

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS



**PROYECTO PARA LA COMERCIALIZACION DE
ACTIVIDADES PUBLICITARIAS NO TRADICIONALES EN
GUAYAQUIL COMO CONSECUENCIA DE LA DECRECIENTE
EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD TRADICIONAL**

Proyecto de Grado

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero Comercial Y Empresarial Con Mención En Marketing Y
Comercio Exterior

Presentado por
Gabriel Esteban Calva Mantuano

Guayaquil-Ecuador

Abril del 2009

DEDICATORIA

Dedico todo esto a quienes han dado todo de si para que hoy pueda ser una persona capaz de afrontar la adversidad y aportar inteligente y desinteresadamente con el fruto de mi intelecto y bondad, con la humanidad, a mi papá y mamá.

También hubo alguien quien pacientemente ha dado todo para ayudarme a encontrar mi camino, Soledad.

Dedico también esto a mis hermanos pues lo que yo tengo no es solo Para mi si no para compartir.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a todos los buenos profesores que he tenido la suerte de tener, son esas personas que tienen el don de enseñar y comparten su conocimiento con devoción.

Finalmente, llego al principio de todo, le agradezco a Dios inmensamente Por habernos bendecido tan grandemente a mi familia, novia y a mí, esto es Solo una pequeñísima muestra de lo que ha hecho en nosotros.

TRIBUNAL DE GRADUACION

M. Sc Oscar Mendoza Macías
Presidente del tribunal, Decano

M. Sc. Felipe Alvarez Ordóñez
Director de Tesis

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad por hechos, ideas y doctrinas expuestas en este Proyecto me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Gabriel Esteban Calva Mantuano

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACION.....	IV
DECLARACION EXPRESA.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
INDICE DE CUADROS.....	X
INDICE DE FIGURAS.....	XI
1. DESCRIPCION DEL PRODUCTO.....	11
1.1 Generalidades.....	11
1.2 Antecedentes.....	14
1.3 Importancia del estudio.....	17
1.4 Objetivos.....	19
2. INVESTIGACION DE MERCADOS.....	20
2.1. Perspectivas de la Investigación.....	21
2.2. Planteamiento del Problema.....	21
2.3. Objetivos de la Investigación de Mercadeo.....	21
2.3.1 Objetivos Generales.....	21
2.3.2 Objetivos Específicos.....	21
2.4. Perfil del consumidor.....	22
2.4.1. Descripción del Perfil del Consumidor.....	22
2.4.2. Segmentación de Consumidores.....	22
2.5. Plan de Muestreo.....	23
2.5.1. Definición de la Población de Objetivo.....	23
2.5.2 Definición de la Muestra.....	23
2.6. Diseño de la Encuesta.....	25

2.7. Presentación de los resultados.....	27
2.7.1 Interpretación de Resultados.....	27
2.7.2 Conclusiones.....	35
3, PLAN DE MARKETING.....	37
3.1 Antecedentes.....	37
3.2. Objetivos del Plan de Marketing.....	37
3.2.1. Objetivos Financieros.....	37
3.2.2. Objetivos de Mercadotecnia.....	38
3.3. Análisis Estratégico.....	38
3.3.1. Matriz Boston Consulting Group.....	38
3.3.2. Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff).....	40
3.3.3. Análisis FODA.....	42
3.3.3.1. Fortalezas.....	42
3.3.3.2. Oportunidades.....	42
3.3.3.3. Debilidades.....	43
3.3.3.4. Amenazas.....	43
3.4. Segmentación del Mercado.....	43
3.4.1. Descripción de los Segmentos de Mercado Seleccionados.....	43
3.5. Mercado Meta.....	44
3.5.1. Macro-segmentacion.....	44
3.6. Posicionamiento.....	46
3.6.1. Estrategia de Posicionamiento.....	46
3.7. Marketing Mix.....	47
3.7.1. Producto.....	47
3.7.2. Precio.....	48
3.7.3. Plaza.....	48
3.7.4. Comunicación.....	48
4. ESTUDIO TECNICO.....	50
4.1. Antecedentes Económicos.....	50
4.2. Ingeniería de la Producción del Producto.....	50

4.2.1. Inversión en Obras Físicas.....	50
4.2.1.1. Valoración de las Inversiones en Obras Físicas.....	50
4.3. Inversiones en Equipamiento.....	51
4.3.1. Balance de Maquinaria y Equipos.....	51
4.3.2. Calendario de Inversiones en Equipo.....	52
4.4.1. Calendario de Reinversiones en Maquinaria.....	53
4.5. Calendario de Ingresos por Venta de Maquinaria de Reemplazo.....	53
4.6. Balance del Personal.....	54
4.3. Tamaño del Proyecto.....	56
4.3.1 Opciones del Tamaño del Proyecto.....	56
4.3.2. Elección del Tamaño del Proyecto.....	56
5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	57
5.1. Determinación del número de trabajadores por área.....	57
5.2. Organigrama.....	58
6. ESTUDIO FINANCIERO.....	59
6.1. Presupuesto de Inversion, Costos y Gastos.....	59
6.1.1. Inversion.....	59
6.1.1.1. Inversión en Capital de Trabajo.....	59
6.1.2. Costos.....	60
6.1.3. Gastos.....	60
6.2 Valor de Desecho.....	61
6.3 Resultados y Situación Financiera.....	61
6.3.1. Demanda Proyectada.....	61
6.3.2 Flujo de Caja.....	62
6.4 Evaluacion Economica y Financiera.....	63
6.4.1. Calculo de Indicadores de Rentabilidad.....	63
6.4.1.1. Valor Actual Neto (VAN).....	63
6.4.1.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	65
6.4.1.3. Periodo de Recuperacion.....	65
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68

BIBLIOGRAFIA.....	69
-------------------	----

INDICE DE CUADROS

Capitulo 4: Estudio Técnico

Cuadro 4.1 “Balance de maquinarias y equipos”	52
Cuadro 4.2 “Calendario de Inversiones”	53
Cuadro 4.3 “Calendario venta de equipos”	54
Cuadro 4.4 “Balance de personal”	55

Capitulo 5: Estudio Administrativo

Cuadro 5.1 “Balance de personal”	57
--	----

INDICE DE FIGURAS

Capitulo 2: Investigación de Mercados

Grafico 2.1 "Sector de la Industria".....	27
Grafico 2.2 "Área Donde Labora el Encuestado".....	28
Grafico 2.3 "Conocimiento de la Existencia del BTL".....	29
Grafico 2.4 "Contratación de Actividades de BTL".....	30
Grafico 2.5 "Porcentaje de inversión".....	31
Grafico 2.6 "Encargado de la Ejecución".....	32
Grafico 2.7 "Contrato de exclusividad".....	33
Grafico 2.8 "Elección de agencia".....	34
Grafico 2.9 "Tiempo de Pago".....	34
Grafico 2.10 "Variación del Presupuesto".....	35

Capitulo 3: Plan de Marketing

Grafico 3.1 "Matriz BCG".....	40
Grafico 3.2 "Diagrama de 3 Ejes".....	45

Capitulo 5: Estudio Administrativo

Grafico 5.1 "Organigrama".....	58
--------------------------------	----

1. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

1.1 Generalidades

El estudio de la factibilidad pretende determinar la viabilidad económica de la comercializar el servicio de planeación y ejecución de actividades publicitarias no tradicionales mejor conocidas como Below The Line para empresas e instituciones que lo requieran en el Ecuador, mediante la creación de una agencia publicitaria que las ejecute de modo profesional . Para esto se realizarán estudios basados en técnicas estadísticas, administrativas y financieras que sirvan de fundamento para aceptar o no el proyecto de inversión.

