sector profesional o a un público en general. En este tipo de evento es de suma importancia la diferenciación que puede haber, ya que por lo general en estos eventos existen diferentes marcas que son competencia.
- Un lanzamiento de producto es otra forma de realizar un evento, éste deberá ser enfocado a un público en general, público interno o un determinado público, el cual permita que el producto cumpla con determinadas expectativas. Es esencial que en este tipo de eventos además de ser notorios, el desarrollo del mismo gire en torno al producto y que provoque una expectativa y un alto impacto.
- En el BTL existen eventos que permite probar el producto o a su vez mostrarlo. Este tipo de eventos, deberá ser enfocado a clientes actuales o potenciales; puede desarrollarse en diferentes lugares o en un solo lugar de forma consecutiva y el objetivo del mismo es llegar a la mayor cantidad de gente mediante estas actividades a un menor costo.
- Los eventos de puertas abiertas y visitas a instalaciones, es otro tipo de eventos; el cual está enfocado a personal interno de una empresa, líderes de opinión, consumidores en general. Se lo puede realizar en distintas empresas y el objetivo de la misma es generar experiencia de marca.
- Existen eventos dedicados exclusivamente a medios de comunicación con el objetivo de generar una noticia en prensa. Este tipo de eventos

se los debe trabajar en forma conjunta con las relaciones públicas que ayudará a convocar a los asistentes para determinado evento.

- Para los eventos donde están involucrados personalidades públicas se los denomina como actos protocolarios, estos permitirán generar a través de los líderes de opinión como son estas personalidades, una adecuada publicidad que deberá ser pautaada a través de los medios de comunicación.
- Por otro lado, existen eventos enfocados a intermediarios, clientes y directivos de empresas; con lo cual se pueden crear experiencias muy personalizadas y únicas. A este tipo de eventos se los puede denominar como de hospitalidad o patrocinio.
- Los eventos deportivos o culturales son aquellos que están relacionados con la experiencia que pueden obtener de la marca con relación al tipo de evento que se esté realizando. Estos eventos están enfocados al público en general, medio de comunicación o intermediario.
- Los eventos de guerrilla de marketing son aquellos que se enfocan en un público en general y tiene como objetivo tomar como sorpresa y dar a conocer el producto de una manera rápida mediante la interacción.

4.1.2 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS EVENTOS BTL

Según Galmés (2010) en el proceso de planificación de un evento, la estrategia debe estar definida dentro de un contexto integrador, es por esto que plantea un esquema (Gráfico 30) donde la estrategia seleccionada debe involucrar a las estrategias de comunicación de otras herramientas del marketing. Las fuentes de análisis para generar este modelo corresponden a varios modelos realizados por diferentes autores (Modelos de Planificación Estratégica de Masterman (2004) y Bodwin et all (2006)) y los Modelos del

Proceso de Organización de Eventos realizados por EMBOK (2005), Golblatt (2005) y Salem, Jones y Morgan (2004).

Como primer paso del proceso, hay que realizar un análisis de la situación para determinar el Concepto del Evento y el grupo objetivo para poder determinar el público al que se quiere llegar. Primeramente se deben definir los objetivos del proyecto; y estos, deben ser de dos tipos: El primero que debe tener relación con los objetivos de Comunicación de Marketing Integrados y el segundo con los objetivos de la experiencia.

Como segundo paso, una vez definido el público objetivo, se debe realizar el diseño de la experiencia del evento; el cual involucra al diseño de la convocatoria, diseño de la experiencia del evento y el diseño de la difusión de la experiencia. Estos diseños deben ser analizados para determinar la viabilidad de cada uno de los proyectos.

Para Galmés (2010), en este segundo punto se deben establecer las bases del proceso. Aquí señala que no se puede organizar un evento sin tener claro el planteamiento del concepto, de los objetivos y del segmento de mercado al que se quiere llegar.

En el diseño de un evento, es fundamental que se encuentre plasmado el mensaje oral que se quiere transmitir, la manera que se efectuará el evento mediante diseños gráficos que permitan visualizar el evento y el concepto, los recursos digitales a utilizarse, el espacio donde se desarrollará el evento, la decoración que se utilizará, etc. En esta fase se debe desarrollar el presupuesto.

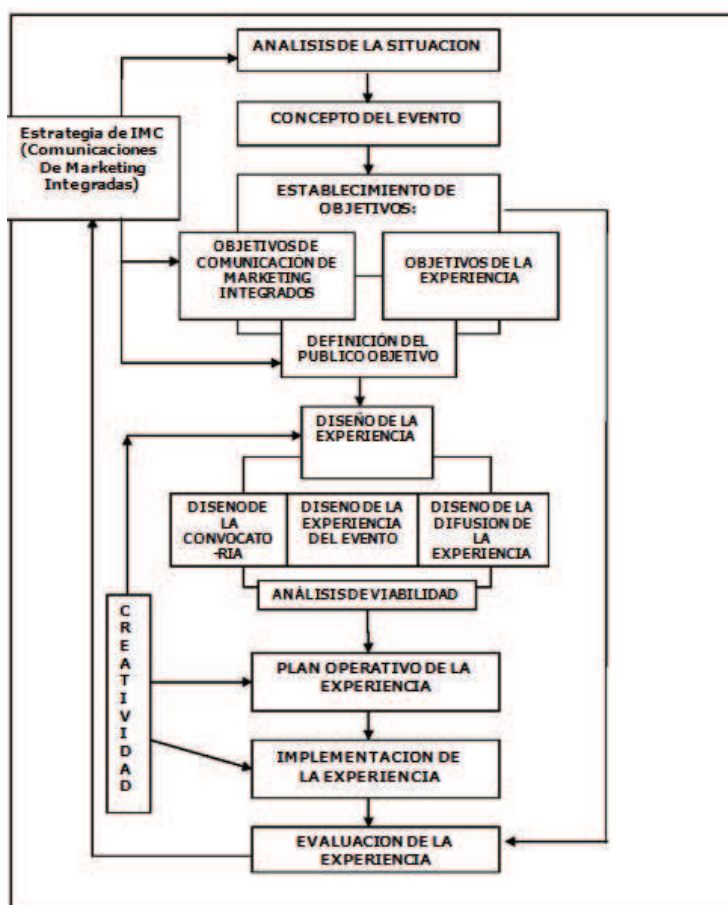
Como tercer paso, se encuentra la fase de operaciones del evento. Aquí se desarrolla la planificación detallada de todo lo que involucra el presupuesto

establecido de una manera detallada. En publicidad, este punto se lo denomina como la pre producción del evento.

Como cuarto paso, está la fase de implementación, que no es más que la ejecución de lo ya planificado en el segundo y tercer punto, y que se relaciona con el diseño de la experiencia y el presupuesto establecido. En publicidad a este punto se lo denomina como la fase de producción.

Como quinto paso, se encuentra la evaluación de resultados, que mide el cumplimiento de los objetivos planteados y el evento implementado en base al diseño propuesto.

Gráfico 30: Proceso de Organización de un Evento de CIM



Fuente: Galmés

En este contexto, sobre el Proceso de Organización de un Evento citado por Galmés (2010) y para el presente estudio, se definió tres fases para el planteamiento del modelo y éstas son:

Fase I: Propuesta Creativa y Pre Producción (ver gráfico 31 y 32)

Fase II: Producción (ver gráfico 33 y 34)

Fase III: Post Producción (ver gráfico 35 y 36)

Mediante un esquema gráfico y por procesos, se analizará la planificación de un evento dentro de una empresa BTL que se dedica a dar servicios de comunicación integral, basándose también en la información obtenida de las entrevistas a las tres agencias de comunicación no tradicional.

4.1.2.1 Diagrama de Procesos para una Empresa BTL

4.1.2.1.1 Fase I: Propuesta Creativa y Pre Producción

Esta fase, inicia cuando un ejecutivo de cuentas se debe reunir con un cliente potencial. Es indispensable obtener de éste, toda la información posible con respecto a sus necesidades. La comunicación que debe existir entre el cliente y el ejecutivo de la agencia tiene que ser muy buena para que la información que se logre obtener, sea clara y precisa para el proceso.

Esta información se la debe recoger en un formato denominado Brief y como se mencionó en el numeral 3.1.5.1.1, este documento es parte estratégica de la preparación de una acción publicitaria (ver anexo III). Otro formato que también se lo puede utilizar dependiendo del tipo de reunión que se tenga con determinados clientes, es el denominado por las agencias de publicidad como “contact report” que no es más que un informe donde se debe detallar de

manera escrita, todos los pormenores de una reunión para dejar por escrito los acuerdos que se concreten con el cliente; este documento deberá ser enviado a todos los involucrados para que a futuro les permita recordar pormenores de la reunión inicial o de reuniones secundarias (ver anexo VI). Además, este informe apoyará al Brief obtenido para cubrir cualquier inquietud que se le pueda presentar más adelante.

La formación que debe tener el ejecutivo de cuentas para este modelo de comunicación integrado, tiene que estar alineado al ámbito de producción, este detalle será un factor fundamental para este modelo, ya que la persona que domina el tema de eventos muy independiente de saber vender, logrará dar el soporte necesario al cliente en las primeras inquietudes que se puedan presentar al momento de elaborar el Brief. Este detalle se lo puede observar en el (anexo VII) donde se determinan las funciones de cada área en una agencia de publicidad BTL.

Continuando con el análisis de la primera fase de este proceso, el Brief debe ser enviado por el Departamento de Cuentas al Departamento de Creatividad y Diseño; éste a su vez, mediante una reunión que puede ser semanal, realizará el tráfico de todas las actividades que se tiene para la semana. Esta reunión deberá realizarse con todas las áreas involucradas y permitirá establecer un cronograma de trabajo (ver anexo VIII) para definir fechas de entrega de determinados proyectos.

Una vez realizado el análisis de las actividades de la agencia, el Departamento Creativo y Diseño debe analizar el Brief del cliente para poder detallar la estrategia a seguir. Esta estrategia tendrá que estar involucrada dentro de la Comunicación Integrada del Marketing, inicialmente en este proceso se debe definir los ingredientes más idóneos que le permitan cumplir los objetivos de cada cliente; estos ingredientes deben estar basados en una mezcla de la comunicación y como ya se mencionó al inicio de este capítulo,

la utilización de estas herramientas de manera sinérgica, proporcionará una estrategia integral.

Las estrategias a tomar en cuenta en este proceso, se las puede definir de acuerdo a las Directrices para el Diseño de Estrategias de Integración mencionadas en el numeral 4.1. Una vez diseñada la estrategia en base a los parámetros citados por Galmés (2010) al inicio del numeral 4.1.2 que hace referencia a la primera y segunda fase de un proceso de organización de eventos, se la debe enviar al Departamento de Producción a manera de propuesta, para analizar la factibilidad del proyecto. Este Departamento deberá aprobar o solicitar cambios de acuerdo a la viabilidad y tipo de evento.

Si la viabilidad del proyecto es accesible, este Departamento deberá elaborar el presupuesto en conjunto con el Departamento de Compras (ver anexo IX) e informar al Departamento Creativo para que pueda ser enviada la propuesta al Departamento de Cuentas que será quien presente el diseño del evento al cliente.

Cabe aclarar que es importante que exista un Departamento de Compras que trabaje en conjunto con el Departamento de Producción, ya que éste será una figura exclusivamente utilizada para poder trabajar directamente con los proveedores o aliados estratégicos en la producción de materiales que se requieran para determinado proyecto, además este departamento permitirá realizar distintas cotizaciones que podrán mejorar la competitividad y rentabilidad del proyecto. El personal de esta área, estaría en constante actualización de proveedores e informándose de las nuevas tendencias tecnológicas incursionadas al país donde se desarrolle este modelo.

Una vez terminado el presupuesto, deberá ser enviado al Departamento de Cuentas para que en conjunto con la propuesta diseñada, sea presentada al cliente. Éste a su vez, aprobará la propuesta o solicitará cambios en caso de

no estar alineada a los objetivos del cliente. Si la propuesta está acorde a las necesidades, el presupuesto debe ser analizado para ser aprobado.

Si el presupuesto no está aprobado se deberá realizar los ajustes respectivos. Una vez que el presupuesto esté aprobado, inicia dentro de esta primera fase la etapa de Pre Producción del proyecto, la cual involucra la elaboración del cuadro de pagos (ver anexo X), pedidos de facturación (ver anexo XI) y contratos de cada proveedor (Ver anexo XII.) para ser enviados al Departamento Administrativo y Contable, quien a su vez elaborará la factura que deberá ser entregada al cliente para el pago respectivo. En muchos de los casos los pagos se realizan en su totalidad a 30 o 60 días después de haber terminado el evento y en otros casos los clientes pueden dar anticipos. En cualquiera de los casos mencionados, la empresa BTL deberá estar en condiciones financieras para poder cubrir los gastos que se generen al realizar este tipo de eventos.

Una vez emitido la factura al cliente y en base al cuadro de pagos efectuado a los respectivos proveedores y analizando las proyecciones de ingresos para la empresa a través del flujo de efectivo, se deberá emitir los anticipos a proveedores previa presentación de facturas solicitadas por el Departamento de Producción y Compras.

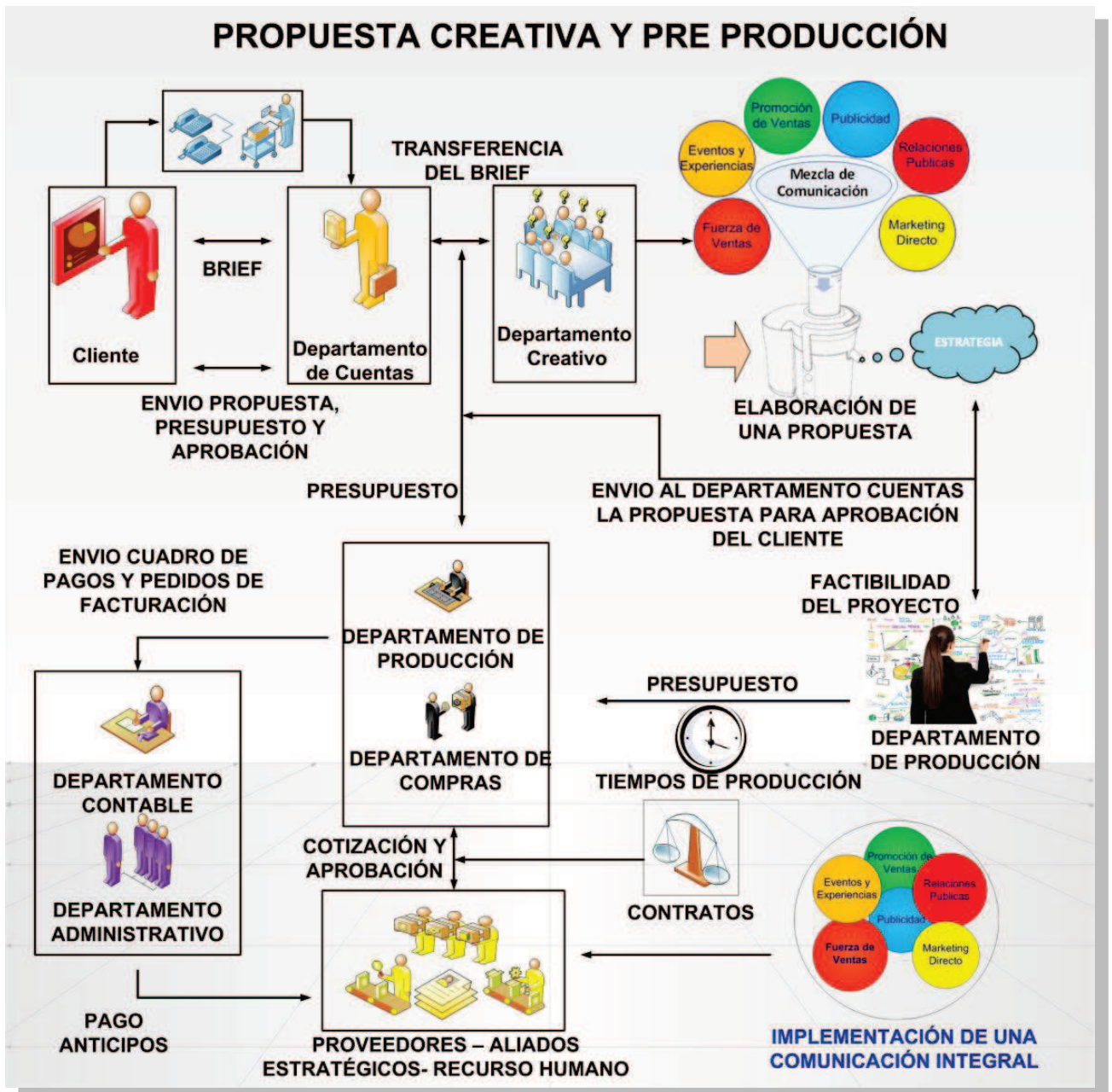
Desde la aprobación del presupuesto y la coordinación del Departamento de Producción y de Compras con el Departamento Administrativo y Contable, se da el inicio a la Pre Producción, que además de las actividades mencionadas, también involucra una serie de acciones importantes para poder realizar la siguiente fase de manera exitosa.

Estas actividades son:

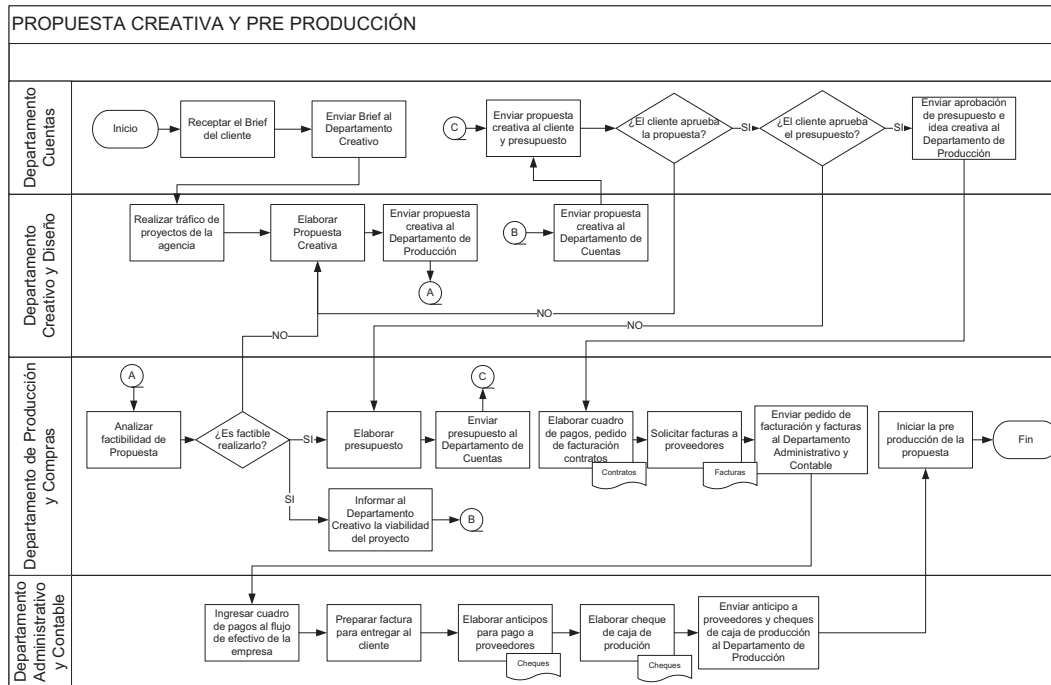
- **Elaboración de alcances al cliente:** Estos se los realizará si el cliente los solicita y previo al análisis del Departamento de Producción

- **Elaboración de status con los proyectos que esté a cargo:** Permitirá tener un mayor control sobre las actividades a desarrollarse durante la etapa de la Pre Producción. (Ver anexo XIII)
- **Elaboración de cronograma de producción:** El cronograma de producción, es un análisis de las actividades que se tiene pendientes, para evitar que se las pase por alto o se crucen con otros proyectos en las fechas destinadas; este documento permitirá llevar un mejor control de los tiempos del Departamento de Producción. (Ver anexo VIII)
- Contratos con proveedores. (Ver anexo XII)
- Manejo de facturas de proveedores
- Elaboración de carpetas de producción de cada actividad. (Ver Anexo IV)
- Manejo de caja chica. (Ver anexo XIV.)

Gráfico 31: Propuesta Creativa y Pre Producción



Elaboración: Autor

Gráfico 32: Procesos de la Fase I

Elaboración: Autor

4.1.2.1.2 Fase II: Producción

La segunda fase corresponde a Producción, la cual involucra una serie de actividades que permitirán implementar determinado proyecto.

Para poder iniciar con esta fase, es importante que el departamento de Producción posea los recursos económicos necesarios para poder llevar a cabo todas las actividades que correspondan en esta fase.

De manera inicial, el Departamento de Producción deberá cobrar el dinero solicitado en el respectivo cuadro de pagos que se debe pasar al Departamento Administrativo y Contable; esta parte del proceso se encuentra en la fase I antes detallada.

Paralelamente, se debe realizar una revisión de todos los ítems involucrados en el presupuesto del determinado evento, esto quiere decir que a cada rubro del mencionado presupuesto se deberá hacer un seguimiento diario. Este seguimiento se lo denominará status, como se mencionó en las actividades del Departamento de Producción en la fase I.

Este status, deberá ser enviado al Departamento Creativo y de Cuentas para verificar la correcta realización de la estrategia inicial.

El Departamento de Cuentas con la información que recibirá, estará en la capacidad de informar cualquier duda que determinado cliente posea, y coordinar en conjunto con el Departamento de Producción los detalles para el evento.

El Departamento de Producción a su vez determinará los requerimientos necesarios por parte del cliente o viceversa. Esta comunicación de esta área con el cliente, debe ser fundamental para evitar cualquier tipo de inconvenientes en una comunicación que puede ocurrir al realizarlo a través del Departamento de Cuentas. Los respaldos que se deben obtener y la manera de comunicarse deberán ser vía mail o cualquier otra herramienta que les permita tener a las dos partes involucradas sus respectivos respaldos.

Una vez coordinado con el cliente cualquier tipo de información, el Departamento de Producción realizará la carpeta de producción como se mencionó en las actividades que debe desempeñar el Departamento de Producción. Este documento es una herramienta fundamental para que un productor realice un buen evento, ya que la información que este documento contenga, será de gran importancia para el desenvolvimiento adecuado del evento.