Este tema es investigado para determinar las estrategias y lineamientos que se tendrían que aplicar para crear una agencia publicitaria que rompa esquemas y aplique las técnicas Below The Line.

Se considera que las actividades no tradicionales como industria tienen Oportunidades de expandirse debido a que a bajo costo llegan eficazmente

hasta los consumidores, ya que la acción de comunicación puede ser localizada. Interpersonal, y sin formatos limitantes.

En virtud de lo expuesto, en la actualidad algunas empresas ya están invirtiendo en actividades no tradicionales en Ecuador , pero muchas veces esas actividades son propuestas y administradas por empresas poco profesionales o éticas y ejecutan actividades poco beneficiosas para los anunciantes debido a que no aplican los fundamentos de la publicidad, esto genera ineficiencias en la inversión que hacen los anunciantes.

El Below The Line hace uso de medios mucho más llamativos, generalmente a través de eventos, marketing directo y promocional, estos incentivan el interés y la participación de los consumidores, y no solo eso, muchas veces generan un aumento inmediato en las ventas del anunciante, ya que según sea la mecánica de la actividad promocional el consumidor para poder participar debe presentar una prueba de que ha adquirido un producto o servicio.

Una agencia o actividad Below The Line no debe ser confundida con agencias o actividades de activaciones y promociones que pretenden ser Below The Line, ya que la verdadera agencia o promoción Below The Line trabaja o es ejecutada haciendo un análisis previo de las necesidades, metas, identidad del anunciante o incluso puede conllevar una investigación mucho más profundo, todo esto para lograr que el esfuerzo comunicacional sea lo más eficaz y eficiente posible.

El Above The Line está perdiendo efectividad, son diversos los motivos que provocan el descenso de su eficacia y de su demanda.

Entre los motivos que están generando este fenómeno se encuentran los

siguientes:

- La demografía de los consumidores está cambiando, lo cual reduce la influencia de los mensajes tradicionales de marketing masivo.
- Los consumidores se están volviendo más sofisticados, lo que incrementa la demanda de canales de comunicación agnósticos.
- La amplia y excesiva cantidad de mensajes publicitarios reduce el impacto de los mensajes comerciales que no resuelven necesidades relevantes de los consumidores de manera específica e individual.
- El crecimiento de la efectividad de campañas multicanal refuerzan la demanda de tácticas para establecer relaciones uno a uno entre los anunciantes y los consumidores.
- El incremento en la presión ejercida por los anunciantes para obtener resultados cuantificables fuerza a los proveedores de servicios de marketing a reevaluar su plataforma de servicios.
- El incremento en la disponibilidad de información brinda a los anunciantes y consumidores un entendimiento que permite un targeting preciso y decisiones de compra inteligentes.
- Rápidos avances tecnológicos permiten una interacción entre los consumidores y anunciantes más frecuente, fácil y relevantemente de lo que ha sido previamente posible.

En contrapartida a los problemas que enfrenta el Above The Line, el Below The Line ofrece estas ventajas:

- Localización de la acción. El marketing directo permite una acción concentrada en un mercado o clientela específica, lo cual repercute en un menor coste y mayor eficacia.
- Personalización de la acción, esta puede incluso ser confidencial.
- Comunicación interpersonal, no interferida por ningún otro mensaje publicitario.

- Pocos problemas en relación al formato, ya que son admitidas todas las formas y estilos, adaptados a los medios, así se logra dar rienda suelta a la creatividad y originalidad.

Como prueba del cambio que se está dando, la inversión en acciones Below The Line a nivel mundial está creciendo más deprisa que la inversión en medios Above The Line, según la empresa consultora Winterberry Group para el año 2006, con un 7.8% y 5.5% anual respectivamente.

Por primera vez en el 2006 los medios no tradicionales alcanzaron en Estados Unidos una participación que superó a la inversión destinada en medios convencionales, alcanzando un 57% del total invertido. Se espera que para el 2009 en Estados Unidos la inversión en Below The Line alcance US \$23,000 millones, situaciones similares también se están dando en Corea, Japón, Europa y Latinoamérica.

Grandes compañías, están desinvirtiendo en Above The Line e invirtiendo más en Below The Line, ese es el caso de por ejemplo del gigante Procter & Gamble, que en Estados Unidos suspendió la inversión publicitaria en televisión y aunque P&G no ha revelado cuánto gasta en Below The Line, está centrando todos sus esfuerzos en canales de Marketing no convencionales.

1.2 Antecedentes

La publicidad a través de medios tradicionales o Above The Line, es decir radio, prensa y televisión ha venido perdiendo efectividad desde hace ya muchos años, la gran cantidad de anuncios, combinado con la facilidad que tienen los consumidores para evitarlos. ya sea cambiando de canal o estación o simplemente no prestando atención a estos, hacen que para las empresas el presupuesto invertido en publicidad sea poco eficaz, ya que el

mensaje muchas veces no llega a los consumidores o estos no le prestan atención.

Como solución a la eficacia decreciente de la publicidad tradicional se puede recurrir a la publicidad no tradicional o Below The Line también conocida por su acrónimo BTL, es una técnica de marketing que utiliza formas de comunicación no masivas para impulsar productos y servicios a los consumidores, de manera mucho mas precisa y efectiva que la publicidad tradicional ya que suele dirigirse a segmentos específicos de la poblaciones, generando resultados cuantificables en ventas, que es lo que el anunciantes busca.

Este tipo de publicidad ya se está haciendo muy común en todo el mundo, por ejemplo concursos interactivos de Adidas en locales de McDonald's apoyado por promotores vestidos con equipos de futbol de la marca y exhibidores en puntos de venta, concursos de breakdance auspiciados por marcas como Samsung o Redbull o un barbeque para la marca de whiskey Jack Daniel's con la presencia de conejitas Play Boy como atractivo. Es tal la demanda de este tipo de actividades que en Estados Unidos supera en crecimiento a la publicidad tradicional y se le está acercando en el porcentaje de inversión.

La publicidad de medios tradicionales llega a los consumidores por canales de comunicación tales como la televisión o la radio, donde el consumidor tiene la oportunidad de ignorar los comerciales al cambiar de canal o de estación, especialmente desde la llegada del control remoto este fenómeno conocido como zapping se ha convertido en el mayor enemigo de las campañas que utilizan estos medios.

Otro medio utilizado es la prensa, pero de igual forma el consumidor se ha acostumbrado a ignorar todo lo que no le resulte de interés o que no le proporcione beneficio, restando eficacia a la inversión del anunciante.

Las actividades Below The Line por lo general son realizadas en las ciudades principales ya sean del país o de la provincia donde se las ejecute, en puntos específicos de estas y dirigidas a segmentos definidos.

Las empresas buscan resultados en términos de ventas y es un problema grave no alcanzar los resultados esperados o mejores resultados en ventas dada una inversión en publicidad, esto es un punto a favor a la hora de elegir entre publicidad tradicional y no tradicional, ya que la publicidad no tradicional suele conllevar resultados apreciables en ventas. “Dicho de un modo simple, el Above The Line marketing que utiliza mensajes genéricos para generar conocimiento, ya no es más la mejor manera de influenciar al comportamiento de los clientes, las iniciativas Below The Line son más exitosas porque es focalizada y llevada a cabo convirtiendo a los clientes como centro de las mismas” explica Bruce Biegel Director del Winterbury Group, firma consultora global especializada en marketing.

El problema es la ineficiencia de la inversión en publicidad que están experimentando los anunciantes. Es un problema para los anunciantes, porque la inversión publicitaria que ellos realizan en medios tradicionales muchas veces se convierte en un desperdicio de recursos ya que el mensaje regularmente es ignorado por los consumidores, también podría ser una inversión ineficaz invertir en actividades Below The Line cuando son planeadas y ejecutadas por empresas informales o poco éticas.

Invertir en actividades Below The Line bien planeadas y ejecutadas, o en una combinación de Below The Line y Above The Line, es más efectivo y suele generar mucha más recordación y mayores incrementos en las ventas que las acciones únicamente Above The Line.

1.3 Importancia del estudio

El presente estudio ofrece la oportunidad de resolver el problema que afrontan los anunciantes y se desea determinar si esta solución puede ser explotada comercialmente.

Este proyecto es realizado con la intención de que los datos sean los cimientos y la guía para la creación de la agencia de BTL en la vida real, la cual ayudara a los anunciantes a incrementar la eficacia de su inversión en publicidad, generando más ventas una mayor utilidad y a su vez estimulando a la economía.

Por tratarse de un servicio cuenta con importantes ventajas con respecto a la producción de bienes tangibles porque su implementación no se requiere una inversión muy alta como probablemente lo requeriría la producción de un bien, además tampoco se trata de inventar algo nuevo o que ingrese un producto más en un mercado con competencia no solo local sino extranjera.

Este servicio puede adaptarse a las necesidades de los clientes, a las condiciones del mercado, innovar, y cambiar a bajo costo y con rapidez, lo cual lo hace menos propenso a fracasar.

Socialmente esta empresa no solo devengaría utilidades a sus creadores, si no que aportaría a la sociedad puestos de trabajo, generaría ingresos para muchas empresas locales como por ejemplo imprentas, plásticos, gigantografías, textiles, promocionales y personal para eventos y la posibilidad de que estos anunciantes aumenten sus ingresos o se posicionen en el mercado gracias a los servicios que la agencia les haya brindado.

Este proyecto hará un aporte al conocimiento al ser una investigación que tienda a encontrar y describir los elementos que sean fundamentales para la formulación, evaluación y gestión de una empresa que se dedique a brindar servicios publicitarios no tradicionales.

La implementación de esta investigación constituye un aporte para la sociedad en general, por que se incentivaría el comercio, se generara trabajo, los individuos tendrán más información acerca de productos y servicios y esto les ayudara a realizar mejores elecciones que tenderán hacia la maximización de la utilidad de los consumidores.

Por último, es también importante en el campo del marketing y la publicidad por que sería una guía de referencia para otros emprendedores que se planteen la posibilidad de abrir una empresa que se dedique a brindar servicios similares o que esté operando actualmente para evaluar o incluso reformar sus métodos o sus estándares de servicio.

Existe una gran cantidad de empresas que necesitan dar a conocer sus productos y servicios para así incrementar sus ventas. La publicidad tradicional está perdiendo efectividad para llegar a la mente de los consumidores ya que estos se están volviendo más sofisticados, su demografía está cambiando y los mensajes masivos tienen poco impacto ya que no satisfacen las necesidades específicas e individuales de los consumidores.

Se piensa que la publicidad Below The Line puede resolver el problema de los anunciantes para comunicarse efectivamente con los consumidores, ya que a través de múltiples instrumentos se puede llevar el mensaje a cada cliente, incluso de modo personalizado, libre de la interferencia de otros mensajes publicitarios y sin formatos que limiten la comunicación.

1.3 OBJETIVOS

GENERAL: Determinar la factibilidad económica de crear una empresa que brinde el servicio de planeación y ejecución de actividades Below The Line en el Ecuador.

ESPECIFICOS: Investigar cuales son las principales agencias Above y Below The Line a nivel local para así conocer de antemano quienes son los competidores de la agencia.

Determinar cuáles son los requerimientos organizacionales, físicos y financieros necesarios para operar apropiadamente la agencia que se planea crear, se determinara cuales serian sus fortalezas y debilidades.

Realizar un sondeo de las actividades Below The Line a nivel local, para así reconocer patrones en cuanto a las actividades que se realizan, así como los tipos de anunciantes detrás de ellas, para así determinar si es conveniente especializarse en ofrecer cierto tipo de actividades o dirigirse a ciertos tipos de anunciantes.

Elaboración de las estrategias de marketing que emplearía la agencia para posicionarse en el mercado local.

Realizar un estudio financiero cuyas premisas sean la menor inversión inicial y costos y gastos operativos posibles, usando una tasa de descuento realista que no sobreestime o subestime la capacidad real de la empresa para generar utilidades y así minimizar el riesgo de fracaso.

2. INVESTIGACION DE MERCADOS

2.1 PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACION

La investigación que se pretende realizar tendrá como finalidad identificar las preferencias y criterios que emplean los contratantes de este tipo de actividades cuando eligen a una agencia publicitaria que se encargue de proponer y/o ejecutar las actividades que se requieran.

De igual modo se pretende determinar la demanda del servicio y costos iniciales y operativos, para así determinar la factibilidad económica del proyecto, también se quiere determinar cuál es la imagen adecuada para la agencia.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Iniciar una agencia, promocionarla y operarla requiere de una inversión considerable, se quiere determinar cuáles son las necesidades financieras para iniciarlas y si existe una demanda tal de estos servicios que permita operar rentablemente dicha agencia.

Se puede inferir que el problema de decisión gerencial es el siguiente:
Es económicamente factible la creación de una agencia de BTL en la ciudad de Guayaquil?

2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

2.3.1. OBJETIVOS GENERALES

1. Determinar cuál es la oferta y demanda de actividades Below The Line en Guayaquil.
2. Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la agencia.
3. Identificar que sectores o industrias están invirtiendo más en Below The Line.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar en qué criterios se basan las empresas para elegir una agencia publicitaria.
2. Determinar si es común que estas empresas trabajen con más de una agencia o si es más común para ellas manejar una relación con una solo agencia.
3. Determinar el tiempo promedio y modo de pago más común para los contratantes de agencias.

2.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR

El consumidor son las empresas públicas o privadas establecidas en la ciudad de Guayaquil que inviertan en actividades de marketing y publicitarias, que tengan apertura a contratar actividades publicitarias no tradicionales y que no manejen tratos de exclusividad con otras agencias.

2.4.1. DESCRIPCION DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR

El consumidor de nuestro servicio serian las empresas que usen nuestros servicios y pertenecientes a distintas industrias o sectores de la economía local, el tomador de la decisión de contratarnos seria comúnmente el gerente general en conjunto con el gerente de marketing

2.4.2 SEGMENTACION DE CONSUMIDORES

Una actividad de BTL puede ser de tan solo cientos de dólares, y si se quiere pueden ser actividades que involucren decenas o incluso cientos de miles de dólares y los contratantes empresas de distintas industrias.