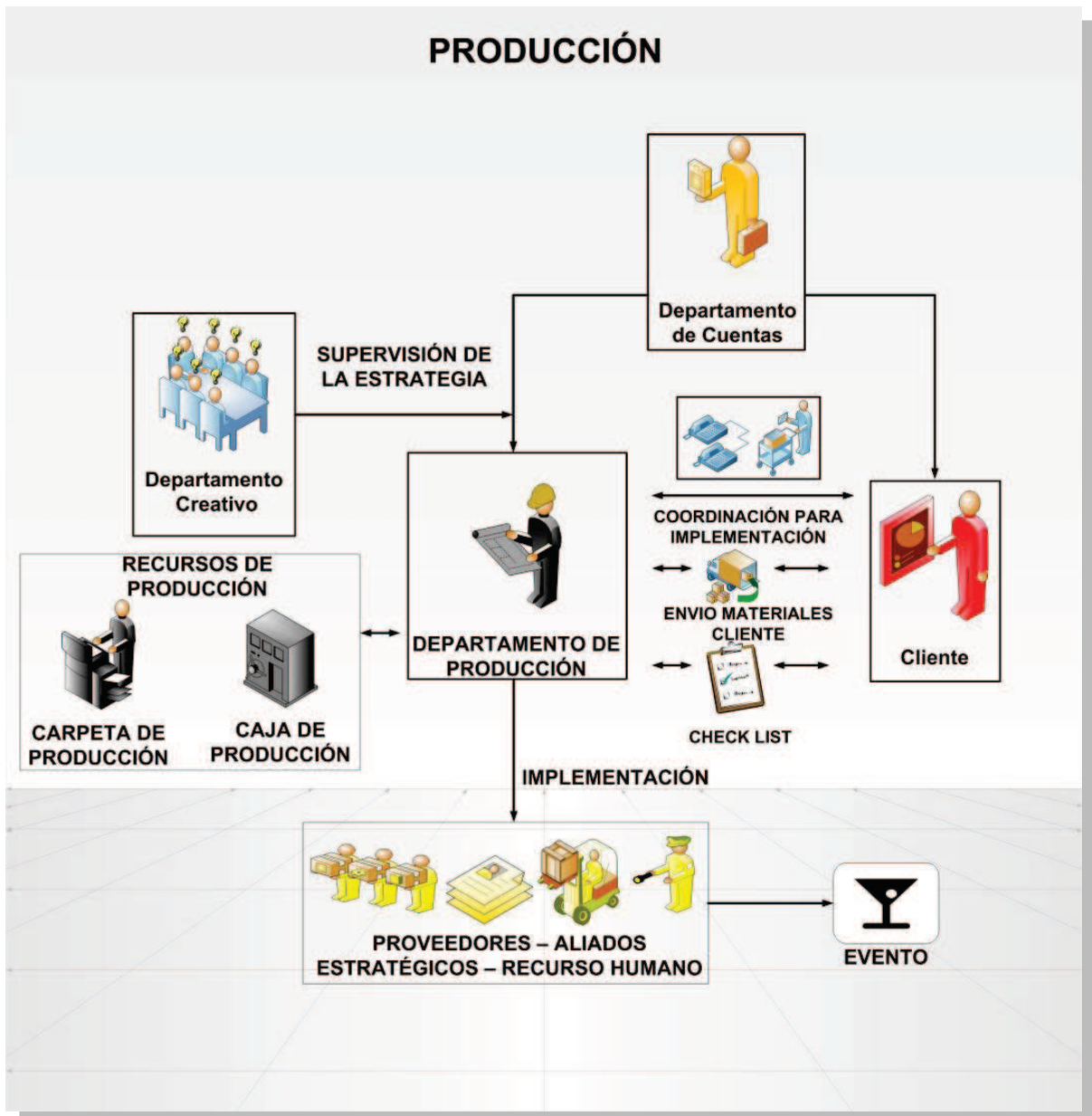
Los documentos que se deben registrar en esta carpeta de producción son los siguientes:

- Status de los rubros de presupuesto hasta el último día realizados.
- Mails enviados por los clientes y mails enviados por el Departamento de Producción.
- Detalle de los rubros que involucran el presupuesto, si estos no se encuentran detallados (ambientación, equipo técnico, catering).
- Planos técnicos a escala del montaje del evento con su respectiva nomenclatura.
- Organigrama del equipo de trabajo que estará involucrado en la actividad.
- Guía telefónica de los diferentes proveedores.
- Guión de montaje con sus respectivos horarios para cada proveedor de acuerdo a la planificación.
- Guión técnico de evento donde se detalla el orden del día.

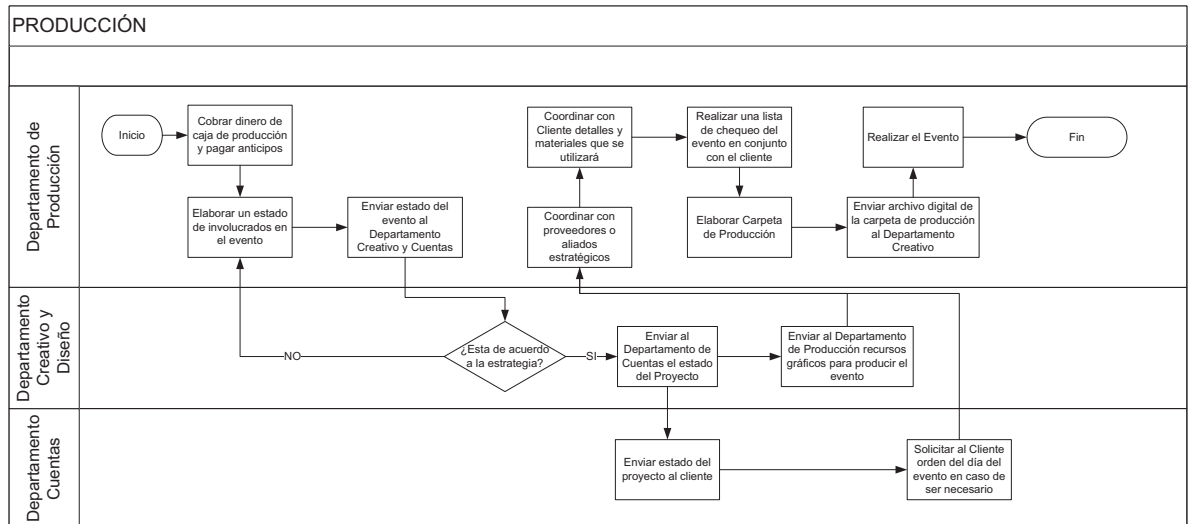
Esta carpeta deberá ser enviada al departamento creativo antes de implementarla. Este proceso podrá validar nuevamente a través del Departamento Creativo y Diseño, si la ejecución que se va a realizar está de acuerdo con la estrategia planteada.

Una vez que se tenga todos los documentos en orden, se podrá realizar el evento de acuerdo a la información planteada en la carpeta de producción.

Gráfico 33: Esquema de Producción



Elaboración: Autor

Gráfico 34: Procesos de la Fase II

4.1.2.1.3 Fase III: Post Producción

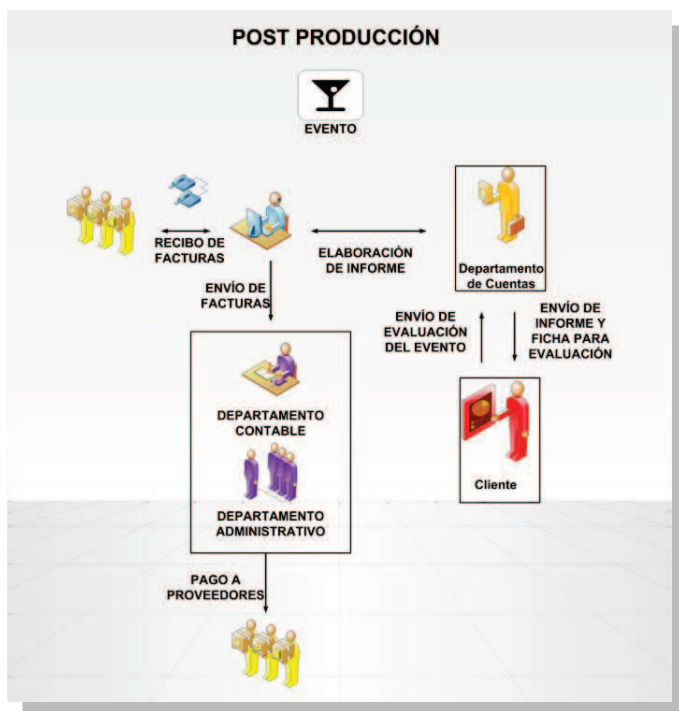
Una vez realizado el evento, inicia la tercera fase que se la denominará como Post Producción; la cual involucra una serie de actividades que se deberán cumplir para poder cerrar un determinado evento.

Por un lado, el Departamento de Producción deberá elaborar un informe de la actividad realizada, el cual deberá contener todos los argumentos necesarios para demostrar que se logró cumplir con el objetivo planteado. Este informe, deberá ser enviado al Departamento de Cuentas el cual enviará al respectivo cliente. De igual forma este departamento deberá enviar un documento de evaluación (Ver anexo XV), que permitirá apreciar de acuerdo a la perspectiva de la cuenta, cómo se desarrolló el evento en la primera y segunda fase del proyecto; éste, ayudará a identificar posibles errores para tomar los correctivos necesarios en el futuro.

Por otro lado, el Departamento de Producción deberá realizar una evaluación a cada proveedor o aliado estratégico involucrado (Ver anexo XVI), esta evaluación será de suma importancia para determinar un historial que le permita a la agencia corregir errores internos o desechar de ser el caso a aquellos proveedores o aliados estratégicos que no permitieron el cumplimiento de los objetivos planteados.

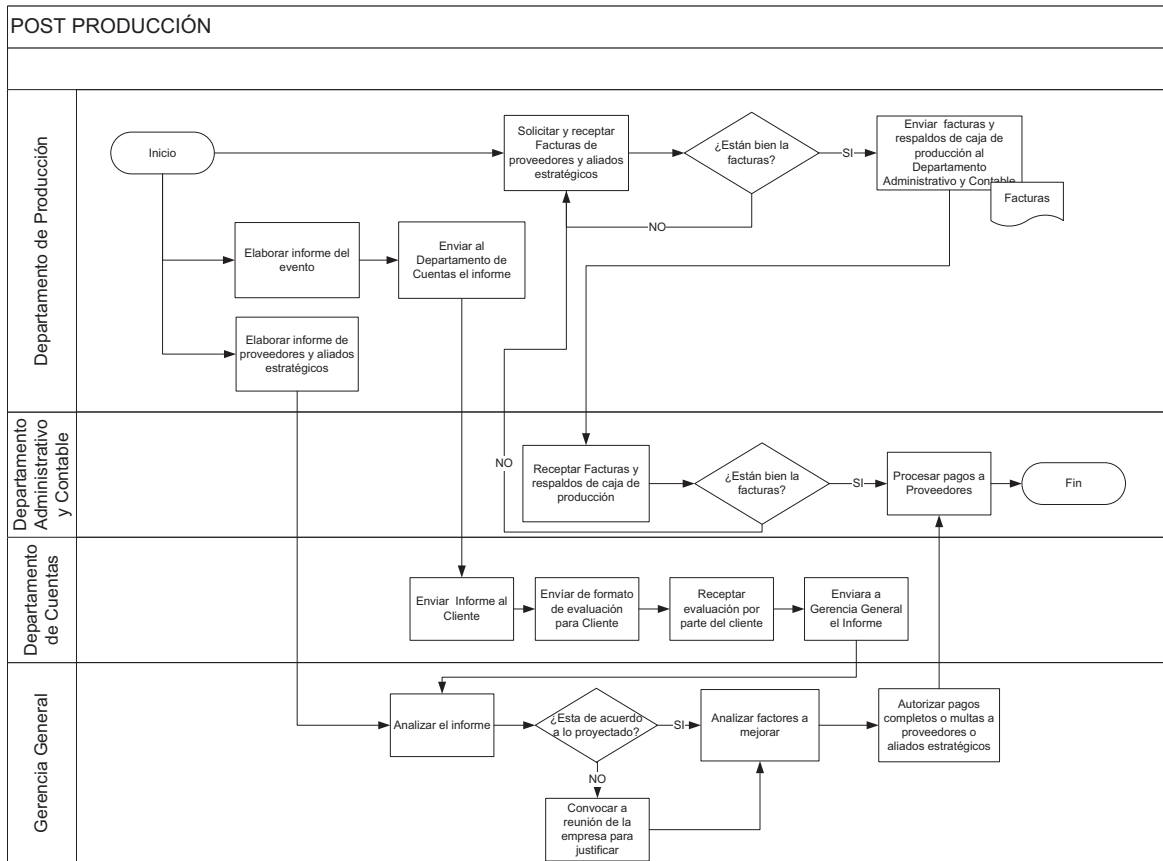
Para concluir, el Departamento de Producción estará también encargado de receiptar los pagos en base al cuadro de pagos establecido. Estos documentos deberán ser enviados al Departamento Administrativo y Contable y mediante el análisis de las respectivas evaluaciones por parte del cliente y las que se hacen a los respectivos proveedores en base a los contratos firmados, se autorizará el respectivo pago o los debidos descuentos ocasionados por multas que impondrán los contratos establecidos por la agencia.

Gráfico 35: Esquema de Post Producción



Elaboración: Autor

Gráfico 36: Procesos de Post Producción

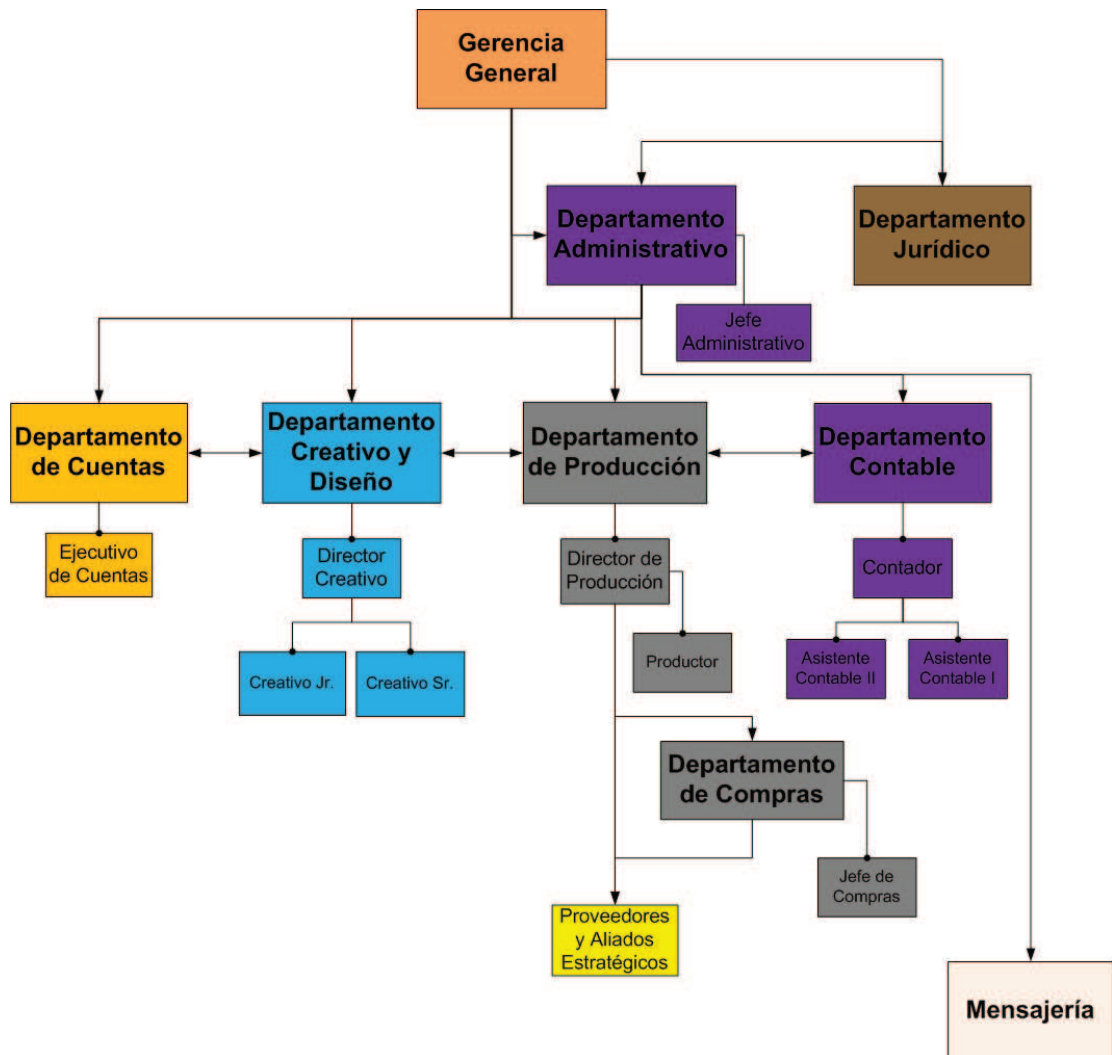


Elaboración: Autor

4.1.2.2 Análisis del Proceso de Trabajo de una Empresa BTL

De acuerdo al modelo planteado, es necesario definir las áreas o departamentos que a criterio del autor de esta investigación tiene que existir (ver gráfico 37), además de indicar las funciones de cada una de ellas en una agencia BTL; esta información fue obtenida y modificada, como se puede observar en los respectivos documentos (Ver anexo VII) para el presente estudio, de la agencia Glocal S.A.

Gráfico 37: Organigrama Modelo de una Empresa BTL



Elaboración: Autor

Gerencia General. Responsable de la agencia y su posicionamiento en el mercado local e internacional.

Departamento Creativo y de Diseño. Encargado de definir las estrategias integrales para poder proporcionar el servicio de la empresa BTL.

Departamento de Cuentas. Encargado de la relación con el Cliente para que el evento se realice de acuerdo a los parámetros que busca el cliente y a los presupuestos aprobados. Esta área es la representante de la agencia.

Departamento de Producción. Encargado de analizar la factibilidad de las estrategias, la elaboración de presupuestos, la implementación y posterior cierre de la actividad.

Departamento de Compras. Encargado de realizar las negociaciones de precios con los proveedores, mantener actualizado la base de datos de proveedores. Este Departamento trabajará bajo la supervisión del Departamento de Producción.

Departamento Administrativo. Encargado de administrar y gerenciar financieramente la agencia. Éste, se encargará de mantener y hacer cumplir los procesos de la empresa.

Departamento Contable. Encargado de manejar todo lo que implica la contabilidad de una empresa, además estará a cargo de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.

Departamento Jurídico. Estará a cargo de la elaboración de los diferentes tipos de contratos que se utilizan en una empresa BTL con los proveedores o con los clientes. Este departamento trabajará de manera externa a la empresa para brindar los soportes respectivos.

Mensajería y chofer. Estará a cargo de distribuir y entregar la correspondencia y documentación de las diferentes áreas de la Empresa y cumplir las instrucciones impartidas por Gerencia y Administración.

4.1.3 PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL MERCADO ECUATORIANO

Un modelo de Comunicación Integrada de Marketing para el mercado Ecuatoriano estará enfocado principalmente en los factores externos que afectan de manera directa o indirecta a una empresa que realiza BTL en el

Ecuador y que hacen la diferencia entre un modelo planteado en el numeral 4.1 y un modelo tomando en cuenta dichos factores.

El planteamiento del Procesos de Planificación de los Eventos para una Empresa BTL (numeral 4.1.2.1), se lo realizó a través de encuestas efectuadas a tres diferentes agencias BTL que se encuentran en el Ecuador; por tal motivo, se considera que este modelo para la CIM está enfocado al mercado ecuatoriano, sabiendo que los factores que principalmente definen el funcionamiento de una Empresa BTL en un país son los antes ya mencionados, factores externos.

En base al análisis realizado con la Matriz de POAM (Ver anexo V) los factores externos que afectan de manera favorable (Oportunidades) para una empresa que realiza BTL son:

- **Estabilidad Política.**

En el Ecuador este factor ha sido importante para muchas empresas, no necesariamente del mismo giro del negocio de este estudio, pero que les ha permitido generar una confianza de inversión y que afectan de manera directa a las empresas BTL, ya que destinan en sus presupuestos anuales un rubro para este tipo de actividad.

Es indudable que esta misma estabilidad ayuda a tener confianza en las actividades propias que realiza una agencia de Comunicación Integral y que les permite seguir creciendo paulatinamente conforme sigue creciendo el mercado ecuatoriano.

Gracias a esta primera situación se puede continuar con el siguiente factor, que es el aumento de la demanda de nuevos clientes.

- **Demanda Potencial de Nuevos Clientes**

El incremento de la demanda permitirá a una empresa en el Ecuador dedicada a brindar servicios BTL de manera Integral, a proyectarse en un futuro al crecimiento de la organización y así generar mayores ingresos y plazas de trabajo que contribuirá al desarrollo del Ecuador.

- **Capacitación sobre las Nuevas Tendencias Tecnológicas**

Una empresa en constante capacitación e informada sobre las nuevas tendencias tecnológicas, le permitirá brindar un mejor servicio y captar la demanda de potenciales clientes ya que la tendencia tecnológica se encuentra avanzando cada día. Este campo necesita ser investigado de manera continua para lograr una ventaja competitiva sobre el resto de agencias, al plantear las nuevas estrategias de comunicación que brindarán el mismo tipo de servicio.

- **Grupos Objetivos en Crecimiento**

Aprovechar esta oportunidad para el modelo de CIM en el Ecuador, es importante; debido a que permitirá enfocarse en el posicionamiento de una marca en la mente del nuevo grupo objetivo.

El planteamiento de estrategias de comunicación enfocadas a estos nuevos grupos objetivos, permitirá identificar los segmentos actuales y potenciales de acuerdo a las necesidades del consumidor de cada sector.

- **Ingreso de Nuevas tecnologías al Ecuador**

Para el desarrollo de estrategias integrales basadas en las nuevas tecnologías que se encuentran disponibles a nivel mundial, son

oportunidades para poder incursionar en este ámbito en el Ecuador. Para esto, es indispensable analizar la disponibilidad tecnológica del país versus la tecnología requerida de acuerdo a las nuevas tendencias y de esta manera incursionar en un mundo nuevo que permita crear un impacto mayor al público objetivo y cumplir con las expectativas de la estrategia.

Ir un paso adelante sobre la competencia en cuestión tecnológica podría crear momentáneamente un monopolio, logrando ser los pioneros en determinada actividad.