2.5. PLAN DE MUESTREO

2.5.1. DEFINICION DE LA POBLACION OBJETIVO

La población son todos los elementos que conforman el grupo objetivo del estudio, es decir empresas grandes ubicadas en la ciudad de Guayaquil, para la realización del mismo se trabajara con una muestra de la población que se espera sea una representación de esta última.

La población es finita, según la superintendencia de compañías en la ciudad de Guayaquil se encuentran alrededor de 11,700 grandes empresas.

2.5.2. DEFINICION DE LA MUESTRA

La agencia prestara sus servicios a las empresas con operaciones en la ciudad de Guayaquil, por esto las encuestas se realizaran en dicha ciudad, para el cálculo del tamaño de la muestra, con un nivel de confianza del 95% un error máximo admitido del 8% y un valor de probabilidad de éxito muy modesto de apenas el 20%, el tamaño de la muestra necesario será de 96 empresas.

Esto se calculo en base a la siguiente formula

$$n = \frac{Z^2 * P * q}{d^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confianza.

p: Prevalencia esperada de datos del parámetro que se ha de estimar.

q: probabilidad de fracaso.

D: Precisión del intervalo de confianza.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.20 * 0.80}{0.08} = 96$$

2.6 DISEÑO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA

1. SECTOR DE LA INDUSTRIA EN LA QUE SE ENCUENTRA SU EMPRESA

AUTOMOTRIZ ALIMENTOS EDUCACION
FINANCIERA Y SEGUROS ENTRETENIMIENTO TURISMO
LINEA BLANCA AUDIO Y VIDEO
BELLEZA SALUD SECTOR PUBLICO EN GENERAL
OTROS *(ESPECIFIQUE)

2. AREA

MARKETING ADMINISTRATIVO COMERCIAL

3. CONOCE LA EXISTENCIA DE ACTIVIDADES PUBLICITARIAS NO TRADICIONALES

SI NO

4. LA EMPRESA EN QUE LABORA CONTRATA O EJECUTA ACTIVIDADES PUBLICITARIAS NO TRADICIONALES, BTL?

SI NO

5. DEL TOTAL DE SU PRESUPUESTO PUBLICITARIO, APROXIMADAMENTE QUE PORCENTAJE INVIERTE EN BTL?

1% AL 10 % 11% AL 20% 21% AL 30% 31% AL 40%
41% AL 50% 50% O MAS

6. MANEJA ESTAS ACTIVIDADES BTL A TRAVES DE?

UNA AGENCIA MAS DE UNA AGENCIA

SON EJECUTAS POR USTEDES.

7. MANEJA ALGUN CONTRATO DE EXCLUSIVIDAD

SI NO

8. QUE CRITERIOS SIGUEN PARA ELEGIR UNA AGENCIA?

ORDENE SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA, LOS CRITERIOS QUE USTED CONSIDERA MAS RELEVANTES AL MOMENTO DE ACCEDER A LOS SERVICIOS DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD. (DONDE 1 ES MAS IMPORTANTE Y 5 NADA IMPORTANTE)

ALINEACION DE MARCA INTERNACIONAL TRAYECTORIA
RECONOCIDA
COSTOS DE CREATIVIDAD-COMISION BAJOS PROPUESTAS
MAS EFECTIVAS
EJECUCION DE ACTIVIDADES IMPECABLE

9. APROXIMADAMENTE DESPUES DE CUANTO TIEMPO DE REALIZADA LA ACTIVIDAD REALIZAN EL PAGO A LA AGENCIA?

0 A UN MES UNO A DOS MESES 2 A 3 MESES
3 MESES EN ADELANTE

10. EN LOS ULTIMOS AÑOS COMO HA VISTO VARIAR EL PRESUPUESTO DISPONIBLE PARA PUBLICIDAD NO TRADICIONAL EN LA EMPRESA QUE LABORA?

AUMENTO DESCENDIO ESTABLE

2.7 PRESENTACION DE RESULTADOS

2.7.1 INTERPRETACION DE RESULTADOS

Se realizaron 100 encuestas en la ciudad de Guayaquil, inicialmente visitando directamente a las empresas para que la encuesta sea personalizada y asistida, pero esto planteaba el inconveniente de esperas largas para ser atendidos por los individuos que se requería encuestar, por lo que se decidió cambiar de estrategia y realizar las encuestas de modo telefónico con lo cual se agilizo el proceso de la encuesta.

Pregunta 1: Sector de la Industria

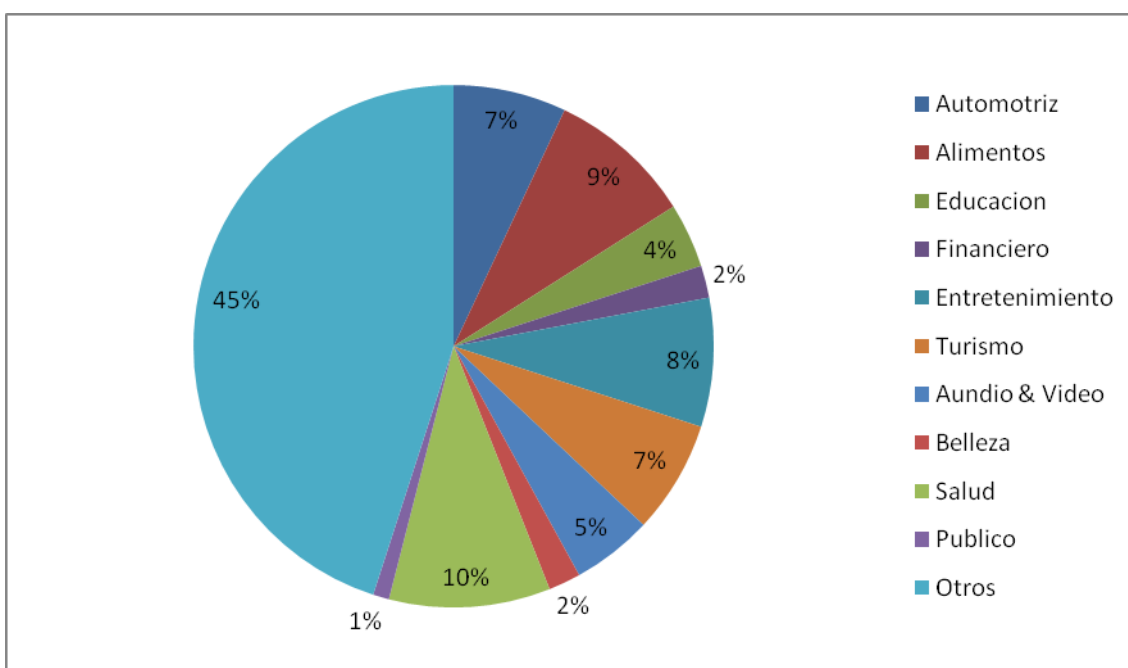


Gráfico 2.1 Elaborado por el autor

Esta pregunta aclara que el sector de la industria se encuentra la empresa encuestada, el 45% de los encuestados se desenvuelven en sectores variados de diversas industrias, le sigue con el 10% el sector salud, el porcentaje mas bajo corresponde al sector publico con 1%