Por otro lado, los factores externos que afectan de manera no favorable (Amenazas) para una empresa que realiza BTL y que deberán ser mitigados para un modelo de CIM en Ecuador son:

- **Niveles de Desempleo Constantes en los Últimos Años**

La situación actual del país ha provocado que la industria, incluyendo a las agencias BTL, tenga que prescindir de personal altamente capacitado y valioso para este giro de negocio y como consecuencia de esto se ha visto reflejado la implementación de actividades mediocres. La manera para que una empresa de CIM se mantenga a flote ante situaciones adversas, debe estar basado en el tipo de servicios de calidad que brinden, para poder mantener clientes que hacen que pueda ser productiva la empresa. Con esto se contribuye de alguna manera a la situación de desempleo del Ecuador.

En el numeral 4.1.2.1, se detalla cómo debe ser llevada de manera general una empresa que brinda servicios BTL. Es importante llevar lineamientos parecidos que le permitan a la organización mantener una estabilidad laboral de su gente.

- **Precios de la Competencia Bajos**

Existen dos tipos de situaciones por lo que se puede dar estos precios bajos de la competencia.

La primera es que por captar o mantener clientes, muchas empresas que dan servicios BTL pierden la rentabilidad de cada uno de sus proyectos al bajar los costos de cada uno de ellos.

La segunda, es porque las empresas BTL manejan de manera directa los rubros que normalmente encarecen las propuestas.

Para contrarrestar este tipo de amenaza es fundamental realizar negociaciones con los proveedores o aliados estratégicos, para lograr ser más competitivos al momento de brindar buenos precios y de calidad.

En el Ecuador la situación que viven las agencias de CIM, es la falta de profesionalismo por parte de la supuesta competencia (Empresas constituidas sin ningún fundamento conceptual de la CIM) que se dedica a brindar supuestos servicios integrales, que a la larga no generan estrategias adecuadas pero que los clientes aceptan sus propuestas por sus costos bajos antes que por el planteamiento de ideas eficaces.

- **Poca Diversificación de Proveedores**

Esta amenaza latente, es muy común en las empresas que dan servicios BTL. Los proveedores que realmente son buenos y que poseen una diversificación de materiales son muy pocos y esto hace que no exista una competencia que les permita mejorar sus costos.

Para mitigar este tipo de problema, la figura de un Departamento de Compras; cumplirá un rol importante, ya que permitirá estar en una constante búsqueda de alternativas de proveedores. De esta forma, se logrará una mayor diversificación para mejorar los costos que podría causar un monopolio con un solo proveedor.

- **Alta Competencia entre Competidores**

Si bien, en la actualidad, existen muchas empresas en el Ecuador dedicadas a dar servicios BTL, el objetivo para minimizar la alta competencia tiene que enfocarse en brindar servicios con estrategias Integrales de Marketing que permitan generar una ventaja competitiva frente al resto y poder diferenciarse.

- **Niveles de Pobreza Elevados**

Según los índices de pobreza en el Ecuador han bajado, pero la consecuencia de este problema, continúa provocando que los consumidores o grupos objetivos determinados, no tengan un poder adquisitivo que les permita a las empresas enfocarse en esos segmentos de mercado.

Las estrategias promocionales de una marca que se planteen por parte de un cliente y la manera de cómo canalizar a través de una CIM a través de las agencias, permitirían llegar a grupos objetivos de este tipo favoreciendo a la industria y a las personas con escasos recursos.

- **Creación de Leyes Poco Favorables para el Sector Publicitario**

El conocimiento de las leyes Ecuatorianas ya sean constitucionales o municipales, deberá ser estudiado a fondo en una CIM; de esta

manera, permitirá alinearse favorablemente todo tipo de acciones que una empresa BTL realice en el país. Si bien esta amenaza provoca complicaciones, las estrategias que se planteen deberán ser más creativas, permitiendo una coyuntura entre las propuestas planteadas y las leyes del país.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta para poder establecer un modelo de CIM idóneo para el Ecuador, independientemente de los factores externos ya mencionados, los paradigmas por parte de las agencias para fomentar servicios integrales. Éste, debe ser una costumbre que les permita inculcar a los clientes un requerimiento de este tipo de manera constante. Como se puede observar en el análisis de resultados, a través de los gráficos sobre los servicios que las Agencias BTL brindan, existen actividades de las herramientas de comunicación las cuales no lo trabajan y esto hace pensar que el mayor porcentaje de actividades que realiza una empresa BTL está dedicado en la mayoría de sus proyectos, a proporcionar únicamente servicios especializados o requeridos por los clientes. Esto puede ser causa de un conformismo por parte de las agencias a realizar únicamente lo que los clientes solicitan, provocando que se promueva la ya mencionada especialización de servicios.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

DE LOS OBJETIVOS

- La investigación realizada, ha permitido determinar que los servicios que brindan las empresas BTL entrevistadas, poseen una base de lo que se denomina Comunicación Integrada de Marketing, pero no trabajan en su totalidad con este concepto, ya que en ocasiones se dedican a dar servicios puntuales o especializados de BTL sin ninguna estrategia integral que les permita optar por una mezcla de comunicación idónea para combinar de manera sinérgica las distintas herramientas de la comunicación y poder llevarla a la práctica para lograr un máximo impacto. Por consiguiente, se diseñó un modelo de comunicación integrada para empresas que prestan servicios BTL y que les permitirá alinearse de manera conceptual y práctica de acuerdo a las estrategias integrales para ser implementadas mediante una estructura organizacional que potencialice este tipo de comunicaciones.
- Este diseño fue sustentado por medio de la mezcla de marketing que involucra a los cuatro pilares fundamentales que son: promoción, precio, producto y plaza para que a través de la promoción se desarrolle de manera inicial una estrategia, la cual deberá involucrar las herramientas de la comunicación para obtener una mezcla idónea en un determinado proyecto y que por medio de la implementación de una estrategia, la cual tendrá un precio, se logre presentar el producto o servicio a una plaza o grupo objetivo determinado.

- Por otro lado, se determinó mediante las entrevistas realizadas, qué tipo de mercado corporativo usa la comunicación BTL y se concluyó que son aquellas empresas que tienen internamente definidos sus objetivos y presupuesto establecido para la realización de publicidad tradicional (ATL) y que las complementan con publicidad no tradicional (BTL).
- De acuerdo al principio de la CIM, una empresa que se dedica a dar servicios BTL integrales, debe estar en la capacidad de proponer soluciones a cualquier tipo de cliente que requiera de un aliado para poder determinar sus estrategias de comunicación. Es así que si una pequeña empresa solicita un servicio, la obligación de la agencia es proponer una propuesta integradora que involucren dos o más herramientas de comunicación.
- En base a los distintos tipos de actividades que puede realizar una empresa BTL recabados en el presente estudio, se logró caracterizar cuales son los tipos de eventos que pueden existir en una comunicación. Cada uno de estos, se caracterizan de acuerdo al tipo de actividad que se va a realizar como se puede observar en el numeral 4.1.1, éste, dependen del tipo de actividades a quién va enfocado; es decir, a qué grupo objetivo van dirigidos y qué características poseen.

Para clasificarlos, es importante determinar cuáles son los objetivos de cada uno de los clientes para dirigirlos de acuerdo al grupo objetivo que se quiere enfocar, con el fin de establecer las estrategias idóneas que permitan cumplir con las expectativas de la marca.

- Por otro lado, se elaboró en base a la información de las agencias BTL entrevistadas, una propuesta organizacional sobre la estructura que debería tener una empresa BTL con sus procesos definidos en tres fases, como se mencionó en el numeral 4.1.2.1; la cual ayudará a mejorar el funcionamiento de contenidos y recursos en base a formatos establecidos en el presente estudio para poder realizar una CIM. Estos formatos permitirán guiar el modo de trabajo de este tipo de organización.
- Por medio del planteamiento de las estrategias, desde la óptica de integración donde se deben involucrar las herramientas de la comunicación señalada en el numeral 4.1 y guiadas a través de los procesos de la realización de un evento BTL, se concluye que ésta, es una manera de poder orientar a una empresa que se dedica a proporcionar servicios de BTL.

DE LA HIPÓTESIS

- De acuerdo a los efectos de la Consistencia Estratégica, una de las Directrices para el Diseño de Estrategias de Integración en la Comunicación del Marketing expuesta en el numeral 4.1, se concluye que la comunicación no integrada (especialización de servicios) versus la comunicación integrada, produce efectos desfavorables en el proceso de asimilación de la información en el consumidor, la cual indica que es necesario aplicar un modelo integral basado en estrategias que permita satisfacer las necesidades del mercado actual (organizacional).
- Como se evidencia en el caso demostrado sobre las estrategias en una CIM al final del apartado del numeral 4.1 y sustentado en el artículo

realizado por Navarro, Piñero, & Delgado, (2009) al utilizar cualquier herramienta de comunicación que posea un mensaje consistente, se logrará que el consumidor procese más información en una campaña de comunicación integral que en una no integral (Efecto 1).

- Una vez recibido el mensaje como se señala en el numeral 4.1 y demostrado en el caso del numeral 4.1, a través de una comunicación integral, se concluye que una persona estará más segura y confiada de lo que piensa acerca de la marca versus una persona que reciba un mensaje de una comunicación no integral (Efecto 2).
- En base al caso planteado en el numeral 4.1, se evidencia que el procesamiento neto será más positivo en una campaña integral que en una no integral (Efecto 3). Esto quiere decir que se debe transmitir mensajes positivos a través de un mensaje constante.
- En conclusión y como se demuestra en el caso planteado del numeral 4.1, estos mensajes positivos provocarán que la actitud del consumidor sea favorable (Efecto 4) ante la marca, en una campaña de comunicación integral que si se lo realiza mediante una campaña de comunicación no integral.
- Como último punto, se concluye que el Efecto 5 señalado en el numeral 4.1, provoca un determinado grado de recuerdo cuando se lo realice mediante una campaña integrada que si se lo realiza con una campaña no integrada, ya que la recordación a favor de la marca en BTL se da al recibir agradables recuerdos que provocan un afecto al producto.

DEL PLANTEAMIENTO DEL MODELO

- De acuerdo al Planteamiento de un Modelo, citado por diferentes autores como se menciona en el numeral 4.1, y en base al análisis de la investigación realizada a empresas BTL, se pudo entender el funcionamiento de una CIM, que no es más que la utilización de las herramientas de la comunicación que se encuentran inmersas en una promoción de una mezcla de marketing y que se las debe utilizar de una manera sinérgica para lograr un mensaje uniforme. De acuerdo a este concepto, se concluyó que este mensaje que se requiere transmitir a un determinado grupo objetivo, debe estar basado en una estrategia que involucre a las herramientas de comunicación para que de esta manera se la pueda considerar como una estrategia integrada. A consecuencia del funcionamiento de la CIM, se logró plantear un proceso integrador como se lo puede observar en el gráfico 30; éste, es el desarrollo de un modelo basado en procesos de trabajo para que una agencia de comunicación no tradicional la pueda aplicar.

El modelo integrador basado en los procesos de trabajo para la planificación de un evento BTL señalado en el numeral 4.1.3, permitió entender cómo se debe estructurar una organización con el objetivo de generar una propuesta de comunicación integral para cualquier tipo de marca.

Sobre la base de la descripción de este proceso de planificación de eventos, se logró obtener un proceso de actividades para la utilización en una empresa que se dedique a dar servicios BTL y se concluye que mediante la aplicación de las tres fases señaladas en el Diagrama de Procesos de una Empresa BTL mencionadas en el numeral 4.1.2.1, sería una manera de poder llevar a cabo la ejecución de una estrategia integradora; por otro lado, para lograr la efectividad de dicha estrategia y poder cumplir con los objetivos planteados en un determinado

proyecto, es importante que el funcionamiento de la empresa BTL se alinee con esta estructura para su implementación.

- De acuerdo a la estructura organizacional de una empresa BTL, como se muestra en el gráfico 37, se concluye que una empresa de este tipo de giro de negocio, debe estar constituida básicamente por siete Departamentos; que son: Gerencia, Administración, Contabilidad, Cuentas, Creatividad y Diseño, Producción y Compras. Estos cinco últimos deberán trabajar de manera horizontal y en conjunto, para reportar sus actividades a Administración y Gerencia General. El séptimo Departamento que es de Compras se ubicará de manera vertical y exclusivamente trabajará para el Departamento de Producción. Existe el Departamento Jurídico que no se lo mencionó como parte física de la estructura de la empresa, debido a que en la propuesta del modelo, éste, trabajará de forma externa para dar el asesoramiento legal a la compañía; al igual que Mensajería que proporcionaría únicamente un servicio como su nombre los menciona para las diversas necesidades de la organización.

Por otro lado, en este modelo de estructura organizacional y sobre la base de las formas de trabajo de las agencias BTL, se concluye que la creación de un Departamento de Compras, permitirá a la empresa BTL, tener un equipo dedicado exclusivamente al manejo y búsqueda de proveedores o aliados estratégicos que permitan complementar las diversas actividades que involucra desarrollar una CIM.

Esto conllevaría a pensar, como se mencionó en el planteamiento del problema de este estudio, acerca de las empresas especializadas que creen que trabajar de una manera integral para brindar un servicio, es únicamente apoyándose en otros grupos de empresas, o por medio de subcontratación o utilización de aliados estratégicos; a esta situación se

concluye, que no depende únicamente de la forma con quién se implemente para lograr una integración, sino de la estrategia integradora que se genere dentro de la empresa BTL para que a través de terceros; si es el caso, puedan transformarse en una empresa de CIM. Esto quiere decir que para ser una empresa de CIM, no es necesario tener dentro de la misma compañía todas las actividades que involucra un BTL las cuales a través de las diversas herramientas de comunicación pueden transmitir un mensaje; ya que si se logra desarrollar primeramente la estrategia, ésta, podrá ser implementada por terceros guiados obviamente por la misma empresa BTL, la que desarrolló el concepto para cumplir con los objetivos de una integración en la comunicación.

DE LA PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL MERCADO ECUATORIANO

- El Modelo de CIM desarrollado en esta investigación a través de las encuestas realizadas a tres empresas que se dedican a proporcionar servicios BTL en el Ecuador y sustentado en los numerales 2.3 y 4.1 los que hablan sobre modelos teóricos citados por diversos autores y con referencia al numeral 4.1.2 el que trata de los Procesos de Organización de los Eventos BTL, plasmado en el gráfico 30, se concluye que un modelo de CIM se estructura de manera semejante en cualquier empresa BTL que se dedique a dar este tipo de servicios y lo que le diferencia una de otra, es el país o región donde se ubique, ya que los factores externos que afectarían de forma directa o indirecta a este tipo de modelo, serían los causantes de la forma de manejo de dicho modelo.
- Para definir el Modelo de CIM para el mercado ecuatoriano, se evaluó los factores externos mediante un estudio realizado a través de una

Matriz de Priorización de Oportunidades y Amenazas, el cual permitió definir y determinar el nivel de impacto en el sector BTL en el Ecuador.

En este contexto se concluyó que, los factores externos (Oportunidades y Amenazas) señalados en el numeral 4.1.3, son aquellos que afectan de acuerdo a la situación actual del país, como son: económicos, sociales, culturales, demográficos, político legislativo y tecnológico; y que involucran a la comunicación. Cabe señalar que estos factores podrán ser momentáneos de acuerdo a la situación del país en el momento que se lo analice, y que para lograr un adecuado funcionamiento del modelo de CIM, es necesario determinar las estrategias en base a la situación actual del Ecuador, las cuales se evidencian en mencionados factores priorizados en el presente estudio.

- Para poder establecer un modelo de CIM idóneo para el Ecuador, es importante analizar independientemente de los factores externos, diversas situaciones causadas por la idiosincrasia de la gente y la manera de pensar de las empresas BTL, como se menciona al final del numeral 4.1.3. Éste, podría ser un motivo subjetivo, el cual impida el correcto desarrollo de este tipo de modelo.

5.2 RECOMENDACIONES

Para el presente estudio, se recomienda realizar un plan de acción para implementar el modelo de CIM en empresas que prestan servicios BTL. Éste, debe ir alineado a la parte conceptual del modelo y a la parte metodológica del mismo, con el objetivo de gestionar acciones integrales soportadas en un

diseño organizacional que le permita maximizar los resultados de las estrategias integradoras planteadas.

Este plan de acción debe consistir en el proceso para modificar la estructura interna de una empresa BTL, con el fin de efectuar correctamente una comunicación integral referente al giro de negocio. Las acciones a tomar para poder implementar un plan de acción son:

- Implementar o rediseñar los distintos Departamento de la compañía con el objetivo de alinearlos a la propuesta planteada.
- Analizar y tomar en cuenta los perfiles del recurso humano de la empresa en base al anexo VII, donde se describe las funciones del personal de la compañía; con el fin de conformar un equipo de trabajo que le permita sacar los proyectos de la empresa BTL adelante.
- Establecer las funciones de cada uno de los departamentos e indicar la manera de trabajo en base a procesos dentro de la compañía. Lo recomendable es definir cada actividad y seguir las fases de los procesos establecidos en el numeral 4.1.2.1
- Por otro lado, para permitir el correcto funcionamiento de los procesos establecidos en una empresa BTL, uno de los lineamientos a tomar en cuenta, es referente al área creativa de la empresa; ya que éste, será un factor determinante en el resultado final de los objetivos planteados. Se recomienda la contratación de un Director Creativo que pueda manejar el Departamento de Creatividad y Diseño, quien pueda guiar y capacitar a todo el equipo de trabajo basándose en estrategias integradoras que permitan unificar las herramientas de la comunicación en un solo mensaje consistente al realizar cada uno de los proyectos. Esto se lo debe realizar

como primer punto para establecer un modelo de CIM, ya que será el pilar fundamental de este modelo.

Para tener éxito, se recomienda que la capacitación que se realice a este personal, sea enfocada en el medio actual donde se desarrolla y que puedan experimentar la implementación de proyectos afines con el objetivo de traer a la realidad posibles ideas creativas con estrategias viables para el mercado.

- Una vez capacitado el personal del Departamento Creativo y Diseño, se recomienda para la fase de planificación de un evento BTL con carácter integral, determinar la estrategia planteada en el numeral 4.1, que habla sobre las directrices para un Diseño de Estrategias de integración; para lograr ejecutar en un posterior paso, el Diagrama de Procesos de Organización de un Evento de CIM, como se señala en el gráfico 30
- Por otro lado, se recomienda aplicar en orden cronológico lo detallado en las fases I, II y III del numeral 4.1.2.1, utilizando los formatos establecidos en los anexos III, IV, VI, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV y XVI, los cuales apoyarán al correcto funcionamiento del modelo de CIM.
- Una vez terminado todo el proceso de implementación de la estrategia integradora, se recomienda realizar evaluaciones en base a los formatos establecidos en los anexos XV y XVI, para poder medir el grado de efectividad de la propuesta ante un cliente y de esta manera, poder realizar constantes correcciones al modelo y a la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Amando, A., & Castro, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: El Modelo de la Comunicación Integrada* (Primera edición). Buenos Aires:
- Chong, J. L. (2007). *Promoción de Ventas: herramientas básicas del marketing integral*. Buenos Aires: Granica.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communication: Interactivity, Communities and Content*. Pearsons Education.
- Kinnerar, T. C., & Taylor, J. R. (2000). *Investigación de Mercados*. Bogota: McGRAW-HILL Interamericana, S.A.
- Kitchen, J., & De Pelsmacker, P. (2004). *Integrated Marketing Communications*. Journal of Marketing Communications.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (Duodécima edición). México: Pearson Educación.
- Masterman, G., & Wood, E. (2006). *Innovative Marketing Communication: Strategies for the Events Industry*. Elsevier Buterworf - Heineman.
- McCarthy, E. J. (2001). *Marketing. Un Enfoque Global*. (Segunda edición). México: McGraw-Hill.

- Mullins, J. W., Walker Jr., O. C., Boyd Jr., H. W., & Larréché, J. C. (2007). *Adminisatración de Marketing: Un Enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Muñiz Gonzales, R. (2010). *En Marketing del siglo XXI*. (Tercera edición). Centro de Estudios Financieros.
- Navarro, M., Piñero, M., & Delgado, E. (2009). *Efectos de la Comunicación Integrada de Marketing a través de la Consistencia Estratégica: Una Propuesta Teórica y Metodológica*. Estudios Gerenciales, III (25), 35-57.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications* (Segunda edición). England: Prentice Hall.
- Pride, W. M.-O. (1996). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. (Novena edición). México: McGRAW-HILL.
- Schiffman, L. y. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. (Octava edición). México: Pearson Educación.
- Victoria, J. e. (2005). *Reestructuras del Sistema Publicitario*. Barcelona: Ariel.

Páginas Web

- Banco Central del Ecuador. (2009). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*
- Copyright©2009. Recuperado el 5 de Enero de 2013, de:
<http://www.bce.fin.ec/>

- CIESPAL. (2009). *Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina*. Recuperado el 8 de Enero de 2013, de: <http://www.ciespal.net>
- Corredor, L. (2012). *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*. Recuperado el 13 de Enero de 2013, de: <http://www.telos.es>
- Claire, C. (Noviembre de 2010). *Estudio de Mercado Servicios de Publicidad y Diseño en Ecuador*. Recuperado el 5 de Enero de 2013, de:
http://www.chilexportaservicios.cl/ces/.../Estudio_mercado_ecuador.PDF
- Creative Commons. (2008). *Media Publicidad*. Recuperado el 6 de Enero de 2013, de: <http://recursostic.educacion.es>
- El Comercio.com. (07 de Noviembre de 2012). *El Comercio del Ecuador*. Recuperado el 05 de Enero de 2013, de: http://www.elcomercio.com/negocios/inflacion-Ecuador/Banco_Central_0_806319476.html
- Galmés, M. A. (3 de Diciembre de 2010). *La Organización de Eventos como Herramienta de Comunicación de Marketing. Modelo Integrado y Experimental*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de: Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga: <http://riuma.uma.es>
- Hernández Zamora, A. (01 de octubre de 2010). *Economía y Empleo*. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de: <http://suite101.net/article/btl-o-exceso-de-Creatividad-a26750>

- Humberto, R. (18 de Abril de 2011). *Suite101*. Recuperado el 13 de Enero de 2013, de: <http://suite101.net>
- INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 8 de Enero de 2013, de: <http://www.inec.gob.ec>
- <http://www.hoy.com.ec>, (2003). Recuperado el 23 de mayo de 2012, de: <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema13.htm>
- Martínez, J. (18 de mayo de 2012). *Adlatina.com*. Recuperado el 23 de mayo de 2012, de http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=45555
- Naciones Unidas. (2012). *Situación y Perspectiva de la Economía Mundial*. Recuperada el 10 Diciembre de 2012, de: www.un.org/en/development/desa/policy/.../2012wesp_es_sp.pdf
- Promonegocios.net. (abril de 2012). Recuperado el 25 de mayo de 2012, de: <http://www.promonegocios.net/directorio/agencias-comunicacion.html>
- Publicidad y MarketingWeb.com. (2011). Recuperado el 25 de mayo de 2012, de: <http://www.publicidadymarketingweb.com/tipos-de-publicidad-below-the-line.html>
- Rowland, D. (25 de Agosto de 2012). *acento.com.do*. Recuperado el 04 de Enero de 2013, de: <http://www.acento.com.do/index.php/blog/5661/78/Estudian-situacion-industria-publicidad-en-el-mundo.html>

- Scarso, F. V. (29 de agosto de 2011). Suite101.com. Recuperado el 11 de junio de 2012, de: <http://suite101.net/article/que-es-la-sinergia-empresarial-a63824>
- The Economist Intelligence Unit. (2011). The Economist Intelligence Unit. Recuperado el 5 de Enero de 2013, de: <http://www.economist.com>.
- Thompson, I. (01 de Julio de 2006). Promonegocios.net. (Promonegocios.net, Editor) Recuperado el 15 de mayo de 2012, de: <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
- Thompson, I. (01 de octubre de 2005). Promonegocios.net. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>

Revistas

- Aldana, G., & Sara, T. (2010). Valoración, Divulgación e Impacto de los Medios Alternativos como Estrategia de Mercadeo y Publicidad. *Dialéctica Revista de Investigación / Comunicación, Medios y Mercadeo*, 21-29.
- Martínez, J. (2005). Consecuencias de la Estrategia Integrada de Comunicación Razón y Palabra. *Redalyc*, 11 (48).

- Miranda Neira, R. (Octubre de 2011). Aempro Ecuador. *Main Magazine - Marketing Integral*, 11.

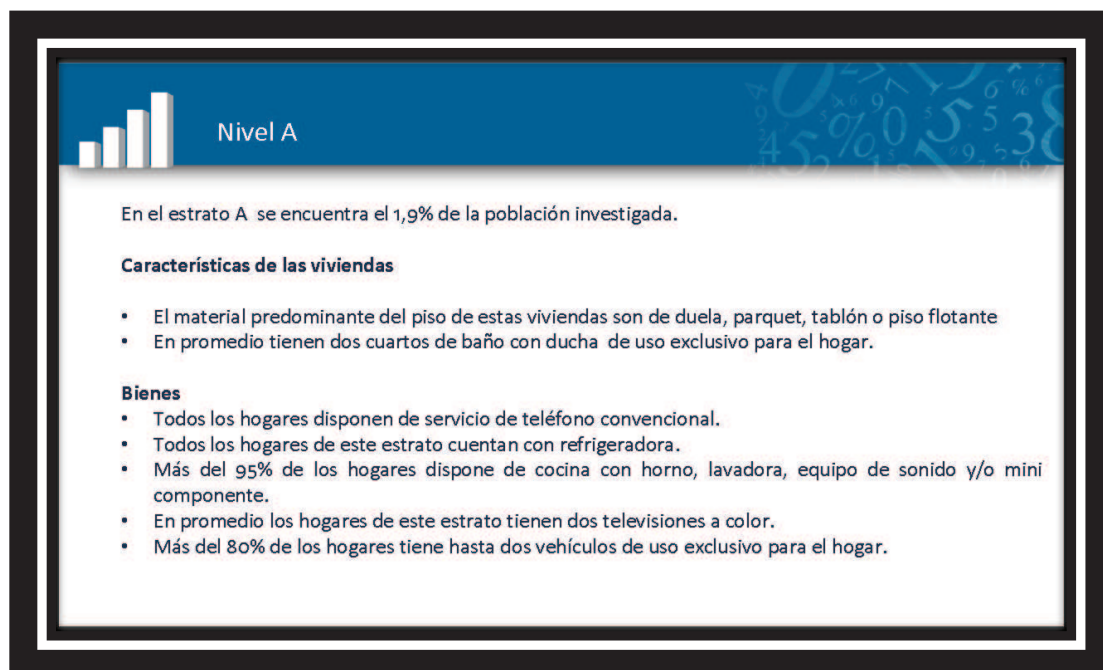
- Una Dupla con Ideas Productivas. (2011). *Main Magazine - Marketing Integral*, 1, 8.

- Viva la innovación, vivan los nuevos medios. (2011). *Main Magazine - Marketing Integral*, 1, 4.

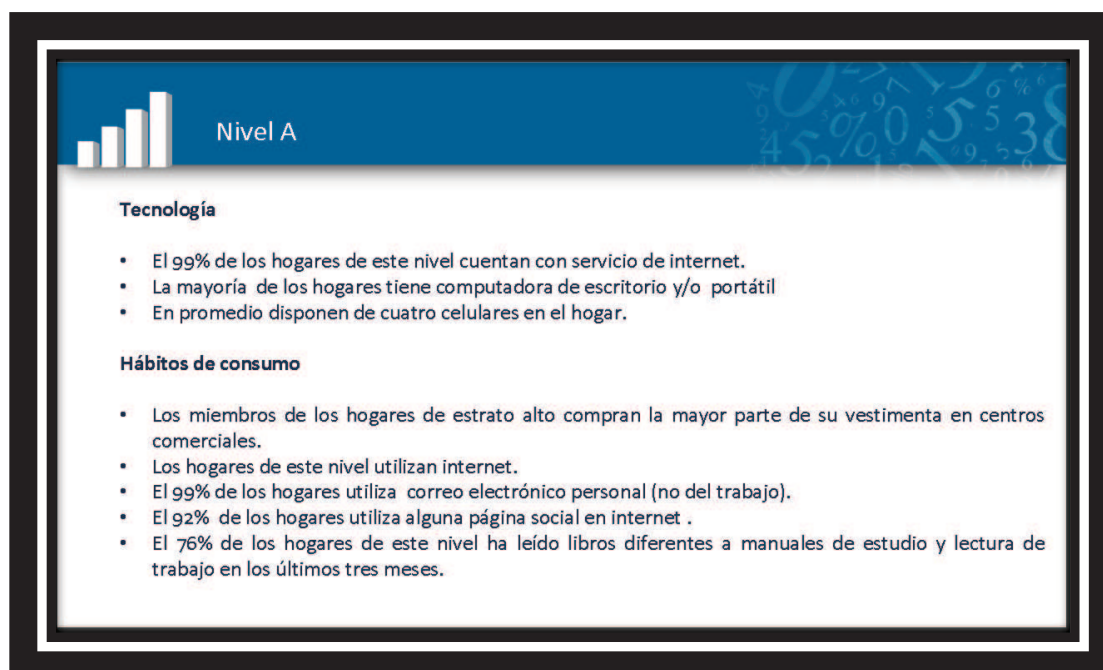
ANEXOS

ANEXO I

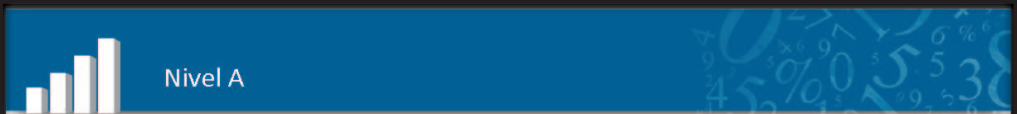
RESULTADOS DEL CENSO REALIZADO EN QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA, AMBATO Y MACHALA



Fuente: INEC



Fuente: INEC



Nivel A

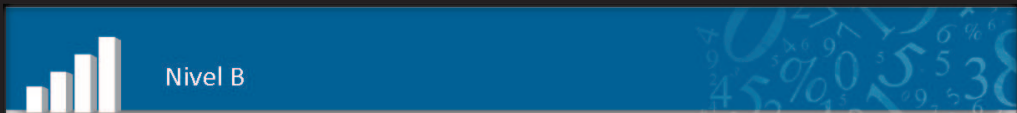
Educación

- El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.
- El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Fuente: INEC



Nivel B

B es el segundo estrato y representa el 11,2% de la población investigada.