Pregunta 2: Área

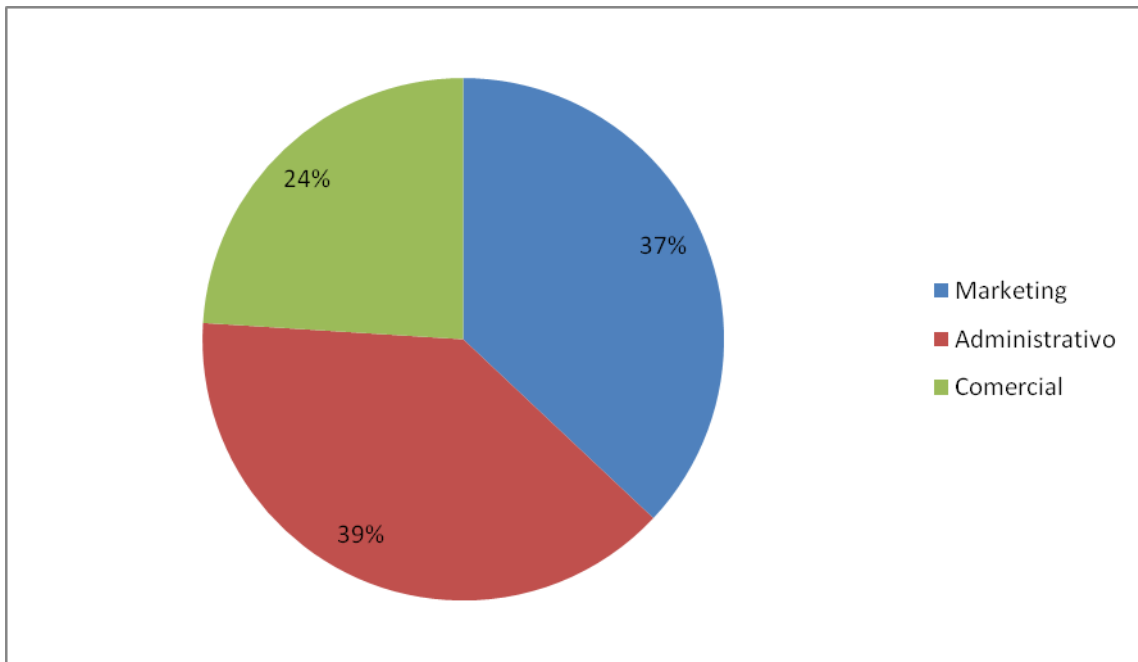


Gráfico 2.2 Elaborado por el autor

Los ejecutivos encuestados fueron en su mayoría Gerentes generales o administradores, aunque este dato podría prestarse a malas interpretaciones, en realidad ese grupo de ejecutivos fue el más difícil de encuestar, el 61% de la colaboración provino de los departamentos de marketing y comerciales.

Pregunta 3: Conocimientos acerca de BTL

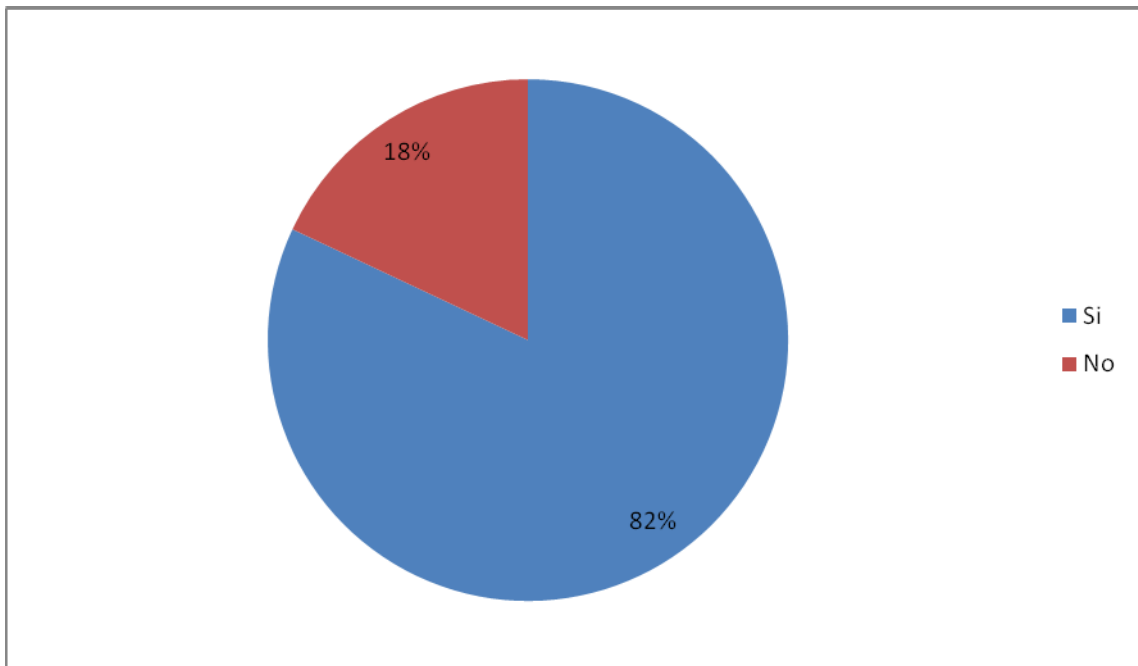


Grafico 2.3 Elaborado por el autor

El 82% de los encuestados conocen de la existencia de la publicidad Below The Line, esto resulta atractivo ya que resultaría más sencillo ofrecer estos servicios a las empresas ya que estas ya saben de este tipo de actividades.

Pregunta 4: Contratan BTL?

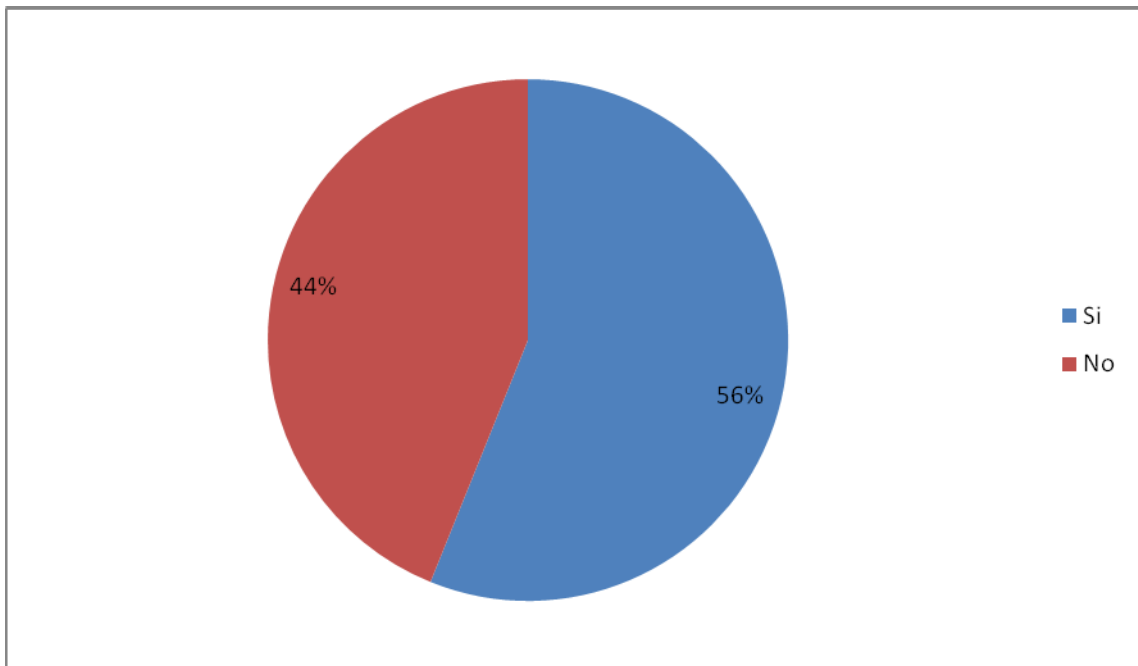


Grafico 2.4 Elaborado por el autor

Más del 50% de la empresas están realizando actividades no tradicionales, esto nos muestra que le BTL si tiene aceptación en nuestro medio y que aun hay un importante Mercado para crecer.