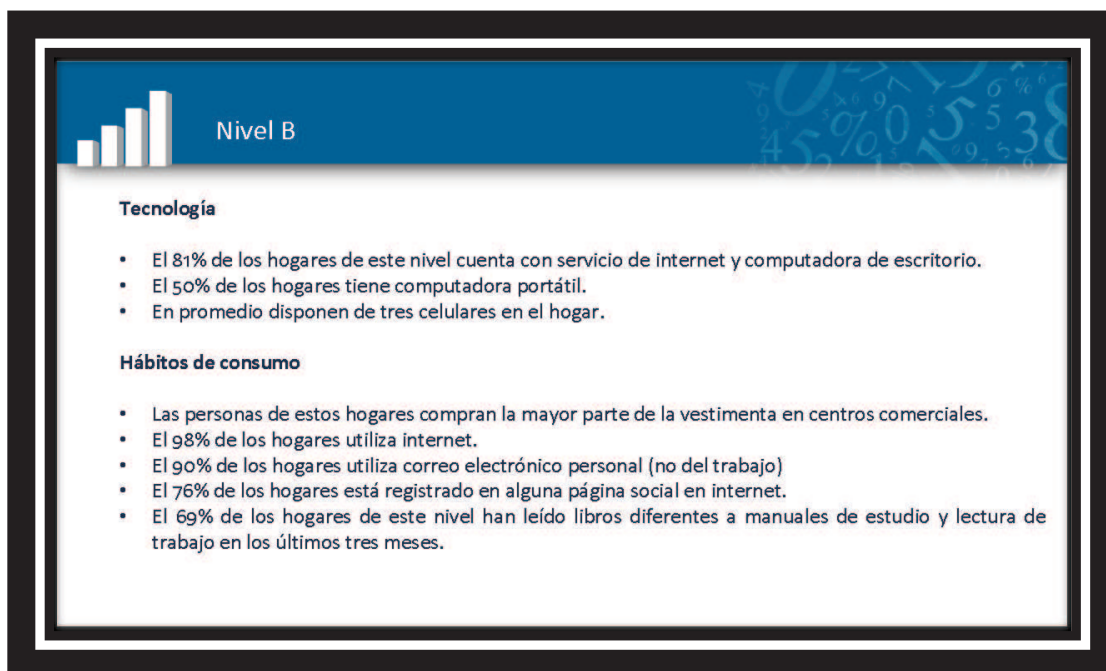
Características de las viviendas

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

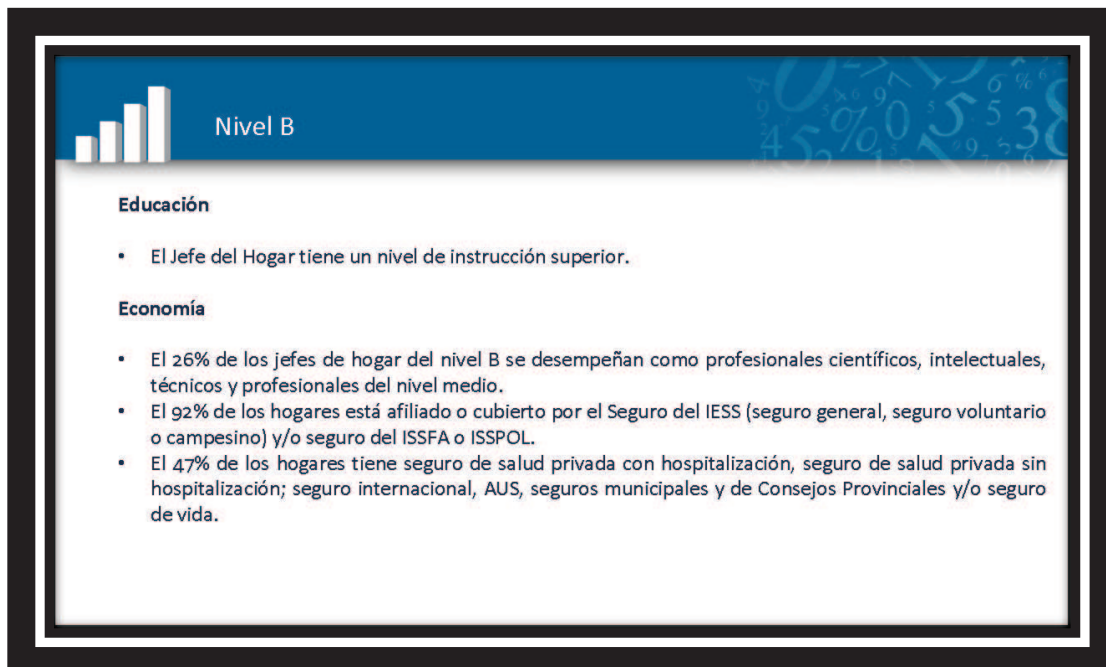
Bienes

- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

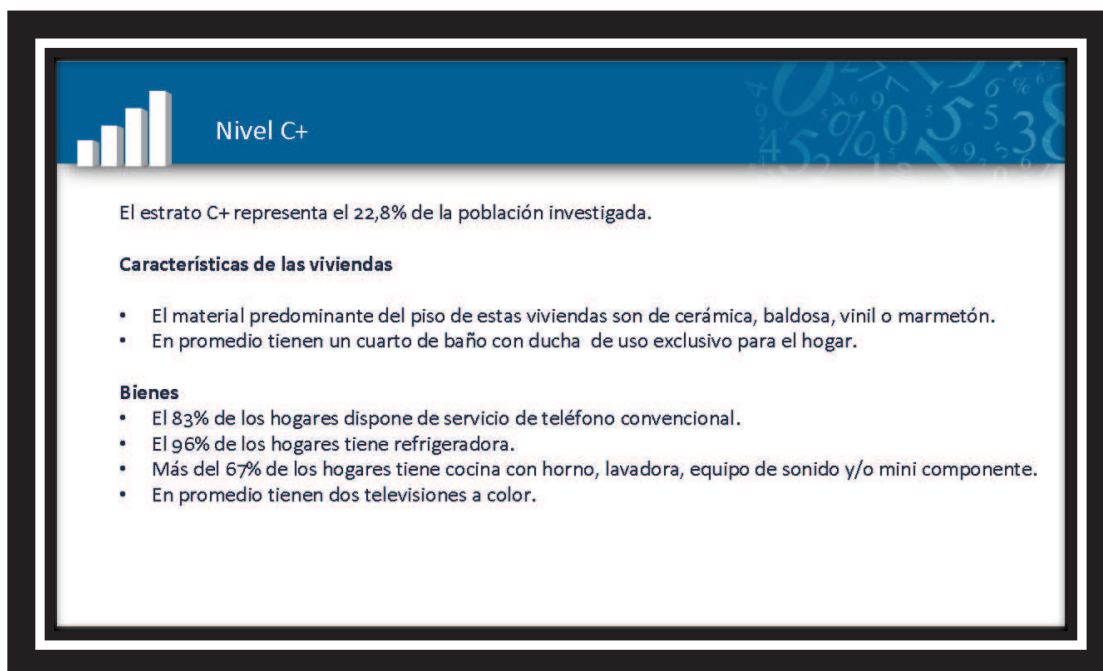
Fuente: INEC



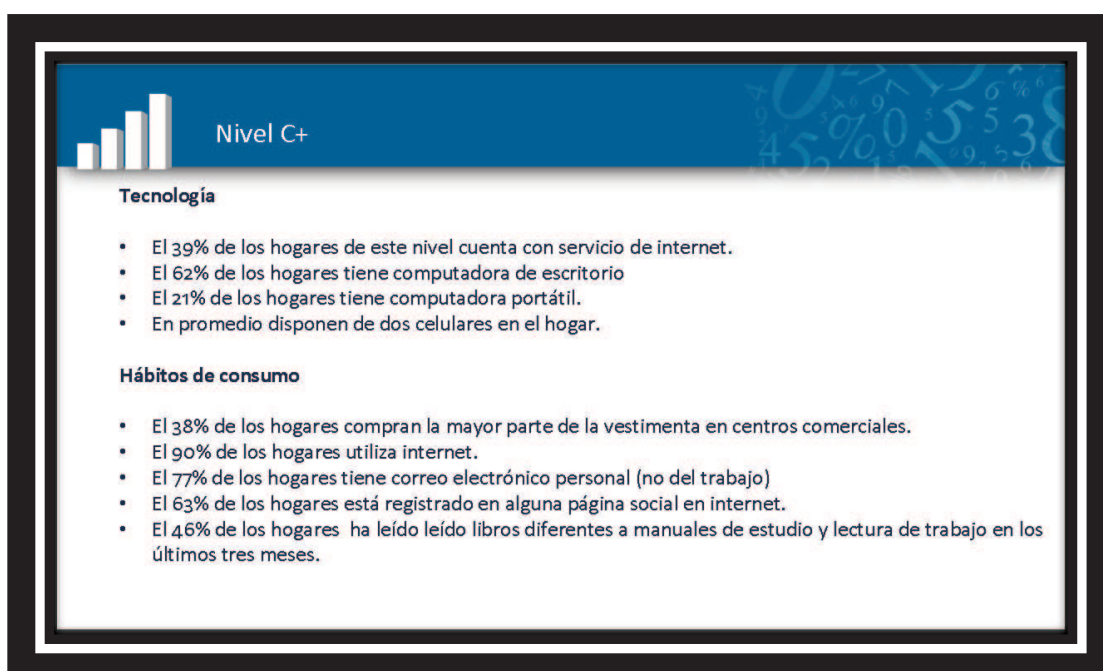
Fuente: INEC



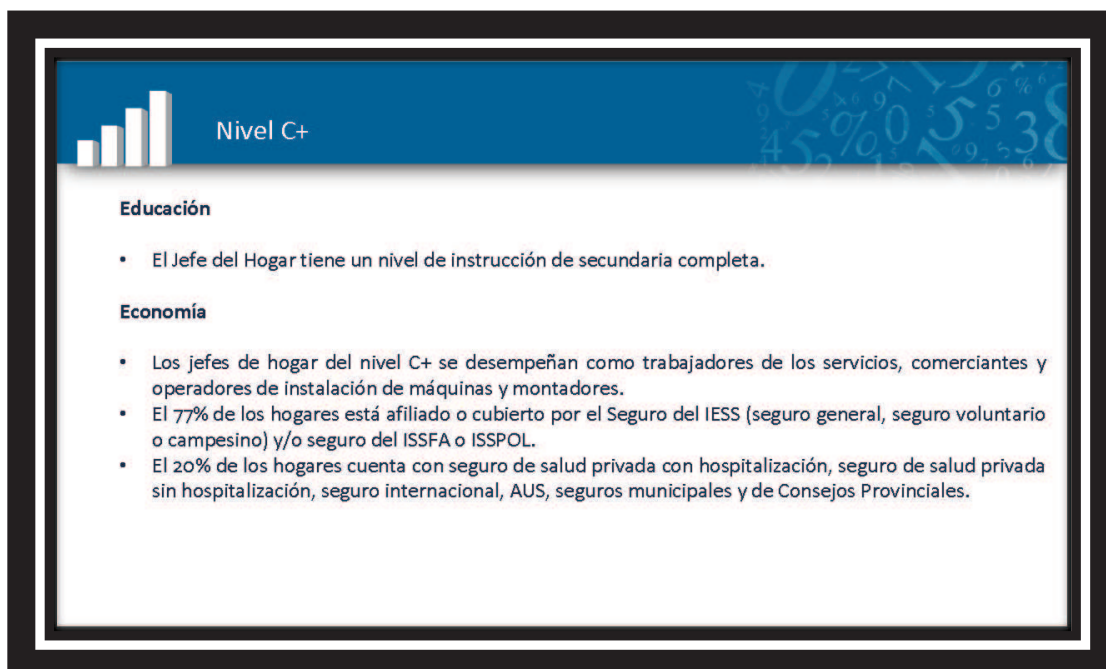
Fuente: INEC



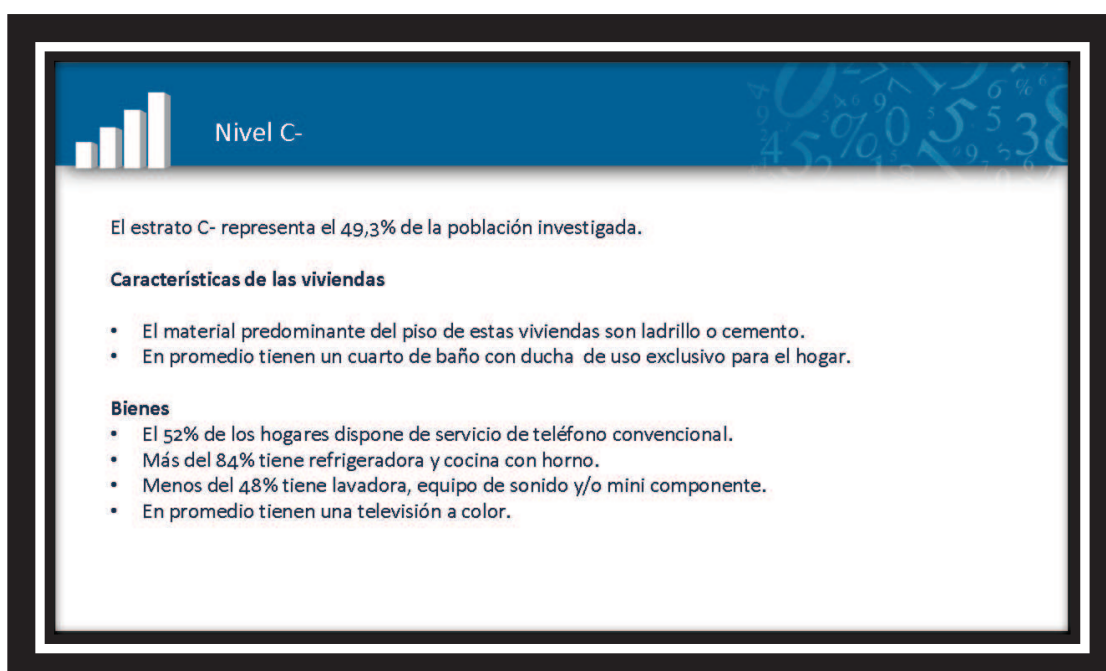
Fuente: INEC



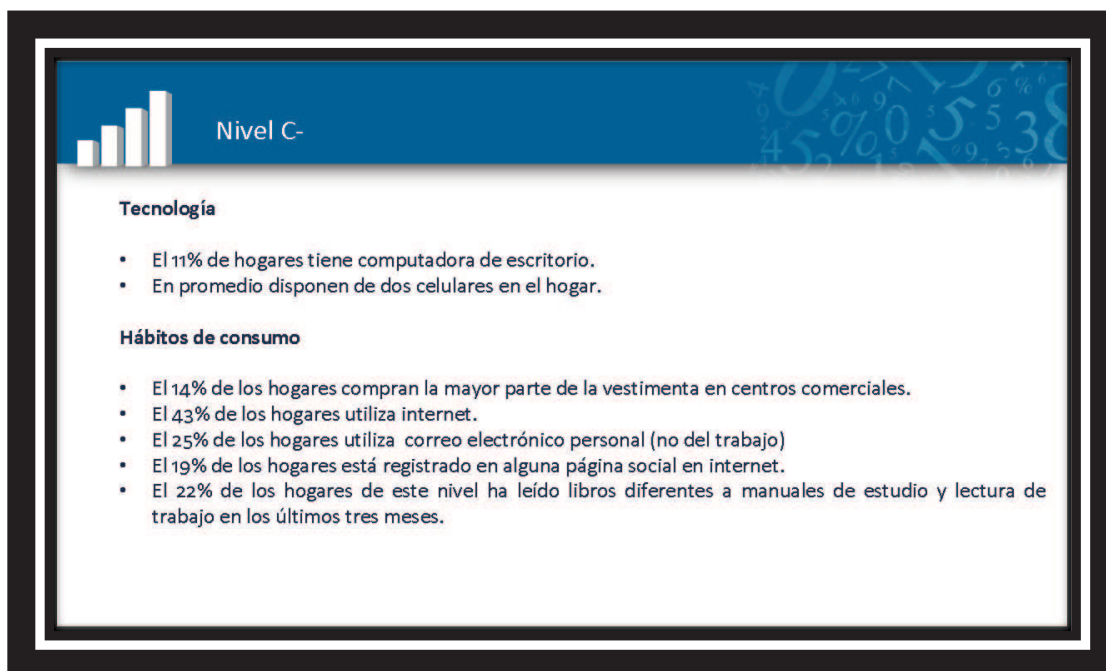
Fuente: INEC



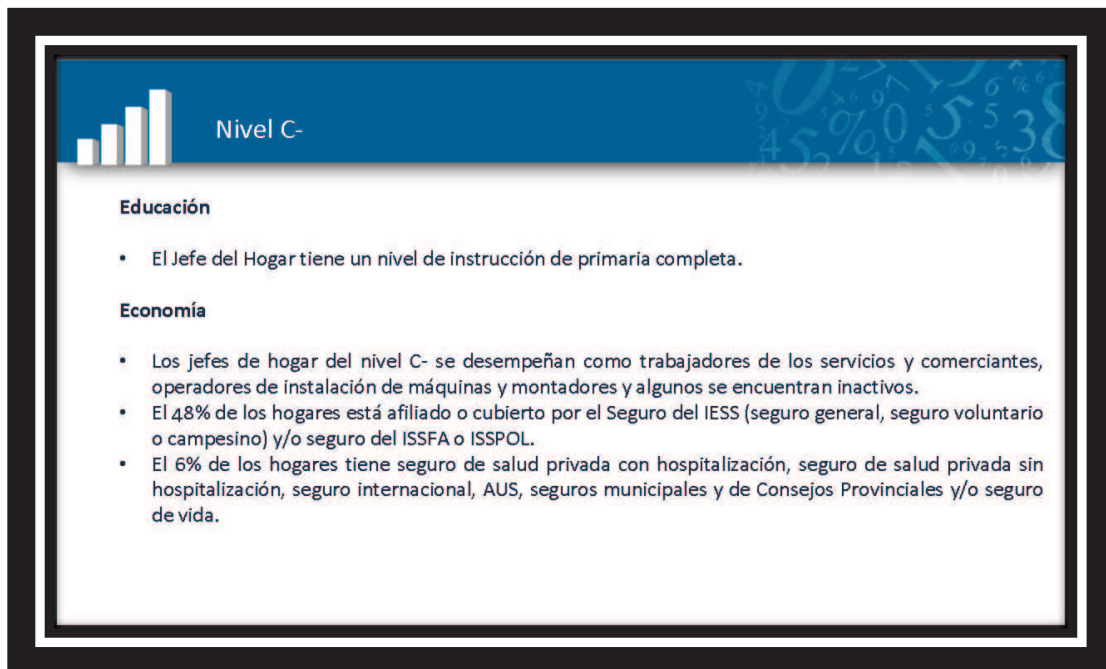
Fuente: INEC



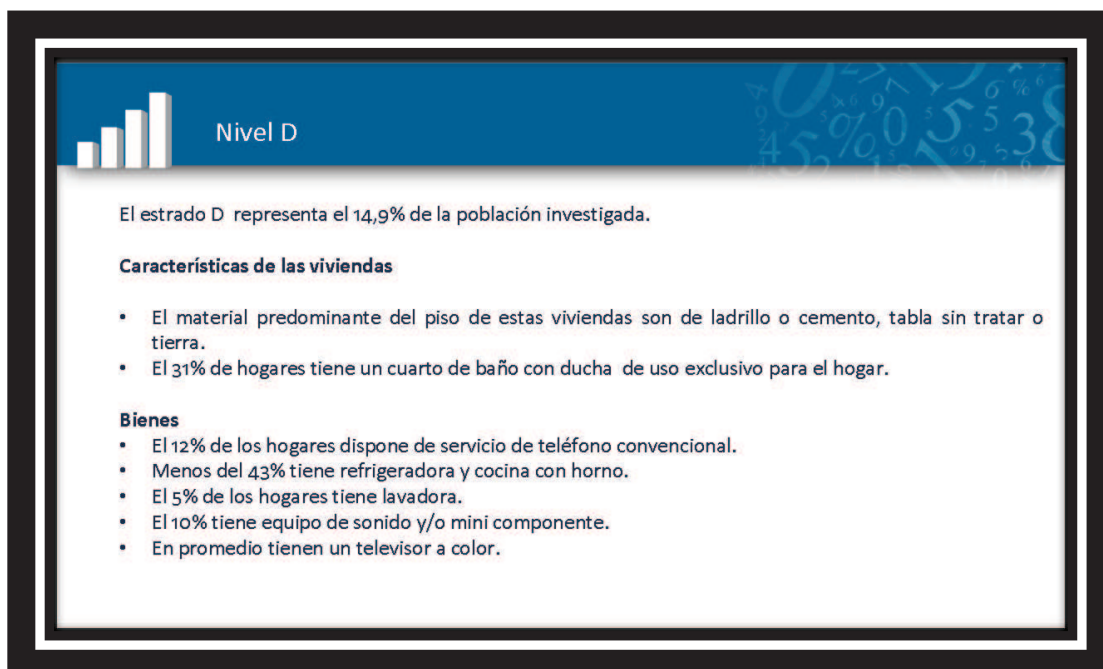
Fuente: INEC



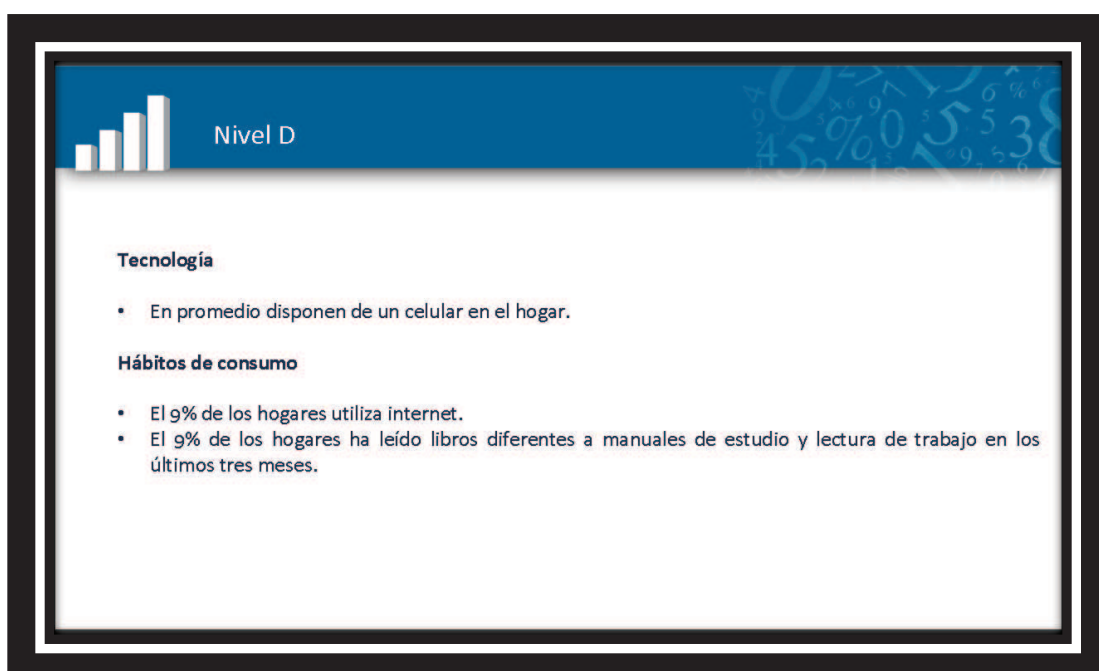
Fuente: INEC



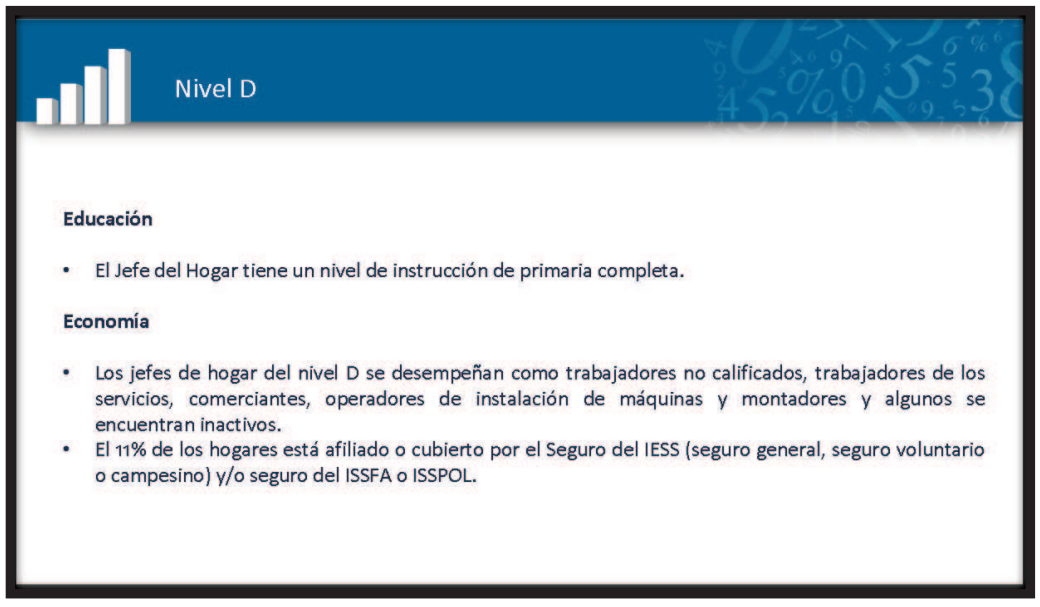
Fuente: INEC



Fuente: INEC



Fuente: INEC



The infographic features a blue header with a white bar chart on the left and the text 'Nivel D' on the right. The bar chart consists of four vertical bars of increasing height. The background of the header is decorated with faint mathematical symbols like pi, infinity, and numbers. Below the header, the text is organized into two sections: 'Educación' and 'Economía', each followed by a bulleted list of characteristics.

Nivel D

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel D se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
- El 11% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

Fuente: INEC

ANEXO II

ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

Descripción de la empresa BTL

Nombre de la agencia:

Dirección de la agencia:

Ciudad:

Teléfono:

Página web:

Tipo de agencia:

Año de fundación:

Lugares en el Ecuador donde se encuentran ubicados:

¿Qué cargo ocupa en la empresa? (Pregunta dirigida a la persona entrevistada)

¿Su trabajo anterior estaba relacionado con la organización de eventos? (Pregunta dirigida a la persona entrevistada)

¿Cuántos empleados tienen la empresa en los últimos años?

Procesos de la Agencia

¿Cómo está constituida la estructura organizacional y brevemente cómo estas funcionan en el momento de realizar una publicidad, indique en base a los procesos que se manejan en la empresa? Detalle la información

Actividades de la Agencia

¿Qué tipo de eventos son los que se realizan en la empresa con mayor frecuencia?

Detalle

¿Qué oferta su Agencia o Empresa Publicitaria para mejorar los servicios que presta a los clientes potenciales? Detalle la información

Relación Cliente – Agencia

¿Los servicios publicitarios que sus clientes demandan son contratados de manera?

Frecuente _____

Ocasional _____

Con poca frecuencia _____

Nunca _____

Explique

¿Según su experiencia, cuál es el mecanismo de comunicación que las Empresas o sus clientes utilizan con más frecuencia para la contratación de los servicios publicitarios en una Agencia o Empresa Publicitaria?

¿Sus clientes acceden a su servicio y asesoramiento profesional, basados?

En la experiencia o trascendencia de la agencia. Detalle la información

En los trabajos producidos por la agencia e insertados en los medios de comunicación. Detalle la información

Por su contacto y cartera de clientes que determina su posicionamiento. Detalle la información

Otros. Detalle la información

¿Su Agencia o Empresa Publicitaria mantiene un tipo de relación con sus clientes de manera?

Profesional _____

Personal _____

Por costos _____

Otros _____

Amplíe información

*¿Su Agencia o Empresa Publicitaria se preocupa por mejorar el trato de sus empleados con el cliente?
Detalle la información.*

*¿Su Agencia o Empresa Publicitaria utiliza para activar a los clientes los siguientes mecanismos?
Costo moderado _____
Amplíe la información*

*Puntualidad en la entrega de trabajos _____
Amplíe la información*

*Presentación satisfactoria en la entrega de trabajos _____
Amplíe la información*

*Otros _____
Amplíe la información*

Principales Cuentas de la Agencia

Enlistar todas las Cuentas, marca por marca, que manejó durante 2011 e indicar el nombre de la empresa, desde que año las atiende, el tipo de cuenta y la calificación por grado de importancia que representa para su agencia. Estos datos no serán publicados pero es vital contar con ellos. En caso de no poder facilitar los nombres de las marcas y/o empresas, favor de enumerar cuantas Cuentas corresponden por cada año desde la fundación de la agencia hasta el 2011

Detalle la información

Principal Campaña Publicitaria de la Agencia

¿Cuál es la principal campaña realizada por la agencia? Detalle la información

Tipos de Servicios de la agencia

¿Qué oferta su Agencia o Empresa Publicitaria para mejorar los servicios que presta a los clientes potenciales? Detalle la información

¿Su Agencia o Empresa Publicitaria se preocupa por mejorar el trato de sus empleados con el cliente? Amplíe la información en caso de la respuesta es positiva o negativa. ¿Qué tipo de capacitación recibe el empleado para mejorar su atención al cliente? o ¿Por qué no se ha realizado algo para mejorar el trato de los empleados con el cliente?

¿Cuál es la inversión mínima que requiere su agencia para atender a una cuenta?

Enliste todos los servicios que ofrece su empresa ¿Suelen subcontratar algunos aspectos del evento a otras empresas?

Ejemplos

Análisis competitivo

Levantamiento de base de datos

BTL

Branding

Desarrollo de páginas Web

Diseño Gráfico

Estrategia de venta

Eventos

Identidad de marca

Investigación de mercados

Marketing deportivo

Marketing digital

Mercadotecnia directa

Monitoreo de medios

Nuevos medios

Planeación estratégica

POP

Producción de audio y/o video: Promociones:

Relaciones públicas:

Indicar los Ingresos o facturación real del total de los servicios de publicidad durante 2011 y 2012

Relación Agencia – Proveedor

¿Siempre suele trabajar con los mismos proveedores?

¿Se realiza un Briefing del evento para entregárselo a los proveedores?

Objetivos al Planificar un Proyecto de la Agencia

¿Quién planifica el evento?, ¿Quién diseña el evento?, ¿Quién coordina el evento?

¿Qué objetivos se suelen definir cuando se planifica un evento?

Evaluación de Resultados de la Agencia

¿Cómo se suelen evaluar los resultados de los eventos?

Herramientas de la Comunicación en Proyectos de la Agencia

¿Se suelen utilizar los eventos integrados en una campaña de comunicación?

¿Qué otras herramientas se suelen utilizar combinadas con los eventos?

Eventos y Herramientas de Comunicación

¿Qué ventajas le ve al evento comparada con otras herramientas de comunicación?

¿Se podría diseñar la experiencia de un evento? ¿Piensa que sería práctico?

Perspectiva de la agencia ante el Posicionamiento en el mercado.

¿Cuál es el secreto del posicionamiento de una agencia BTL?

Alianzas para el Posicionamiento de la Agencia

¿Qué opina sobre crea sobre crear alianzas para el posicionamiento de una agencia?

¿Qué opina sobre las alianzas estratégicas y los proveedores que le permiten cumplir con sus objetivos?

Elaboración: Autor

ANEXO III

BRIEF ACTIVACIONES

Cliente	
Producto	
Cientes	
Nombre Proyecto	
Tipo Proyecto	
Contacto Cliente	

Fecha Brief	
Fecha Entrega Propuesta a PROD	
Fecha Entrega Propuesta a CLIENTE	
Fecha Ejecución	

CONCEPTUAL

Antecedentes	
---------------------	--

Objetivos	
------------------	--

Mensaje que se desea transmitir Qué debe lograr la comunicación	
--	--

Público Objetivo	
-------------------------	--

Sobre la competencia	
-----------------------------	--

Atributos de la marca	
------------------------------	--

LOGISTICO

Ciudades/Locaciones	
Contactos Esperados	

Presupuesto	
Otros	

PERCEPCIONES Y OBSERVACIONES

Percepción del productor sobre el proyecto y cliente	
Fantasía del Cliente	
Observaciones	
¿Es licitación?	

ADJUNTOS

Material gráfico adjunto	
Links	

Solicitado por:	
------------------------	--

BRIEF EVENTOS

Cliente	
Agencia	
Producto	
Nombre Proyecto	
Tipo Proyecto	
Contacto Cliente	

Fecha Brief	
Fecha Entrega Propuesta a PROD	
Fecha Entrega Propuesta a CLIENTE	
Fecha Ejecución	

CONCEPTUAL

Antecedentes	
Objetivos	
Mensaje que se desea transmitir Qué debe lograr la comunicación	
Público Objetivo	
Atributos de la marca	
Estilo visual y tono del evento	

LOGISTICO

Ciudades/Locaciones Sugerencia de Cliente	
Cantidad Invitados Mujeres/Hombres	
Horario Brunch-Almuerzo-Cena	
Target de los invitados Edad Promedio Medios-Farándula-Ejecutivos-Personal	
Formato Evento Cena-Cocktail- Happening	
Tipo Evento Lanzamiento Aniversario Loyalty Otro	

Shows/Performances Artistas	
---------------------------------------	--

PERCEPCIONES Y OBSERVACIONES

Percepción del productor sobre el evento y cliente	
Fantasia del Cliente	
Observaciones	
¿Es licitación?	

ADJUNTOS

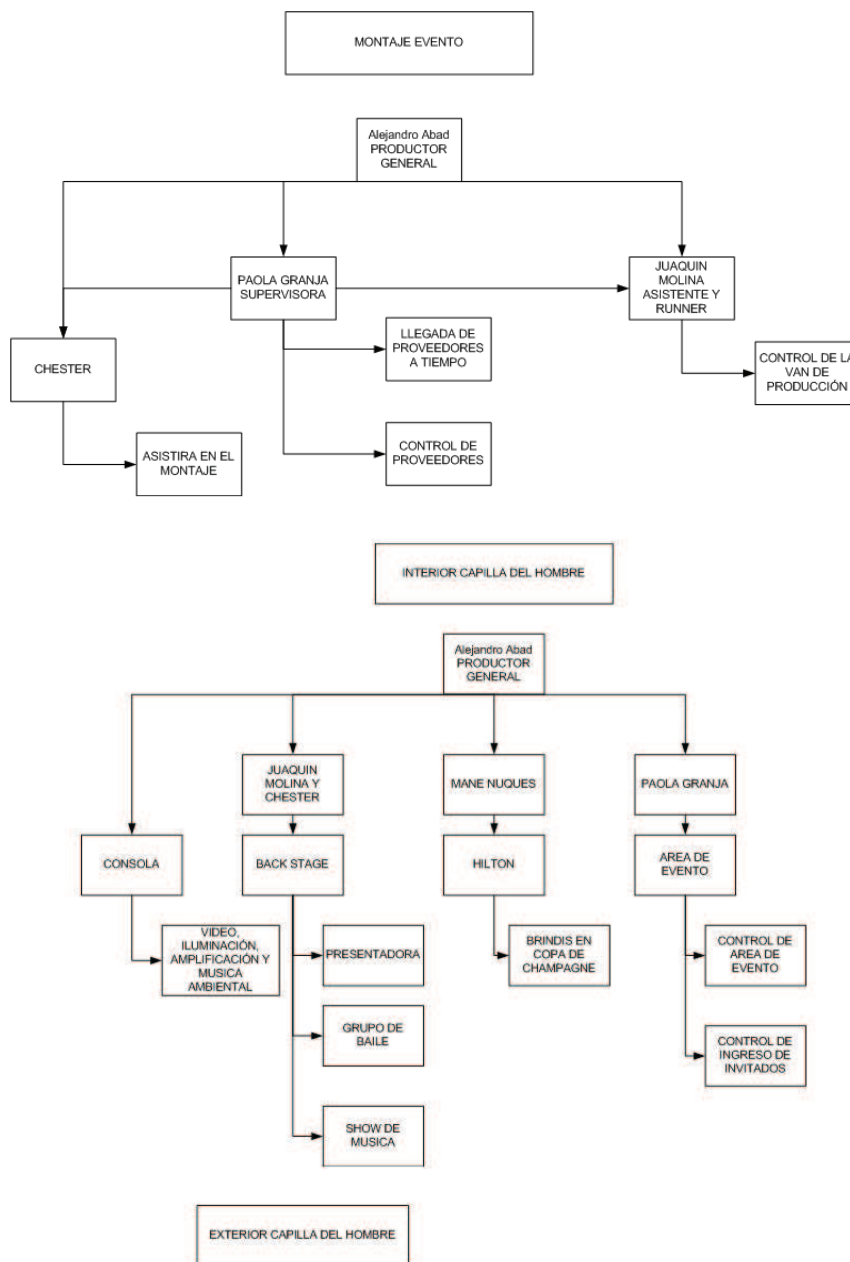
Material gráfico adjunto	
Links	
Referencias	

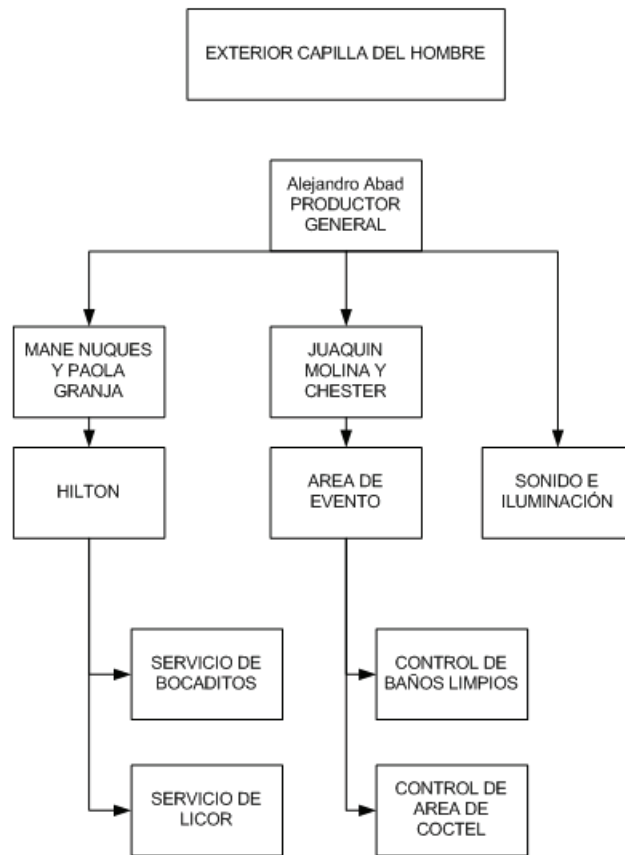
Solicitado por:	
------------------------	--

Fuente: Glocal S.A

ANEXO IV CARPETA DE PRODUCCIÓN

ORGANIGRAMA DE TRABAJO





GUIÓN DE MONTAJE

GUIÓN GENERAL TÉCNICO MONTAJE		
Fecha	DESCRIPCIÓN DE MATERIALES O ACTIVIDADES QUE INGRESAN O SE REALIZAN	PROVEEDOR
08h00	EJEMPLO Ingreso de toldos / mesas / calefactores	TOLDOS GARY
10h30	EJEMPLO Tapizón / Sonido / plamas / iluminación (EXTERIORES)	EDGAR CAÑIZARES
11h30	EJEMPLO Retiro de materiales del CLIENTE	LUIS CACUANGO
13h00	EJEMPLO Ingreso Ambientación	NATALIA RICAURTE
15h00	Ingreso 21 cocteleros con sus respectivos mateles y sobremanteles / 2 tableros de mesa rectangular, con mantel color azul / y 4 sillas tiffany	HILTON
16h00	Iluminación exteriores (área de cóctel)	EDGAR CAÑIZARES
17h00	Iluminación paredes de museo	EDGAR CAÑIZARES

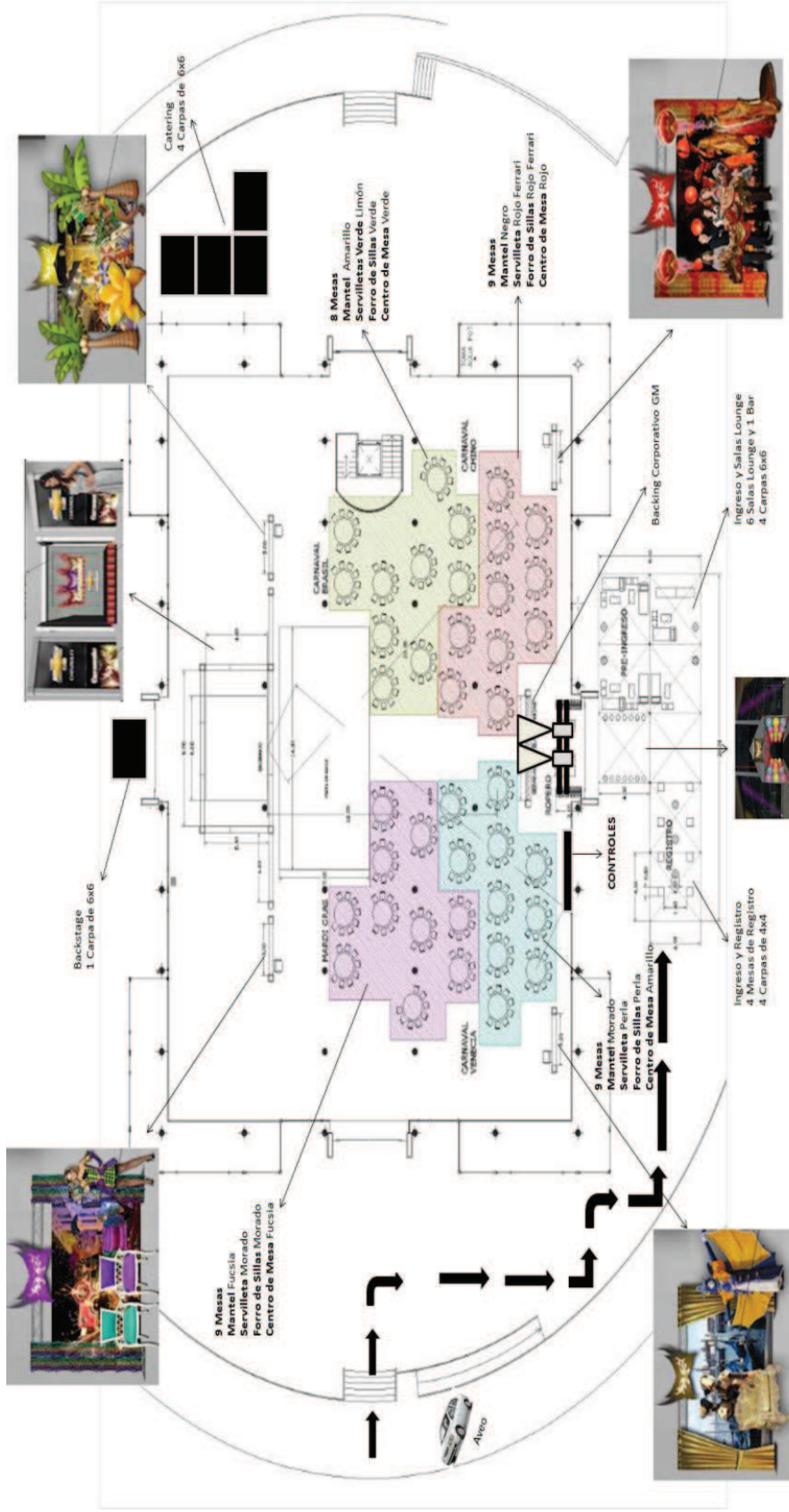
GUIÓN DEL EVENTO

GUIÓN GENERAL EVENTO							
Fecha: <input type="text"/>							
HORA	DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	SONIDO	LUCES	VIDEO	RESPONSAB
19h30	30 minutos	INGRESO Y UBICACIÓN DE INVITADOS		MUSICA AMBIENTAL	AMBIENTAL	LOOP LOGO	
19h55	30 minutos	PREVIO / APAGAR LUCES / INVITAR A LOS ASISTENTES A PASAR AL PB		MUSICA AMBIENTAL	AMBIENTAL	LOOP LOGO	
20h00	6 minutos	INTRO / SHOW DE BAILE		PISTA	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h06	1 minuto	INTRO / VIDEO CITI		AUDIO DEL VIDEO	A ESCENARIO	VIDEO CLIENTE	
20h07	3 minutos	SALUDO DE LA PRESENTADORA	BIENVENIDA	MICRIFONO ABIERTO AL PRESENTADOR	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h10	1 minuto	PRESENTADORA DA PASO A LA GERENTE GENERAL CITI ECUADOR DIANA TORRES		MICRIFONO ABIERTO A PRESENTADORA	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h11	5 minutos	PALABRAS DE LA GERENTE GENERAL DE CITI ECUADOR DIANA TORRES		MICRIFONO ABIERTO A LA GERENTE GENERAL	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h16	1 minuto	DIANA TORRES PRESENTA A GENE MC QUADE CEO CITIBANK N.A / TRADUCTOR		MICRIFONO ABIERTO A LA PRESENTADORA	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h17	5 minutos	PALABRAS DE GENE MC QUADE CEO CITIBANK N.A / ENTREGA PLACA		MICRIFONO ABIERTO A GENE MC QUADE Y SU TRADUCTOR	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h22	1 minuto	PRESENTADORA INFORMA RECONOCIMIENTO A SER ENTREGADO POR LA CÁMARA DE COMERCIO ECUATORIANA AMERICANA. PRESENTA A CRISTINA ESPINOZA		MICRÓFONO ABIERTO A LA PRESENTADORA	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h25	3 minutos	RECONOCIMIENTO DE LA CÁMARA ECUATORIANA		MICRÓFONO ABIERTO A	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h26	1 minutos	PRESENTADORA DA PASO A VIDEO INSTITUCIONAL		MICRÓFONO ABIERTO A PRESENTADORA	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h29	3 minutos	VIDEO INSTITUCIONAL CITI LATAM		AUDIO VIDEO	A ESCENARIO	VIDEO CLIENTE	
20h30	1 minutos	PRESENTADORA DA PASO A SHOW ARTÍSTICO		MOCRÓFONO ABIERTO A PRESENTADORA	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h31	6 minutos	SHOW		MÚSICOS	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
20h43	1 minuto	PRESENTADORA INVITA AL CÓCKTAIL		MICROFONO ABIERTO A PRESENTADORA	A ESCENARIO	LOOP LOGO	
		FIN DEL EVENTO					

GUIA TELEFÓNICA

PROVEEDOR	CONTACTO	TELÉFONO	MAIL
SHOW / músicos	Felipe Luzuriaga		
TOLDOS GARY	Rosa Rios		
ELECTRIC LIGHT	Edgar Cañizares		
DECO	Natalia Ricaurte		
SEGURIDAD	Dandi Apolo		
JIMCORP SERVICE	Jaime Machado		
VAN	Andrés Jaramillo		
HILTON	Angélica Darquea		
BAILE	Terry Araujo		
BAILE	Marcela Correa		
PRESENTADORA	Carla Zarlenga		
CITIBANK	Nayeli Godoy		
DJ	Diego Molina		
ATLAS			
CAPILLA DEL HOMBRE	Yandana Guayasamín		
SAME	Juan Mora		
SAYCE	Juan Carlos Turdecox		
TOTEMS	Carlos Villacís		
AGENCIA	Joaquín Molina		
AGENCIA	Chester		
AGENCIA	Mane		
AGENCIA	Tato		
AGENCIA	Alejandro Abad		
AGENCIA	Paola Granja		

PLANO TÉCNICO



Fuente:

Glocal

S.A

ANEXO V

MATRIZ POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
-	Inflación					X			X
-	Tasas de Interés	X						X	
-	PIB				X			X	
SOCIALES									
-	Desempleo					X			X
-	Subempleo		X						X
-	Pobreza			X			X		
CULTURALES									
-	Reducción de Costos			X			X		
DEMOGRÁFICOS									
-	Crecimiento Poblacional	X						X	
POLÍTICO- LEGISLATIVOS									
-	Política del País			X			X		
-	Estabilidad Política		X						X
TECNOLÓGICO									
-	Tecnología en el Ecuador	X					X		
-	Tendencias Tecnológicas	X						X	
5 FUERZAS DE PORTER									
-	Proveedores					X			X
-	Rivalidad entre competidores			X			X		
-	Clientes	X					X		
-	Nuevos Integrantes				X			X	
-	Servicios Sustitutos		X						X

Matriz Relacional de Holmes (Oportunidades)												
SUB-COMPONENTE	Tasas de interés fijas para determinado sector	Personal operativo disponible para trabajar por pocas horas	Grupos objetivos en crecimiento	Estabilidad Política	Ingreso de nuevas tecnologías Ecuador	Capacitación sobre las nuevas tendencias tecnológicas	Demanda potencial de nuevos clientes	Carencia de Servicios Sustitutos	TOTAL	PORCENTAJE	ORDEN DE IMPORTANCIA	
	01	02	03	04	05	06	07	08				
01	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	1	3,5	10,9	6	
02	0	0,5	0	0	0,5	0	0	1	2	6,3	7	
03	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	4,5	14,1	4	
04	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	6	18,8	1	
05	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	4	12,5	5	
06	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5,5	17,2	3	
07	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	6	18,8	2	
08	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1,6	8	
TOTAL									32	100		

Matriz Relacional de Holmes (Amenazas)													
SUB - COMPONENTE		Niveles de inflación bajos	Bajo desarrollo a nivel país evidenciado en el PIB	Niveles de desempleo constantes en los últimos años	Niveles de pobreza elevados	Precios de la competencia bajos	Creación de leyes poco favorables para el sector	Poca diversificación de proveedores	Alta competencia entre competidores	Ingreso de nuevos integrantes al mercado	TOTAL	PORCENTAJE	ORDEN DE IMPORTANCIA
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9			
A1	Niveles de inflación bajos	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	1,5	3,7	9
A2	Bajo desarrollo a nivel país evidenciado en el PIB	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	1	4	9,9	7
A3	Niveles de desempleo constantes en los últimos años	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	6	14,8	1
A4	Niveles de pobreza elevados	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	4,5	11,1	5
A5	Precios de la competencia bajos	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	5,5	13,6	2
A6	Creación de leyes poco favorables para el sector	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	4,5	11,1	6
A7	Poca diversificación de proveedores	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	13,6	3
A8	Alta competencia entre competidores	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	13,6	4
A9	Ingreso de nuevos integrantes al mercado	0,5	0	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	3,5	8,6	8
TOTAL											40,5	100	

Análisis Pareto (Oportunidades)			
Estabilidad Política	18,8	18,8	18,8
Demanda potencial de nuevos clientes	18,8	37,5	18,8
Capacitación sobre las nuevas tendencias tecnológicas	17,2	54,7	17,2
Grupos objetivos en crecimiento	14,1	68,8	14,1
Ingreso de nuevas tecnologías al Ecuador	12,5	81,3	12,5
Tasas de interés fijas para determinado sector	10,9	92,2	
Personal operativo disponible para trabajar por pocas horas	6,3	98,4	
Carencia de Servicios Sustitutos	1,6	100,0	
TOTAL	100		
Análisis Pareto (Amenazas)			
Niveles de desempleo constantes en los últimos años	14,8	14,8	14,8
Precios de la competencia bajos	13,6	28,4	13,6
Poca diversificación de proveedores	13,6	42,0	13,6
Alta competencia entre competidores	13,6	55,6	13,6
Niveles de pobreza elevados	11,1	66,7	11,1
Creación de leyes poco favorables para el sector	11,1	77,8	11,1
Bajo desarrollo a nivel país evidenciado en el PIB	9,9	87,7	
Ingreso de nuevos integrantes al mercado	8,6	96,3	
Niveles de inflación bajos	3,7	100,0	
TOTAL	100		

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
	Estabilidad Política	0,12	4	0,47
	Demanda potencial de nuevos clientes	0,12	3	0,35
	Capacitación sobre las nuevas tendencias tecnológicas	0,11	2	0,22
	Grupos objetivos en crecimiento	0,09	3	0,27
	Ingreso de nuevas tecnologías al Ecuador	0,08	1	0,08
AMENAZAS				1,39
	Niveles de desempleo constantes en los últimos años	0,09	4	0,37
	Precios de la competencia bajos	0,09	4	0,34
	Poca diversificación de proveedores	0,09	3	0,26
	Alta competencia entre competidores	0,09	3	0,26
	Niveles de pobreza elevados	0,07	2	0,14
	Creación de leyes poco favorables para el sector	0,07	1	0,07
TOTAL		1		1,44

ANEXO VI CONTACT REPORT

	De: (persona que realiza el reporte)	Paola Santamaria	
	Para: (personas o áreas involucradas)		
Fecha:	Martes 31 septiembre 2010	Lugar:	Porta RRHH
ASISTENTES EN LA REUNIÓN	CLIENTE (Colocar el nombre de la empresa)	OTRA EMPRESA O PERSONA INVOLUCRADA (Colocar el nombre de la empresa o persona involucrada)	AGENCIA BTL (Colocar el nombre de la empresa)
	(Colocar los nombres de los asistentes)	(Colocar los nombres de los asistentes)	(Colocar los nombres de los asistentes)
ASUNTOS TRATADOS	(Colocar el nombre de la empresa)	(Colocar el nombre de la empresa)	AGENCIA BTL (Colocar el nombre de la empresa)
(Escribir el asunto tratado)	(Redactar los puntos clave que se hablo en la reunión)	(Redactar los puntos clave que se hablo en la reunión)	(Redactar los puntos clave que se hablo en la reunión)
(Escribir el asunto tratado)			
(Escribir el asunto tratado)			

Fuente: Glocal S.A

ANEXO VII

FUNCIONES Y PERFILES DE CADA AREA EN UNA EMPRESA

BTL

GERENCIA GENERAL.

NATURALEZA DEL PUESTO:

Responsable de la Agencia y su posicionamiento en el mercado local e internacional

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Conocer las necesidades básicas y oportunidades de desarrollo de sus subordinados
- Liderar el mejoramiento continuo de la Agencia
- Dictar las Políticas y Procedimientos de la Agencia
- Contratar nuevo personal
- Apoyar el proceso creativo
- Actualizar los lineamientos generales de Producción
- Obtener nuevas cuentas y mantener las marcas de clientes actuales
- Obtener un nuevo gran cliente, por categoría de producto o servicio
- Profesionalizar la Agencia de manera equiparable a estándares internacionales
- Coordinar, manteniendo unificado los esfuerzos del grupo, para hacerlo marchar a un ritmo adecuado y en la dirección precisa

DEPARTAMENTO CREATIVO Y DE DISEÑO

DIRECTOR GENERAL CREATIVO

INFORMACION BASICA:

PUESTO: Director General Creativo

JEFE: Gerencia General

SUPERVISA A : Creativos

NATURALEZA DEL PUESTO:

Responsable de diseñar los proyectos requeridos por el Cliente. Definir las estrategias integrales para poder proporcionar el servicio de la empresa BTL

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Coordinación con el Cliente
- Diseño de proyectos
- Realizar la idea, y su factibilidad; vender esta idea al cliente
- Revisión Montaje de eventos (que éste corresponda a la idea creativa)
- Cierre de proyectos:
- Informe y medición de satisfacción del cliente
- Manejar todos los factores y recursos dentro del proceso de Diseño para hacer real el concepto presentado al cliente
- Buscar y proponer nuevos conceptos creativos

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

ESTUDIOS : Relacionados con el Diseño, Marketing

EXPERIENCIA : En la actividad

FORMACION : En la actividad

HABILIDAD : Creatividad, pro actividad

CREATIVO SR

INFORMACION BASICA

PUESTO: Creativo Sr.

JEFE: Director General Creativo

SUPERVISA A:

NATURALEZA DEL PUESTO:

Responsable de diseñar y plasmar la propuesta creativa requeridos por el Cliente, delegada por el Director General Creativo

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Coordinación con el Cliente
- Diseño de proyectos
- Realizar la idea, y su factibilidad; vender esta idea al cliente
- Revisión Montaje de eventos (que éste corresponda a la idea creativa)
- Manejar todos los factores y recursos dentro del proceso de Diseño para hacer real el concepto presentado al cliente

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

ESTUDIOS: Relacionados con el Diseño y Publicidad

EXPERIENCIA: Relacionados con la actividad

FORMACION: Relacionada con la actividad

HABILIDAD: Creatividad, pro actividad, capacidad de trabajar bajo presión, curiosidad investigativa

CREATIVO JRS.

INFORMACION BASICA

PUESTO: Creativos Jr.