Pregunta 5: Porcentaje de Inversión en BTL

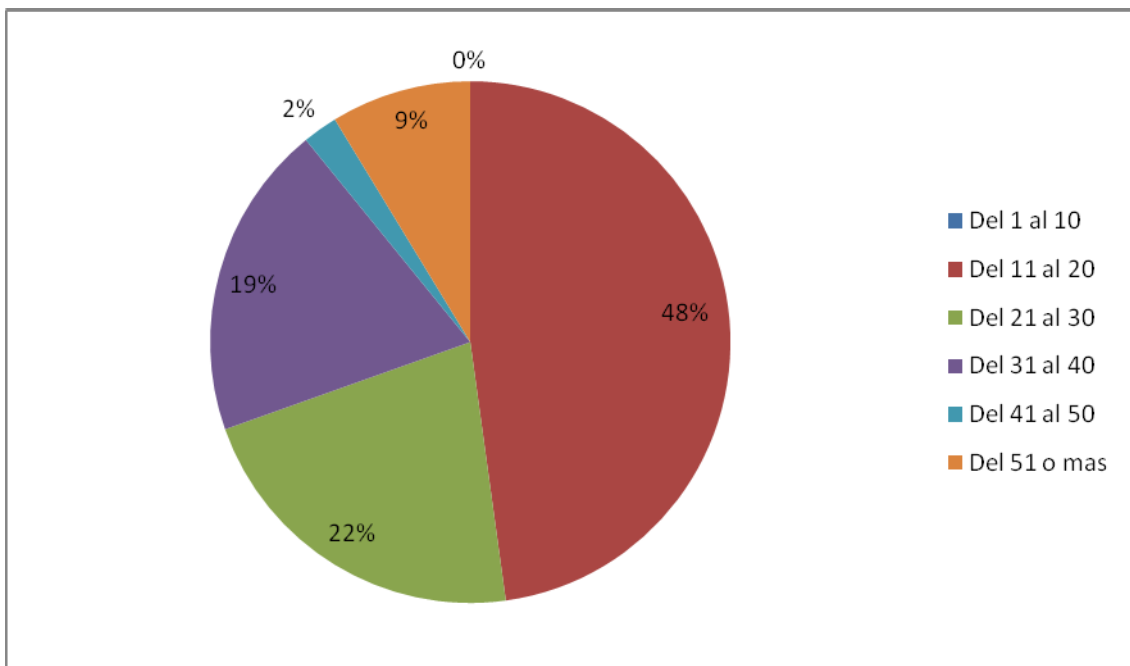


Grafico 2.5 elaborado por el autor

Lo que nos muestra este cuadro es que aunque hay empresas que están invirtiendo en BTL en su mayor parte están invirtiendo hasta el 10% de su presupuesto en estas actividades, del 11% al 30% están invirtiendo el 41.31% de las empresas.

Este análisis nos muestra que de momento el grado de utilización del BTL en estas actividades con respecto al porcentaje total de presupuesto publicitario, no es muy elevado, contrariamente a lo que ocurre a nivel internacional donde comúnmente el porcentaje de BTL frente a ATL es igual o superior.

Pregunta 6: Quien ejecuta las actividades

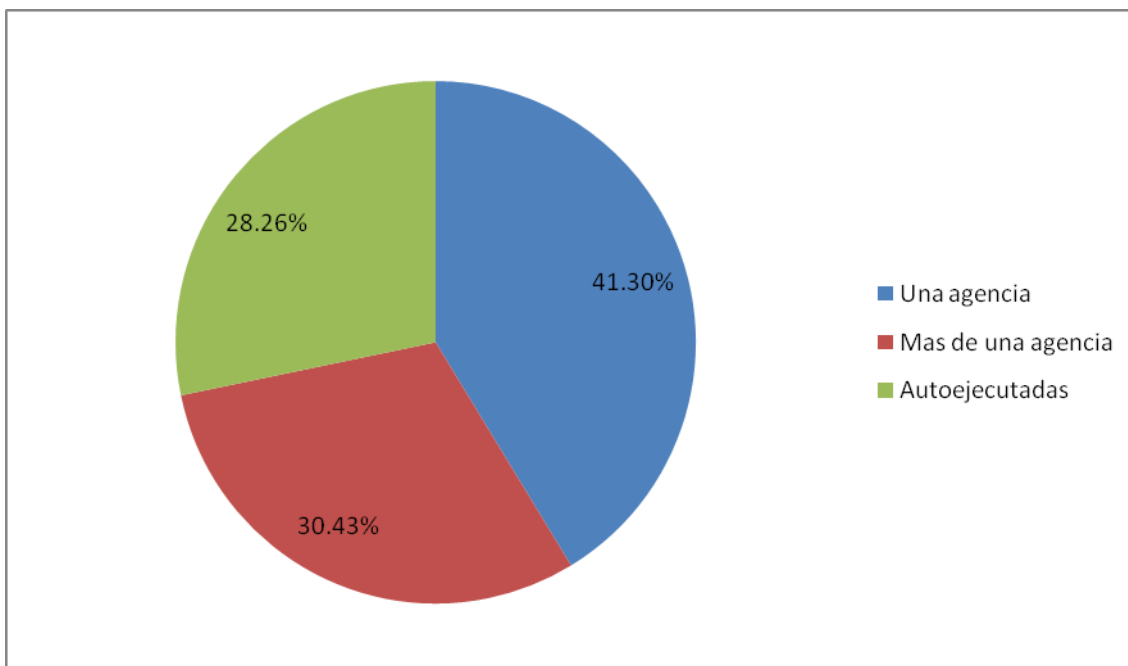
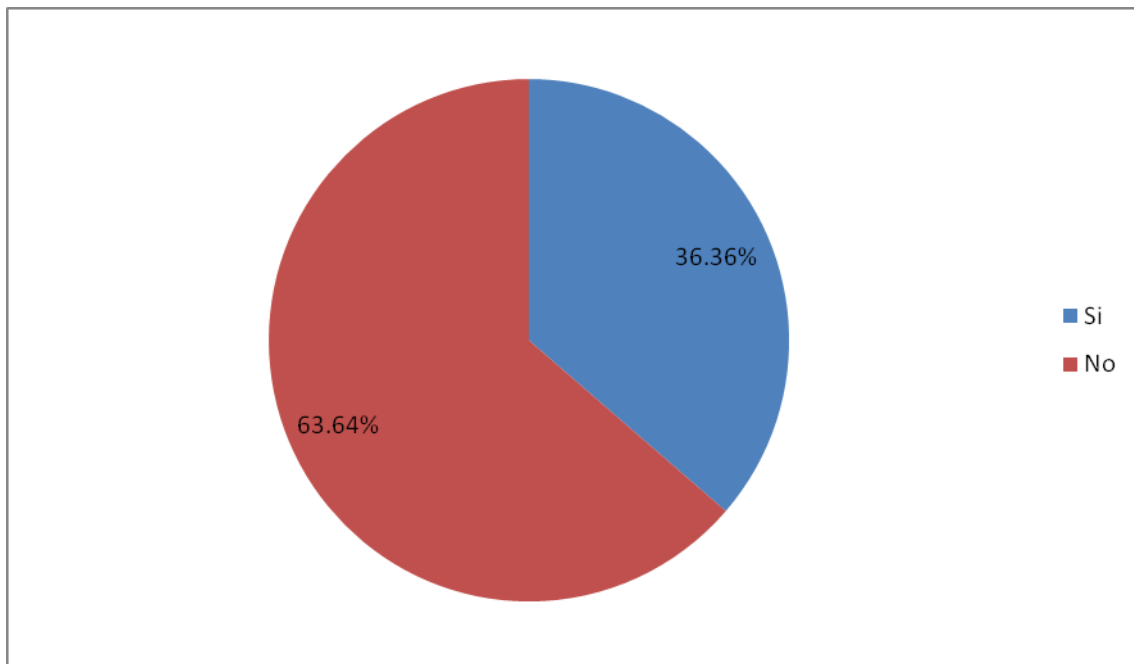


Gráfico 2.6 Elaborado por el autor

El 28.26% de las empresas que realizan actividades no tradicionales las ejecutan por su cuenta, mientras que el 71.73% encargan esas actividades para su ejecución.

El 41.3% de las empresas recurren a una sola agencia para la consecución de sus objetivos, esto normalmente ayuda a mantener homogeneidad, coherencia y menor redundancia en la relación cliente - agencia.

Pregunta 7: Contrato de exclusividad



La mayor parte de las empresas que están contratando actividades de BTL con una sola agencia, no lo hacen a través de un contrato de exclusividad, esto es a pesar de que son aparentemente fieles a una agencia, tampoco están comprometidos a mantener esta relación en el tiempo con un acuerdo de exclusividad, lo que nos dice que estos contratos son relativamente poco utilizados, la moraleja sería, como agencia mantener una estrategia de captación de nuevos clientes constante, ya que estos, tienden a no ser permanentes.

Pregunta 8: Elección de agencias

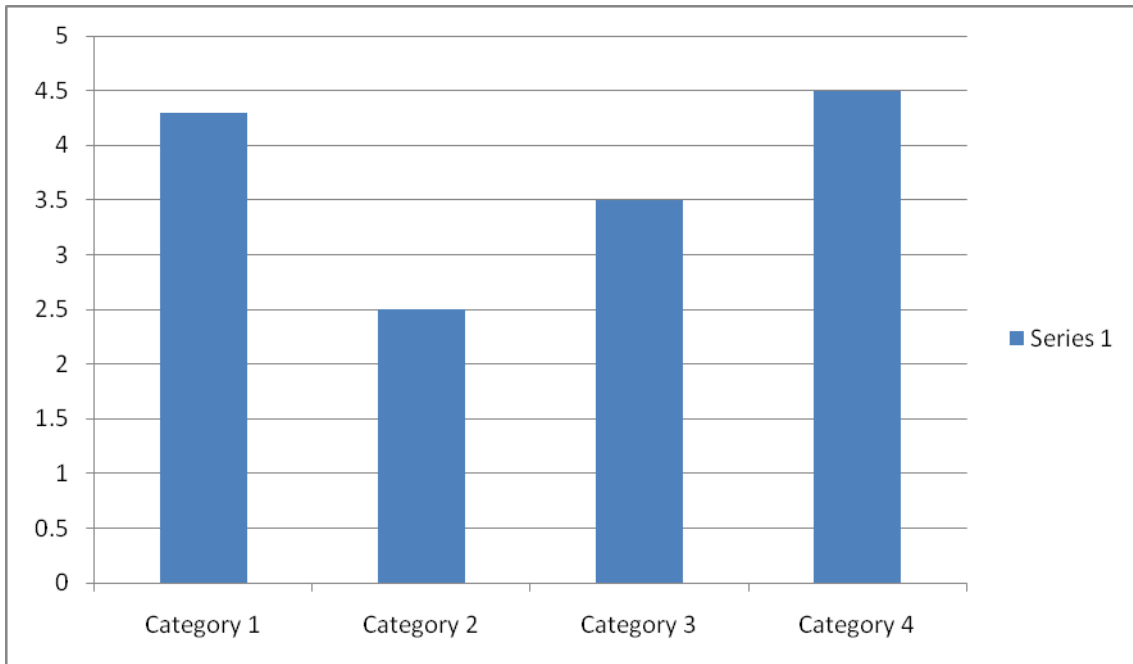


Grafico 2.9 Elaborado por el autor

Las cualidades más importantes en una agencia son costos en primer lugar, ejecución en segundo y la trayectoria en tercer lugar.

Pregunta 9: Tiempo de pago

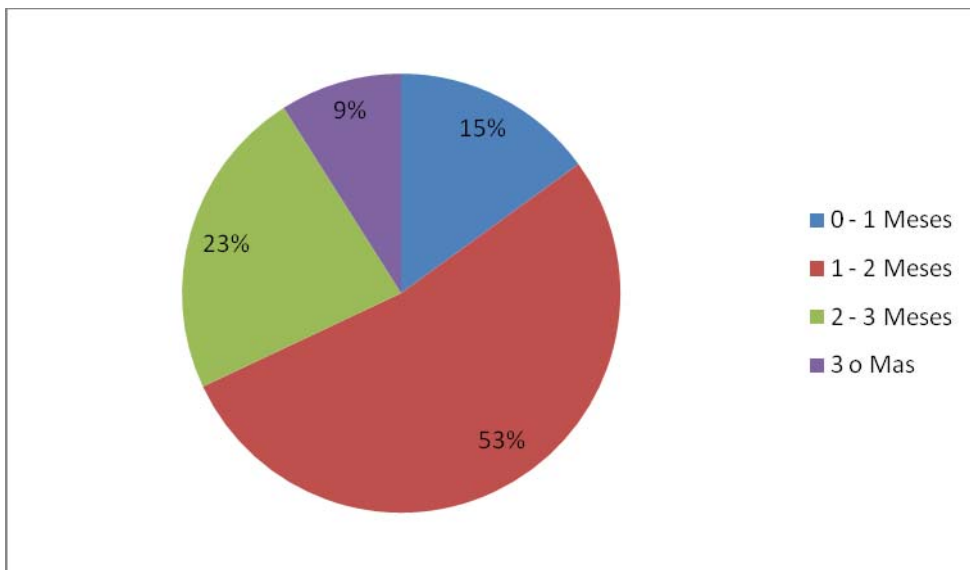


Grafico 2.9 Elaborado por el autor

El 76% de las empresas pagan entre 1 a 3 meses luego de realizada la

actividad, y tan solo el 9% lo hacen pasados los 3 meses, esta información es de absoluta relevancia para determinar el capital operativo.