JEFE: Director General Creativo y Creativo I

SUPERVISA A :

NATURALEZA DEL PUESTO:

Responsable de diseñar y plasmar la propuesta creativa requeridos por el Cliente, delegada por el Director General Creativo y/o Creativo Sr.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Diseño de Proyectos
- Realizar la idea, y su factibilidad
- Manejar todos los factores y recursos dentro del proceso de Diseño para hacer real el concepto presentado al cliente

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

ESTUDIOS: Relacionados con el Diseño y Publicidad

EXPERIENCIA: Relacionados con la actividad

FORMACION: Relacionada con la actividad

HABILIDAD: Creatividad, pro actividad, capacidad de trabajar bajo presión, curiosidad investigativa

DEPARTAMENTO DE CUENTAS

EJECUTIVO DE CUENTAS

INFORMACION BASICA

PUESTO: Ejecutivo de Cuentas

JEFE: Gerencia General y Departamento Administrativo

SUPERVISA A: Productores asociados (junior y freelance)

NATURALEZA DEL PUESTO:

Velar por la relación con el Cliente para que el evento se realice de acuerdo a los parámetros que busca el cliente y a los presupuestos aprobados

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Contacto con Cliente
- Responsable de que el Brief del cliente llegue al Departamento Creativo
- Coordinación con el Creativo para que se genere de acuerdo a lo esperado por el cliente
- Responsable porque se apruebe el presupuesto y se cierre el Evento
- Elaboración de Contact reports, status y comunicación con el cliente
- Contacto con cliente durante Evento
- Manejo del evento junto a Productor encargado
- Supervisión a Productor para el Cierre de proyectos
- Manejar todos los factores y recursos dentro del proceso de producción para hacer real el concepto presentado al cliente

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

ESTUDIOS: Marketing

EXPERIENCIA : En labores similares

FORMACION : Relacionada con la actividad

HABILIDAD : Firmeza y flexibilidad; organización

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**DIRECTOR DE PRODUCCIÓN****INFORMACION BASICA**

PUESTO: Director de Producción

JEFE: Gerencia General y Departamento Administrativo

SUPERVISA A: Productores y jefe de compras

NATURALEZA DEL PUESTO:

Velar por la correcta ejecución de los presupuestos internos y al cliente, además de verificar el buen funcionamiento del Departamento de Compras

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Revisión de Presupuestos
- Consolidación de Presupuestos
- Control de Cuadros de Pago
- Numeración de versiones
- Filtro entre los departamentos
- Órdenes de pago
- Consolidar los reportes y análisis de cada evento
- Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por la Gerencia

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:**ESTUDIOS:** Relacionados con la actividad**EXPERIENCIA:** Relacionados con la actividad**FORMACION:** Relacionados con la actividad**HABILIDAD:** Organización y prolijidad en detalles**HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:****COMPUTADORA:** Indispensable**PROGRAMA DE COMPUTACION:** Utilitarios de Windows**PRODUCTOR.****INFORMACION BASICA****PUESTO:** Productor**JEFE:** Director de Producción**SUPERVISA A:** Proveedores y trabajar en conjunto con el Departamento de Compras**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Velar porque el Evento y su programación se realicen de acuerdo a los parámetros establecidos por la Agencia, lo que busca el cliente y a los presupuestos aprobados

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Elaboración de Presupuesto
- El Productor es responsable por cada Presupuesto que sale al Cliente
- Elaboración de Cuadro de pagos y su entrega a Contabilidad y Gerencia Administrativa

- Elaboración de Pedidos de facturación, a Contabilidad y a Gerencia Administrativa
- Elaboración de alcances al cliente
- Elaboración de status con los proyectos que esté a cargo.
- Reunión de tráfico todas las semanas.
- Negociación y manejo de proveedores que no corresponden al Departamento de Compras
- Elaboración de cronograma de producción
- Contratos con proveedores
- Manejo de facturas de proveedores –requisitos-
- Elaboración de carpetas de producción de cada actividad
- Manejo de caja chica
- Montaje del evento
- Manejo de área/evento
- Comunicación con el cliente en el momento de producción y coordinación del evento
- Desmontaje del evento
- Elaboración del Informe para el Cliente
- Inventario de accesorios/diseño
- Manejar todos los factores y recursos dentro del proceso de producción para hacer real el concepto presentado al cliente
- Búsqueda de nuevos proveedores que no corresponden con el Departamento de Compras, a fin de ampliar la base de datos de estos
- Ser respetuoso con todos (incluye proveedores, clientes, compañeros, superiores, etc.).
- Informe de evaluación de proveedores
- El Productor tiene, además, la obligación de cumplir con los requerimientos de asistencia a los eventos asignados por su jefe superior.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

FORMACION: Relacionados con la actividad

HABILIDAD: Firmeza y flexibilidad; organización

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

JEFE DE COMPRAS

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: Jefe de Compras

JEFE: Director de Producción

SUPERVISA A: Proveedores y trabaja en conjunto con el Departamento de Producción

NATURALEZA DEL PUESTO:

Encargado de realizar las negociaciones de precios con los proveedores, mantener actualizado la base de datos de proveedores. Trabaja bajo la supervisión del Departamento de Producción

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Elaboración de Cotizaciones de materiales
- El jefe de compras es responsable por cada cotización que se le envía al productor y de la calidad del mismo.
- Elaboración cotizaciones para realizar alcances al cliente.
- Elaboración de status con las cotizaciones que esté a cargo.
- Reunión de tráfico todas las semanas con el Departamento de Producción.
- Negociación y manejo de proveedores de materiales
- Elaboración de cronograma de entrega de materiales para el Departamento de Producción
- Elaboración de contratos con proveedores de materiales
- Manejo de facturas de proveedores de materiales para poder enviar el departamento de Producción.
- Supervisión de la calidad en los materiales antes y durante el montaje del evento
- Elaboración del Informe para el Departamento de Producción con respecto a los materiales utilizados
- Manejar todos los factores y recursos dentro del proceso de producción de materiales para hacer real el concepto presentado al cliente
- Búsqueda de nuevos proveedores, a fin de ampliar la base de datos de estos
- Ser respetuoso con todos (incluye proveedores, clientes, compañeros, superiores, etc.).

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

FORMACION: Relacionados con la actividad

HABILIDAD: Firmeza y flexibilidad; organización

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**JEFE ADMINISTRATIVO****INFORMACION BASICA****PUESTO:** Jefe Administrativo**REPORTA A** : Gerencia General**SUPERVISA A** : Todo el personal oficina**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Velar por el correcto funcionamiento de la Empresa en el área administrativa y de Recursos Humanos, supervisando la contable y financiera

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**ADMINISTRACION**

- Responsable por las áreas administrativas:
- Insumos y suministros de oficina
- Limpieza y mantenimiento oficinas
- Plan renovación equipos
- Contacto con arrendatarios oficina y bodega
- Póliza de seguro oficina
- Contratos con clientes
- Revisión y control de contrato con proveedores
- Contratación y control pagos de oficina: proveedores de internet, pagina web, servicios básicos, software, etc.
- Responsable de recibir y revisar toda la información que llega a la Empresa y distribuirla a las personas involucradas
- Cumplimiento del pago oportuno de todas las obligaciones como pago de tasas, obtención de permiso de Bomberos, etc.
- Seguimiento de la obtención de Órdenes de Compra
- Seguimiento de anticipos de clientes
- Seguimiento de cierre de eventos para cobranza
- Gestión de cobranza
- Negociación pagos a proveedores
- Recopilación información evaluación de Clientes
- Recopilación información evaluación proveedores
- Penalización clientes

- Análisis de Gastos de la Empresa
- Reporte a la Gerencia de flujo de fondos por mes anticipado para gastos
- Análisis y Control de costos de servicios básicos en oficina y puntos, control de sobre tiempos y gastos de personal
- Flujo de gastos en mantenimiento y reposición de equipos
- Control de cumplimiento de política de Caja Chica
- Índice de gastos por área
- Adopción de medidas constantes para reducción de gastos
- Análisis de mora de cliente
- Análisis de rentabilidad por cliente
- Cantidad de eventos por cliente y por mes
- Monto de eventos por mes
- Rentabilidad por cliente.
- Planilla de clientes que pagan gastos operativos / administrativos / financieros
- Cuadro de fee, por cliente
- Planilla de forma de pago de clientes: plazos, modalidad, persona de contacto, etc.
- Asignación gastos operativos por cuenta
- Informe a socios

PERSONAL

- Rol de Sueldos
- Planillas IESS
- Reclutamiento personal
- Contratos de Trabajo, formalización e ingreso en Ministerio de Relaciones Laborales
- Evaluaciones periódicas y seguimiento del personal
- Plan de capacitación continuo
- Identificación de fuentes de personal (acuerdos con universidades)
- Actualización de información personal empleados
- Planillas y record entradas y salidas personal
- Análisis de costo por área
- Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por la Gerencia

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

ESTUDIOS: Relacionados con la actividad

EXPERIENCIA : Administrativa y Financiera

FORMACION : Relacionados con la actividad: Relaciones Humanas

HABILIDAD : Organización y prolijidad en detalles, claridad y firmeza

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:

COMPUTADORA: Indispensable

PROGRAMA DE COMPUTACION: Utilitarios de Windows (Excel u otro sustituto)

DEPARTAMENTO CONTABLE

CONTADORA

INFORMACION BASICA

PUESTO: CONTADORA

JEFE: GERENCIA GENERAL

SUPERVISA A: ASISTENTES CONTABLES

NATURALEZA DEL PUESTO

Velar porque todo el proceso contable y tributario se realice de la manera más ágil, oportuna y precisa, manteniendo informada siempre a la Gerencia General

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Emisión de los estados financieros mensuales, y en especial los PG por punto de venta (máximo el 10 de cada mes)
- Entrega de reportes relacionados con la información que antecede con su respectivo análisis.(mensual o cuando la Gerencia lo estime)
- Cumplimiento oportuno de todas las obligaciones fiscales
- Entrega oportuna de la información que requieran los órganos de control (SRI-SUPERCIA, ETC)
- Conciliación bancaria(mensual)
- Revisar la elaboración de los cheques antes de que los firme la Gerencia
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos contables
- Administrar correctamente la base de datos informando siempre a la Gerencia y/o sobre cualquier falla que exista en el sistema
- Guardar absoluta reserva de la información y cifras que maneja

- Realizar seguimiento a Administración en la gestión de cobranza
- Flujo proyectado anual/mensual y trimestral
- Reportes de flujo de fondos por mes anticipado en coordinación con la Gerencia (ventas estimadas/compras)
- Responsable de mantener en el sistema una base de proveedores, con todo los datos necesarios que el sistema y las leyes del Ecuador exigen
- Emisión de las retenciones en la fuente
- Análisis de los diferentes reportes que genera el sistema, con la finalidad de prevenir o detectar cualquier irregularidad
- Análisis de los márgenes de utilidad por producto
- Relación con los Bancos
- Provisión e inversión del dinero requerido para la operación de la Empresa
- Flujo de Caja
- Análisis de Gastos
- Responsable de cumplir con los cambios que exijan los organismos de control
- Supervisar que las labores del personal a su cargo se realicen oportunamente

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:

ESTUDIOS: CPA registrado o Ing. Comercial

EXPERIENCIA : Experiencia en labores similares

FORMACION: Basada en normas NIFF

HABILIDAD: Organización, buen trato, honestidad

ASISTENTES CONTABLES

INFORMACION BASICA

PUESTO: Asistente Contable

JEFE: Contadora

SUPERVISA A :

NATURALEZA DEL PUESTO

Ejecutar y dar seguimiento a las labores contables asignadas a su puesto, manteniendo la discreción y confidencialidad. Eventualmente, reemplazar al Contador en períodos menores.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Asistente I:

- Responsable en revisar los cuadros de pagos (internos y del cliente) de los eventos, con las facturas de los proveedores.
- Responsable de recibir las facturas de los proveedores (verificar que los comprobantes de ventas estén correctos)
- Ingreso y control de Cuentas por Pagar
- Emisión de Facturas a los Clientes, en base a las instrucciones dadas por la Contadora
- Responsable de verificar los respaldos de las cajas de producción.
- Responsable en la entrega de las retenciones y los cheques a los proveedores.

Asistente II:

- Análisis de cuentas
- Seguimiento en el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones fiscales y municipales
- Entrega oportuna de la información que requieran los órganos de control (SRI-SUPERCIA, MUNICIPIO, ETC)
- Responsable de mantener en el sistema una base de proveedores, con todo los datos necesarios que el sistema y las leyes del Ecuador exigen
- Emisión de las retenciones en la fuente
- Responsable de analizar los diferentes reportes que genera el sistema, con la finalidad de prevenir o detectar cualquier irregularidad

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:

ESTUDIOS: CPA registrado o Ing. Comercial

EXPERIENCIA: Mínima de 1 año, preferible con conocimientos Administrativos.

FORMACION: Basada Leyes y Reglamentos del SRI y de las NIIF para Pymes Manejo de Excel Intermedio

HABILIDAD: Organización, buen trato, honestidad, Pro actividad

AUXILIAR DE MENSAJERÍA Y CHOFER.

MENSAJERO

INFORMACION BASICA

PUESTO: Mensajero

JEFE: Gerente General y Jefe Administrativo

Coordinación con Productores

SUPERVISA A : N/A

NATURALEZA DEL PUESTO:

Distribuir y entregar la correspondencia y documentación de las diferentes áreas de la Empresa y cumplir las instrucciones al respecto impartidas por Gerencia y Administración

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Recibir de las diferentes áreas de la Empresa, la correspondencia que requiera ser entregada a diferentes destinatarios, previa coordinación con al Administración
- Planificar la distribución de los documentos.
- Realizar trámites varios de documentos, certificaciones mensuales del IESS, etc.
- Llevar documentos y correspondencia a distintos lugares tales como Entidades públicas o privadas tal como Municipios, S.R.I., Ministerio de Trabajo y documentos o encargos de la Gerencia
- Realizar depósitos en instituciones Bancarias, certificación de cheques y pagos a algunos proveedores.
- Reportar con facturas o comprobantes autorizados por el SRI los gastos realizados para la Agencia cuando la caja chica haya entregado dinero.
- Realizar el pago de servicios básicos de la empresa coordinando con el Jefe Administrativo y el Contador para que este pago se realice de manera oportuna.
- Brindar apoyo administrativo al personal de la empresa.
- Conducir el automóvil de la Empresa que ha puesto a su encargo, para las labores de la misma o la Gerencia
- Realizar los chequeos respectivos del vehículo a su cargo.
- Responsable de las fechas de renovación de Revisión y Matriculación del Vehículo, así como vencimiento del SOAT
- Solicitar la hoja de ruta para anotar el record de las gestiones realizadas en forma diaria.
- Utilizar y contestar el teléfono celular que la Empresa le entrega con saldo disponible, para recibir y realizar las llamadas por gestiones de trabajo.
- Realizar cualquier actividad designada por su inmediato superior para facilitar el buen desempeño del departamento.
- Verificar con documentos, todo lo que se solicita comprar o entregar.
- Al trasladar mercadería o equipos, cuidar que estos no sufran daños.
- Solicitar la firma de recibido en la copia de cada factura.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:**ESTUDIOS:** Secundarios**EXPERIENCIA:** Experiencia en labores similares**FORMACION** : Licencia de Conducir vigente**HABILIDAD:** Organización**HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:****COMPUTADORA:** No indispensable**PROGRAMA DE COMPUTACION:** N/A**OTROS** : Licencia de conducir Tipo B**Fuente:** Glocal S.A**Elaboración:** Adaptación por el Autor

ANEXO VIII CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EJEMPLO DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN UNA AGENCIA BTL							Observaciones
Actividad	PRODUCCION	FECHA	CREATIVOS	FECHA	COMPRAS	FECHA	
CLIENTES	DOG CHOW	25 ABRIL	ARTE FINAL VALLAS CARLOS CHARRY PROPUESTA WEB NOVOS	MIERCOLES	PRODUCCION VALLAS	VIERNES	
BUSCANDO ASTILLERO	CONFIRMACION ASTILLERO FECHAS ANUALES CONFIRMAR CANTIDAD DE PERIODICOS Y VASOS	MIERCOLES	DISENO HOJA VOLANTE CON TODAS LAS ARTE ROTULO INTERCAMBIABLE	MIERCOLES	COTIZACION 2000 POR FECHA AFICHE FLO BUSCANDO PARA ESCRIBIR	JUEVES	
BUSCANDO SANTA MARIA	INFORME EVENTO VOLANTEO CAPACITACION CHICA IMPLEMENTACION CALDERON PRESUPUESTO INTERNO	JUEVES /VIERNES MIERCOLES SABADO 24	AFICHE SANTA MARIA CARTILLA PESOS A/F AVISOS PERIODICO DOG CHOW, CAT CHOW, PROPLAN	MIERCOLES	COTIZAR MOUTHPATHS/ LLAVEROS FUERZA DE VENTAS	MIERCOLES	
PROMOCION	REVISION Y ENVIOS PREMIOS FALTANTES SEGUIMIENTO PRODUCTO FALTANTE PARA PREMIOS	21 ABRIL		VIERNES			PARA SANTA MARIA CAYAMBE Y SUR EL VOLANTEO SE HACER EL FIN DE SEMANA ANTERIOR
CAMPANA PRECIOS	PRESUPUESTO PRODUCTORA COPIAS CD		AJUSTES Y ARTES GONDOLAS Y HABLADORES BUSCAR MANUAL SANTA MARIA		COTIZAR PRODUCCION GONDOLAS		SABADO 17 DE ABRIL
EVENTO USFQ	INFORME EVENTO PRESUPUESTO INTERNO						
PROPLAN VIP							
CLUB VIP			AJUSTES MATERIAL FOLLETO CONSUMIDOR Y PUNTO DE VENTA	MIERCOLES	NOCHES EN SWISSHOTEL, MARRIOTT, HILTON COLON CLUB VIP MAS FOTOS SIN MARCA AGUA Y FALTANTES	MIERCOLES	
PROPLAN SENSITIVE SKINREDUCE			MACHOTE PARA COTIZAR 2 FOLLETOS PROPUESTA ACTIVIDAD PARA LANZAR A VETERINARIOS	MIERCOLES	COTIZAR IMPRESION DE FOLLETOS		
BUSQUEDA	MENSAJES 3ERA Y 4TA SEMANA MARZO SEGUIMIENTO PLAN TRADE				GIFTCARDS \$50 TRADE CONFIRMAR COMPRA DE RECARGAS COTIZACIONES REGALOS EQUIPO VENTAS	MIERCOLES	
NESTLE SEGURIDAD INDUSTRIAL							
RECICLAJE	PRESUPUESTO DIA DEL RECICLAJE PRESUPUESTO DIA DEL MEDIO AMBIENTE						
MODERNA			MICROPERFORADO CAMIONES BANNER ARANA A/F	MARTES MARTES			
GOURMET			MODIFICACION RECRETARIO	MARTES MIERCOLES			

Fuente: Brandaction

ANEXO IX PRESUPUESTO

Cliente / Evento	encargado	presupuesto	dia/mes/año		
Nombre empresa/ Nombre evento		V1	12/04/2011		
SHOWS	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
PRESENTADORA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	FULANA DE TAL. POR XX HORAS. INCLUYE RETENCIONES
GUIÓN PRESENTADORA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
SHOW MUSICAL/PERFORMERS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
VESTUARIO SHOW MUSICAL/PERFORMERS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
PISTA MUSICAL	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
DJ	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	POR XX HORAS
TOTAL SHOW				\$ 0.00	
LOCACIÓN	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
LOCACIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	XX SALÓN
MONTAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	EL DÍA ANTERIOR
PARQUEADERO	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
TOTAL LOCACIÓN				\$ 0.00	
PRODUCCIÓN	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
IDEA CREATIVA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DE ACUERDO AL TARIFARIO DE LA AEMPRO
PRODUCTO	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	A CARGO DEL CLIENTE
CATERING	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	COCTEL CHAROLEADO XX BOCADITOS (XX DE SAL Y XX DE DULCE) INCLUYE BEBIDAS SOFT ILIMITADAS, DESCORCHE Y 10% SERVICIO. EN CASO DE INCONVENIENTES CON EL MENAJE (QUEMADURAS, RUPTURAS O PÉRDIDA) CONCLUIDO EL EVENTO, EL CLIENTE DEBERÁ FIRMAR UN ALCANCE QUE SE FACTURARÁ INMEDIATAMENTE.
LICOR	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
ATTACHES/MODELOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	POR XX HORAS
DISÑO DE UNIFORMES ATTACHES/MODELOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DE ACUERDO AL ATRIFARIO DE LA AEMPRO
UNIFORMES ATTACHES/MODELOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
LIMPIEZA DE UNIFORMES	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
DISÑO DE ESCENOGRAFIA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DE ACUERDO AL ATRIFARIO DE LA AEMPRO
AMBIENTACIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DETALLE ADJUNTO
MATERIAL DE MONTAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
MATERIAL DE EMBALAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
TRANSPORTE DE AMBIENTACIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	BODEGA OTRACABEZA UIO - XX - BODEGA OTRACABEZA UIO
PERSONAL DE CARGA Y DESCARGA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
PERSONAL DE MONTAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	PARA MONTAJE Y DESMONTAJE
BODEGAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DE ACUERDO AL TARIFARIO DE LA AEMPRO. 5 DOLARES DIARIOS X 1.5 M3. COSTO POR 1 DÍA DE BODEGAJE EN XX M3. (XX x XX x XX DE ALTO) EN UIO. SI LA CANTIDAD DE DÍAS O EL ESPACIO VARIA SE DEBERÁ RECOTIZAR.
SONIDO E ILUMINACIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DETALLE ADJUNTO
GENERADOR ELÉCTRICO	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DE XX KW INCLUYE TRANSPORTE, TÉCNICO, COMBUSTIBLE Y ACOMETIDA PARA LOS DÍAS DE MONTAJE Y EVENTO.
BASE DE DATOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	A CARGO DEL CLIENTE. DEBE INCLUIR NOMBRE COMPLETO, DIRECCIÓN DE ENTREGA COMPLETA, NÚMERO TELEFÓNICO FIJO Y MÓVIL. EN CASO QUE LA BASE DE DATOS ESTÉ INCOMPLETA O DESACTUALIZADA SE PASARÁ UN ALCANCE POR LA CANTIDAD DE REGISTROS EN LOS QUE SEA NECESARIO REEMPLAZAR INFORMACIÓN. COSTO DE ACTUALIZACIÓN POR REGISTRO (DE 1 A 6 CAMPOS) 90 CENTAVOS.
ACTUALIZACIÓN BASE DE DATOS	0	1	\$ 0.00	\$ 0.00	PENDIENTE DE COTIZACIÓN HASTA RECIBIR LA BASE DEL CLIENTE. ESTE VALOR NO SUMA AL PRESUPUESTO. COSTO REFERENCIAL DE ACTUALIZACIÓN POR REGISTRO (DE XX A XX CAMPOS)
INVITACIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	PRECIO PAQUETE POR XX INVITACIONES. DE XX MATERIAL DE XX GR. IMPRESOS FULL COLOR TIRO Y RETIRO. EN CASO QUE LA CANTIDAD VARIE SE DEBERÁ RECOTIZAR
DISÑO DE INVITACIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	DE ACUERDO AL TARIFARIO DE LA AEMPRO
ENVÍO DE INVITACIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
CONVOCATORIA Y MANEJO DE MEDIOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	A CARGO DE LA AGENCIA DE RRPP
FOLLOW UP	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	COSTO INCLUYE 3 LLAMADAS A CADA INVITADO. (UNA PARA CONFIRMACIÓN DE RECEPCIÓN DE INVITACIÓN Y DOS PARA CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA) INCLUYE LLAMADAS A TELÉFONOS FIJOS Y CELULARES.
SOUVENIRS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
ARTES	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	A CARGO DE LA AGENCIA
VIDEOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
LOCUCION EN OFF	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	POR XX MINUTOS. INCLUYE ESTUDIO DE GRABACIÓN. HASTA POR 4 HORAS. LAS FOTOS SE ENTREGAN EN FORMATO DIGITAL UNA SEMANA DESPUÉS DEL EVENTO.
COBERTURA FOTOGRAFICA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	
COBERTURA VIDEO	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	COBERTURA HASTA POR XX HORAS. INCLUYE EDICIÓN DE HASTA XX MINUTOS. MUSICALIZACIÓN POST PRODUCCIÓN CON LOGOS Y TEXTO 2D. SE ENTREGA EN FORMATO DVD UNA SEMANA DESPUÉS DEL EVENTO.
GUARDIAS DE SEGURIDAD	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	XX GUARDIAS POR XX HORAS
LIMPIEZA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	A CARGO DE LA LOCACIÓN. PREVIA Y POST EVENTO.
SEGURO DE ACCIDENTES Y MONTAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	PARA PERSONAL DE MONTAJE

SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	PARA XX PERSONAS DURANTE EL EVENTO. COBERTURA DE XX MIL DÓLARES, DEDUCIBLE 10% DEL VALOR DEL SINIESTRO, MÍNIMO \$ XXX EN CASO DE SINIESTRO EL CLIENTE DEBERÁ FIRMAR UN ALCANCE POR EL DEDUCIBLE QUE SE FACTURARÁ INMEDIATAMENTE. SI LA CANTIDAD DE PERSONAS VARIA SE DEBERÁ RECOTIZAR
AL QUILER DE RADIOCOMUNICACIÓN	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
ALIMENTACIÓN STAFF DE PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	PARA PERSONAL DE MONTAJE Y PRODUCCIÓN
COMUNICACIÓN DE PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	PARA PERSONAL DE MONTAJE Y PRODUCCIÓN
TRANSPORTE DE PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	PARA PERSONAL DE MONTAJE Y PRODUCCIÓN
TOTAL PRODUCCIÓN				\$ 0,00	

PRE PRODUCCIÓN	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
CAJA DE PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
IMPREVISTOS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	EN CASO DE ALGÚN IMPREVISTO EL CLIENTE FIRMARÁ UN ALCANCE.
HORAS HOMBRE PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	DE ACUERDO AL TARIFARIO DE LA AEMPRO
COORDINADOR	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	MONTAJE Y EVENTO
SUPERVISOR	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	MONTAJE Y EVENTO
ASISTENTES	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	MONTAJE Y EVENTO
VIAJE STAFF PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
TRASLADO AEREO	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
HOSPEDAJE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	INCLUYE 10% DE SERVICIO
VIÁTICOS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
VIAJE PERFORMERS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
TRASLADO AEREO	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
HOSPEDAJE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	INCLUYE 10% DE SERVICIO
VIÁTICOS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
TRASLADO PERFORMERS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
TOTAL PRE PRODUCCIÓN				\$ 0,00	

VIARIOS	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
AMBULANCIA	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	POR XX HORAS
SAYCE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
TOTAL VIARIOS				\$ 0,00	

PRECIO
TOTAL

TOTAL SHOW	\$ 0,00
TOTAL LOCACIÓN	\$ 0,00
TOTAL PRODUCCIÓN	\$ 0,00
TOTAL PRE-PRODUCCIÓN	\$ 0,00
TOTAL VIARIOS	\$ 0,00

PRESUPUESTO EVENTO **\$ 0,00**

FEE **\$ 0,00**

GASTOS ADMINISTRATIVOS **\$ 0,00**

TOTAL **\$ 0,00**

ANTICIPO 70% **\$ 0,00**

Fuente: Glocal S.A

ANEXO X CUADRO DE PAGOS

Empresa Cliente/Evento Nombre empresa/ Nombre evento	Productor encargado	versión presupuesto V1	Fecha presupuesto d/m/año	ANTICIPO DIA DE EVENTO 30 DIAS 60 DIAS			
				PAGO 1	PAGO 2	PAGO 3	PAGO 4
SHOWS	CREW/ CANT	DIAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL			
PRESENTADORA	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
GUION PRESENTADORA	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
SHOW MUSICAL/PERFORMERS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
VESTUARIO SHOW MUSICAL/PERFORMERS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
PISTA MUSICAL	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
DJ	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
TOTAL SHOW				\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
LOCACION	CREW/ CANT	DIAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL			
LOCACION	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
MONTAJE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
PARQUEADERO	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
TOTAL LOCACION				\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PRODUCCION	CREW/ CANT	DIAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL			
IDEA CREATIVA	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
PRODUCTO	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
CATERING	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
LICOR	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
ATTACHES/MODELOS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
DISENO DE UNIFORMES ATTACHES/MODELOS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
UNIFORMES ATTACHES/MODELOS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
LIMPIEZA DE UNIFORMES	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
DISENO DE ESCENOGRAFIA	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
AMBIENTACION	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
MATERIAL DE MONTAJE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
MATERIAL DE EMBALAJE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
TRANSPORTE DE AMBIENTACION	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
PERSONAL DE CARGA Y DESCARGA	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
PERSONAL DE MONTAJE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
BODEGAJE	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
SONIDO E ILUMINACION	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
GENERADOR ELECTRICO	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
BASE DE DATOS	1	1	\$ 0,00	\$ 0,00			
TOTAL PAGOS	PROVEEDOR	OBSERVACIONES					
\$ 0,00		FILANA DE TAL - POR XX HORAS INCLUYE RETENCIONES					
\$ 0,00							
\$ 0,00							
\$ 0,00							
\$ 0,00							
\$ 0,00		POR XX HORAS					
\$ 0,00							
sumatoria	PROVEEDOR	OBSERVACIONES					
\$ 0,00		XX SALÓN					
\$ 0,00		EL DIA ANTERIOR					
\$ 0,00							
sumatoria	PROVEEDOR	OBSERVACIONES					
\$ 0,00		DE ACUERDO AL TARIFARIO DE LA AEMPRO A CARGO DEL CLIENTE					
\$ 0,00		COCTEL CHAROLEADO XX BOCADITOS (XX DE SAL Y XX DE DULCE) INCLUYE BEBIDAS SOFT LIMITADAS, DESCORCHE Y 10% SERVICIO EN CASO DE INCONVENIENTES CON EL MENAJE (QUEMADURAS, RUPTURAS O PÉRDIDA) CONCLUIDO EL EVENTO, EL CLIENTE DEBERÁ FIRMAR UN ALCANCE QUE SE FACTURARÁ INMEDIATAMENTE.					
\$ 0,00							
\$ 0,00		POR XX HORAS					
\$ 0,00		DE ACUERDO AL ATRIFARIO DE LA AEMPRO					
\$ 0,00							
\$ 0,00		DE ACUERDO AL ATRIFARIO DE LA AEMPRO DETALLE ADJUNTO					
\$ 0,00							
\$ 0,00		BODEGA OTRACABEZA UIO - XX - BODEGA OTRACABEZA UIO					
\$ 0,00							
\$ 0,00		PARA MONTAJE Y DESMONTAJE					
\$ 0,00		DE ACUERDO AL TARIFARIO DE LA AEMPRO, 5 DOLARES DIARIOS X 15 HORAS, COSTO POR UN DIA DE SONIDO EN XX (XX X XX DE ALTORUIO, SE CARGAN DE DIAS O EL ESPACIO VARIA SE DEBERÁ REGOTIZAN.					
\$ 0,00		DE XX KW INCLUYE TRANSPORTE TECNICO COMBUSTIBLE Y ACOMETIDA PARA LOS DIAS DE MONTAJE Y EVENTO.					
\$ 0,00		A CARGO DEL CLIENTE DEBE INCLUIR NOMBRE COMPLETO, DIRECCION DE ENTREGA COMPLETA, NUMERO TELEFONICO FIJO Y MOVIL EN CASO QUE LA BASE DE DATOS ESTE INCOMPLETA O DESACTUALIZADA SE PASARA UN ALCANCE POR LA CANTIDAD DE REGISTROS EN LOS QUE SEA NECESARIO REEMPLAZAR INFORMACION, COSTO DE ACTUALIZACION POR REGISTRO (DE 1 A 6 CAMPOS) 90 CENTAVOS.					
\$ 0,00							

PRE PRODUCCIÓN	CREW/ CANT	DIAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PAGO 1	PAGO 2	PAGO 3	PAGO 4	sumatoria	PROVEEDOR	OBSERVACIONES
CAJA DE PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
IMPREVISTOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		EN CASO DE ALGUN IMPREVISTO EL CLIENTE FIRMARÁ UN ALCANCE.
HORAS HOMBRE PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		DE ACUERDO AL TARIFARIO DE LA AEMPRO
COORDINADOR	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		MONTAJE Y EVENTO
SUPERVISOR	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		MONTAJE Y EVENTO
ASISTENTES	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
VIAJE STAFF PRODUCCIÓN	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
TRASLADO AEREO	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
HOSPEDAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
VATICOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		INCLUYE 10% DE SERVICIO
MAKUP PERFORMERS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
MAKUP MAKEUP	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
HOSPEDAJE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		INCLUYE 10% DE SERVICIO
VATICOS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
TRASLADO PERFORMERS	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
TOTAL PRE PRODUCCIÓN				\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00		

VIARIOS	CREW/ CANT	DIAS/ NOCHES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PAGO 1	PAGO 2	PAGO 3	PAGO 4	sumatoria	PROVEEDOR	OBSERVACIONES
AMBULANCIA	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00					\$ 0.00		
SAYCE	1	1	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00		POR XX HORAS
TOTAL VIARIOS				\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00		
				PRECIO TOTAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0.00		

TOTAL SHOW	\$ 0.00
TOTAL LOCACIÓN	\$ 0.00
TOTAL PRODUCCIÓN	\$ 0.00
TOTAL PRE-PRODUCCIÓN	\$ 0.00
TOTAL VIARIOS	\$ 0.00

PRESUPUESTO EVENTO	\$ 0.00
FEE	\$ 0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 0.00
TOTAL	\$ 0.00
ANTICIPO 70%	\$ 0.00

Fuente: Glocal S.A

ANEXO XI

PEDIDO DE FACTURACIÓN			
PEDIDO POR			
CLIENTE			
EVENTO			
FECHA DE EVENTO			
CONCEPTO			
MONTO A FACTURAR			
SUBTOTAL			
IVA			
TOTAL			
FORMA DE PAGO			
ANTICIPO		FECHA	
SALDO		FECHA	
ENTREGAR FACTURA A			

Fuente: Glocal S.A

ANEXO XII

CONTRATO DE SERVICIOS

CLÁUSULA PRIMERA.- INTERVENIENTES.- Comparecen a la celebración del presente contrato las siguientes personas: por una parte, _____., por la interpuesta persona de su Gerente General y representante legal, _____ a quien en adelante se la podrá LLAMAR “LA CONTRATANTE” O “LA EMPRESA”, indistintamente; y por otra parte el SR. _____, a quien en adelante se la podrá llamar “EL PROVEEDOR”.

CLÁUSULA SEGUNDA.- CONTRATO.- _____. por la interpuesta persona de su Gerente General y representante legal, _____, contrata a “EL PROVEEDOR”, para participar en el evento de _____, de _____, que se llevará a cabo el día _____ del presente año, a las _____ en _____, ubicado en la ciudad de _____.

Consta como anexo al presente contrato las instrucciones específicas con los que deberá cumplir “EL PROVEEDOR”.

En caso que “EL PROVEEDOR”, no pueda cumplir con el contrato deberá informar con anticipación y proponer a otra persona de similares características y devolver los valores cancelados por sus servicios más un adicional del 10% por concepto de sanción.

“EL PROVEEDOR” deberá cumplir con todas sus obligaciones con suma diligencia y cuidado.

“EL PROVEEDOR”, se compromete a mantener indemne a “LA EMPRESA” por todo los daños y perjuicios que le pudiera ocasionar cualquier incumplimiento de su parte, por tanto se obliga a reponer cualquier suma de dinero que “LA EMPRESA” deba erogar por tal motivo, así como responder ante cualquier demanda, queja, reclamo, acción, sanción que se proponga o se pretenda proponer como consecuencia de lo antedicho.

CLÁUSULA TERCERA.- HONORARIOS.- “LA CONTRATANTE” y “EL PROVEEDOR”, han fijado como justo honorario la suma de (\$ _____) _____ dólares de los Estados Unidos de América, por su participación, que se pagarán luego de finalizado el evento, 60 días posteriores a la entrega de la factura.

CLÁUSULA CUARTA.- DURACIÓN.- La duración del evento en cuestión será desde las _____ hasta las _____, sin embargo “EL PROVEEDOR” podría retirarse del evento, si así lo deseara, una vez haya terminado con sus funciones, previa autorización de “LA EMPRESA”. Asimismo “EL PROVEEDOR”, deberá cumplir con los ensayos y/o pruebas de sonido que “LA CONTRATANTE” considere necesarios. La fecha de dichas pruebas o ensayos, se especifican en el anexo 1.

“LA EMPRESA” podrá mover la fecha u hora, notificando a la otra parte por lo menos con 2 días de anticipación.

CLÁUSULA QUINTA.- EFECTOS PERSONALES Y BIENES UTILIZADOS PARA EJECUTAR OBLIGACIONES.- _____. no se hace responsable por la pérdida, daño, hurto, robo (u otro similar) de los efectos personales de la(s) persona(s) que se contratan o que forman parte como dependientes, contratistas, socios o similares de la empresa que se contrata para participar en el evento al que se refiere el contrato que consta en el presente

instrumento, en la localidad del evento, incluyendo el camerino y las zonas de restringido acceso para el público. La presente liberación de responsabilidad incluye también para todos los equipos, materiales y demás bienes en general que las personas contratadas –directa o indirectamente- utilicen para cumplir con sus obligaciones contractuales.

CLÁUSULA SEXTA.- ACCIDENTES EN EL MOMENTO DE EJECUTAR OBLIGACIONES.- _____. no se hace responsable por los accidentes que pudieren sufrir la(s) persona(s) que se contratan (o que forman parte como dependientes, contratistas, socios o similares) de la empresa que se contrata para participar en el evento al que se refiere el contrato que consta en el presente instrumento, en la localidad del evento. Es por esto que “LA CONTRATANTE” recomienda que “EL PROVEEDOR”, contrate seguro de accidentes para su equipo de trabajo.

CLÁUSULA SEPTIMA.- PENALIDADES.- Si “EL PROVEEDOR” incumpliere en llegar a alguno de los ensayos a la hora definida por “LA EMPRESA”, descontará el valor correspondiente a la relación del tiempo de su participación, versus los honorarios definidos en la cláusula tercera del presente contrato, es decir la suma de (\$ _____) _____ dólares de los Estados Unidos de América, por cada minuto de atraso, sin necesidad de requerimiento o reconvención alguna. Dicha multa podrá ser descontada de cualquier valor que “LA EMPRESA” le deba cancelar a “EL PROVEEDOR” en virtud del presente contrato, o de cualquier otro convenio que las partes hayan suscrito. En caso que el atraso se genere el día del evento y/o al entregar el trabajo por motivo de este contrato, se triplicará la multa por minuto de atraso.

La presente multa no será aplicada, siempre y cuando el incumplimiento se genere por motivos de caso fortuito o fuerza mayor.

Las partes declaran y aceptan que, en caso que el incumplimiento del que se trata en esta cláusula genere inconvenientes a “LA EMPRESA” en el cumplimiento de sus obligaciones para con terceros, o en el normal desenvolvimiento del evento, “EL PROVEEDOR” se obliga además a resarcir todos los perjuicios que se causen por dicho motivo, incluyendo daño emergente y lucro cesante.

CLAÚSULA OCTAVA.- DECLARACIÓN.- “EL PROVEEDOR”, declara que luego de evaluar a la empresa, conoce razonablemente las características del trabajo, y sobre dicha base acordó con la empresa el honorario y las horas a invertirse y que posee los conocimientos, y habilidades necesarios para la ejecución del trabajo.

CLAÚSULA NOVENA.- Las partes, aclaran de manera voluntaria, específica, incondicional e irrevocable y dejan expresa constancia, que por virtud del presente contrato no se genera, ni se generará ningún vínculo de tipo personal, laboral o de trabajo. Las partes reconocen que el vínculo que los une es uno de naturaleza esencialmente comercial; en consecuencia tampoco surge relación de dependencia alguna.

CLAÚSULA DÉCIMA.- Toda la información relativa al presente documento es información estrictamente CONFIDENCIAL para uso exclusivo de las partes, cuya reproducción, uso, publicidad, comercialización o difusión a terceros queda terminantemente prohibida. Las partes prohíben expresamente revelar información respecto a los negocios o asuntos internos y externos de cada una de las empresas o sobre los términos y condiciones acordadas, los cuales constan en este documento. La falta de cumplimiento de esta disposición dará lugar a la terminación inmediata de las condiciones establecidas en el presente documento y las indemnizaciones por daños y perjuicios a que

hubiere lugar. Esta obligación de confidencialidad, quedará sin efecto, en caso de que la información pertinente sea requerida a una de las partes por autoridad competente.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA.- Ninguna de las partes podrá ceder ni transferir este contrato a ninguna persona sin consentimiento previo y por escrito de su contraparte.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA.- Las partes, además, renuncian fuero y domicilio y declaran que, en caso de surgir alguna controversia relacionada directa o indirectamente con este contrato, se someterán exclusivamente a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación; para lo cual se obligan a buscar un acuerdo voluntario con la asistencia de un mediador designado por la Cámara de Comercio de _____. En caso de imposibilidad de acuerdo establecida a través de una Acta de Acuerdo Parcial, Acta de Imposibilidad de Acuerdo o Acta de Imposibilidad de Mediación, las partes someterán la controversia al Arbitraje Administrado, Confidencial y En Derecho de la Cámara de Comercio de _____, de conformidad con los reglamentos de ésta; el Tribunal Arbitral estará integrado por un árbitro, quien estará facultado para que, en la ejecución de medidas cautelares, solicite el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno. Tanto el acuerdo expresado en el Acta de Mediación como el Laudo Arbitral tienen el efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada, y no admiten recurso alguno.

Para constancia se firma el presente contrato, en la ciudad de _____, por triplicado a los ____ días del mes de abril del _____.

F: _____
 Proveedor

F: _____
 Gerente General

ANEXO 1 DEL CONTRATO

“EL PROVEEDOR” DEBERÁ CUMPLIR CON LAS FECHAS Y HORARIOS DE PRESENTACIONES ACORDADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

DÍAS DE PRESENTACIÓN	HORA DE PRESENTACIÓN
_____	_____ HASTA FINALIZAR EL EVENTO.

“EL PROVEEDOR” DEBERÁ LLEGAR, CON UNA HORA DE ANTICIPACIÓN A LA ESTIPULADA POR LA CONTRATANTE PARA LA PRESENTACIÓN.

EL VESTUARIO DE “EL PROVEEDOR” DEBERÁ SER ACORDE CON EL TIPO Y HORA DE EVENTO Y DEBERÁ SER APROBADO POR LA “LA CONTRATANTE”. ESTO NO IMPLICA QUE LOS GASTOS RELACIONADOS CORRAN POR CUENTA DE LA “LA EMPRESA”.

EL HOSPEDAJE, TRASLADOS AEREOS Y TRANSPORTE RELACIONADO CON EL EVENTO Y VIÁTICOS CORREN POR CUENTA DE “EL PROVEEDOR”

SE ENTREGARÁ UN GUIÓN TÉCNICO DE EVENTO Y AL QUE “EL PROVEEDOR” DEBERÁ REGIRSE Y CUMPLIR.

“EL PROVEEDOR” DEBERÁ ENTREGAR SU TRABAJO HASTA UNA SEMANA DESPUÉS DE LA REALIZACIÓN DEL EVENTO.

Fuente: Glocal S.A

ANEXO XIII

STATUS DEL EVENTO						
EVENTO						
SHOWS	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	STATUS 12 DE SEPTIEMBRE	STATUS 13 DE SEPTIEMBRE	STATUS 14 DE SEPTIEMBRE	STATUS 17 DE SEPTIEMBRE
LOCACIÓN	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	STATUS 12 DE SEPTIEMBRE	STATUS 13 DE SEPTIEMBRE	STATUS 14 DE SEPTIEMBRE	STATUS 17 DE SEPTIEMBRE
PRODUCCIÓN	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	STATUS 12 DE SEPTIEMBRE	STATUS 13 DE SEPTIEMBRE	STATUS 14 DE SEPTIEMBRE	STATUS 17 DE SEPTIEMBRE
PRE PRODUCCIÓN	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	STATUS 12 DE SEPTIEMBRE	STATUS 13 DE SEPTIEMBRE	STATUS 14 DE SEPTIEMBRE	STATUS 17 DE SEPTIEMBRE
VARIOS	CREW/ CANT	DÍAS/ NOCHES	STATUS 12 DE SEPTIEMBRE	STATUS 13 DE SEPTIEMBRE	STATUS 14 DE SEPTIEMBRE	STATUS 17 DE SEPTIEMBRE

Fuente: Glocal S.A

ANEXO XV

EVALUACIÓN DEL CLIENTE

FECHA EVALUACIÓN:		FECHA EVENTO:	
RAZÓN SOCIAL:		RESPONSABLE:	
SERVICIO:		EVENTO:	
CONCEPTOS	PUNTOS	OBSERVACIONES	
PROPUESTA CREATIVA		PROPUESTA CREATIVA	
COMPRESIÓN DEL BRIEF	1		
INNOVACIÓN	1		
ALINEACIÓN CON ESTRATEGIA	1		
FACTIBILIDAD DE EJECUCIÓN	1		
ATENCIÓN RECIBIDA DEP. CREATIVO	1		
PRODUCCIÓN		PRODUCCIÓN	
COMPRESIÓN DE LA PROPUESTA	1		
DESARROLLO DEL PROYECTO	1		
CUIDADO Y DETALLE	1		
SOLUCIÓN A PROBLEMAS	1		
ATENCIÓN RECIBIDA DEP. PRODC,	1		
CALIDAD DE SERVICIO		CALIDAD DE SERVICIO	
GERENCIAL	1		
CREATIVO	1		
AMBIENTACIÓN	1		
PRODUCCIÓN	1		
ADMINISTRACIÓN	1		
CUMPLIMIENTOS		CUMPLIMIENTOS	
EXPECTATIVA DEL EVENTO	1		
PROPUESTA PRESENTADA	1		
DESARROLLO EVENTO	1		
TIEMPO ENTREGA PROPUESTA	1		
TIEMPO ENTREGA PRESUPUESTO	1		
CALIFICACIÓN OBTENIDA	20		

CALIFICACIÓN:		PUNTAJE:	
EXCELENTE	71 A 80	EXCELENTE	4
BUENO	60 A 70	BUENO	3
REGULAR	26 - 59	REGULAR	2
PÉSIMO	0 -25	PÉSIMO	1

Fuente: Glocal S.A

ANEXO XVI

EVALUACION PROVEEDOR
Fecha Evaluacion:
RAZON SOCIAL:
SERVICIO:
EVENTO:
FECHA EVENTO:

CONCEPTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
* Tiempos de Montaje/Entrega					
* Puntualidad					
* Velocidad respuesta a requerimiento					
Equipos					
* Disponibilidad					
* Calidad					
* Tecnologia					
* Funcionamiento					
Personal a cargo					
* Capacitado					
* Servicio					
Costo					
* Precio vs Servicio					
TOTAL PUNTOS	0	0	0	0	0

PUNTAJE:

0

Excelente	50
Muy Bueno	30 a 49
Bueno	20 a 29
Regular	10 a 19
Deficiente = Rechazado	1 a 9

COMENTARIOS/RAZONES:

--

Fuente: Glocal S.A