Pregunta 10: Variación del presupuesto

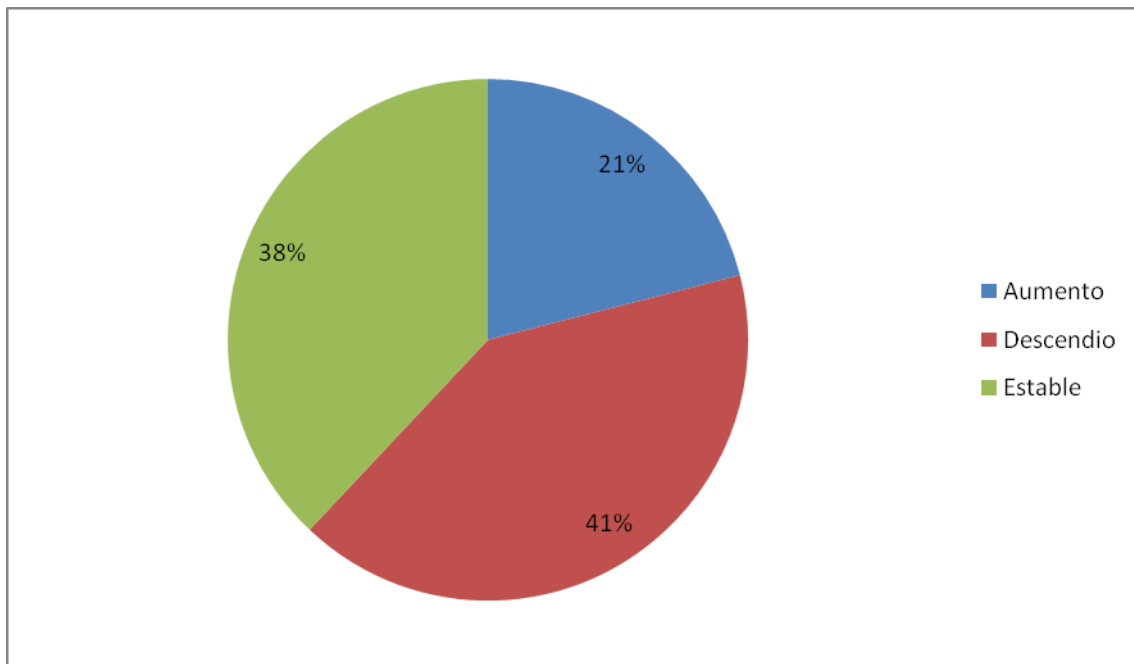


Gráfico 2.10 Elaborado por el autor

A pesar de la crisis económica mundial que se experimenta, menos de la mitad de las empresas reportaron que descendió su presupuesto publicitario, aun así es un número muy importante, pero no totalmente desalentador.

El 21% comenta que su presupuesto ha aumentado y el 38% que se mantiene estable, eso quiere decir que el 59% de las empresas, mantienen una posición favorable con respecto a la contratación de actividades de promoción.

2.7.2 CONCLUSIONES

La encuesta recabo datos de una gran variedad de sectores de la economía, a ejecutivos de alto rango de las mismas, en su mayoría gerentes generales 39%, del total de los encuestados el 82% conoce de la existencia del BTL.

De ese 82% que conoce de la existencia del BTL, el 56.1% de las empresas está invirtiendo en Below The Line, aunque como se puede apreciar en el grafico 2.5 las empresas aun están invirtiendo porcentajes reducidos de su presupuesto publicitario en BTL.

El 28.26% de las empresas están ejecutando por sí mismas estas actividades, y las que si realizan estas actividades a través de una agencia, solo el 36% lo hace a través de contratos de exclusividad.

El 76% de las empresas cancelan los valores contratados entre 1 y 3 meses y el 59% reporta que su presupuesto publicitario se mantiene estable o ha crecido, a pesar del entorno económico desfavorable.

Todos estos indicadores nos indican que el entorno si bien no se encuentra en su mejor momento, tiene grandes expectativas de crecimiento, con una estrategia de captación de nuevos clientes, trabajando en aumentar la proporción que estas invierten en BTL a un costo atractivo y poniendo total énfasis en la ejecución de las actividades, para así llegar a satisfacer el tercer parámetro más importante para los contratantes, trayectoria.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 ANTECEDENTES

Dadas las condiciones favorables que tiene el BTL en nuestro medio, y dado esto es necesario implementar un plan de marketing que de a conocer a la agencia y que estratégicamente ayude a posicionarla en el mercado como una alternativa totalmente valida y con ventajas puntuales que expuestas y posicionadas en los clientes potenciales, sean las bases que hagan que el proyecto tenga una expectativa de éxito y de vida en ventaja con respecto a la competencia.

3.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.2.1. OBJETIVOS FINANCIEROS

Recuperar el monto de inversión inicial en el primer año, ya que al no ser una industria si no una empresa de servicios, la infraestructura en equipos tiene un costo moderado.

Igualar a partir del tercer mes los ingresos con respecto a los egresos los egresos.

Lograr que en dos años la agencia reditué importantes utilidades y con esto ampliar la infraestructura y servicios de la misma.

3.2.2. BOJETIVOS DE MERCADOTECNIA

Realizar la introducción de la agencia de tal modo que sea recordada y quede posicionada en la mente de los clientes potenciales

Elaborar un plan de marketing que sea coherente y que cada uno de sus esfuerzos de comunicaciones constituya en una suma y no en acciones aisladas una de la otra pudiendo generar confusión o simplemente siendo de poca relevancia y que esto genere un crecimiento constante en la facturación de la agencia.

3.3. ANALISIS ESTRATEGICO

3.2.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Se utilizara la matriz de Boston Consulting Group (BCG) para clasificar donde se ubica el servicio que brindara la agencia esto dado por su participación relativa del Mercado y por el índice de crecimiento de la industria.

La matriz BCG está dividida en cuatro grupos de unidades de acción:

Estrellas: Negocios o productos de elevado crecimiento y participación del mercado. Se requieren fuerte inversiones para financiar este crecimiento. Con el tiempo el crecimiento suele tornarse más lento, transformándose en vacas de efectivo.

Vacas de Efectivo: Son negocios o productos de bajo crecimiento y que cuentan con una elevada participación de mercado.

Generalmente son unidades estratégicas de negocios ya establecidas y exitosas que requieren una inversión menor a las estrellas para mantener su participación de mercado. Por lo tanto, producen una

cantidad de efectivo mayor al que necesita la empresa para pagar sus cuentas y para apoyar a otros productos o unidades estratégicas de negocios que demandan la realización de un gasto de inversión.

Interrogaciones: Son unidades de negocios o productos de baja participación y elevado crecimiento en el mercado. Generalmente estos productos demandan una cantidad considerable de efectivo para mantener su actual participación de mercado e incrementarla. Es vital considerar cuales interrogaciones debe de tratar de transformar en “estrellas” y “cuales” deben de ser convertidas en “perros”.

Perros: Negocios o productos de bajo crecimiento y participación de mercado. Generan el efectivo para mantenerse por ellas mismas, pero no suelen tener expectativas de llegar a convertirse, en fuentes significativas de efectivo.

Se considera que en una etapa inicial, de acuerdo a la matriz de BCG la agencia se podría clasificar como una interrogación, ya que no se gozaría de una gran participación de mercado, pero a medida que se posiciona en el mercado y vaya incrementando su infraestructura y experticia, podría llegar a convertirse en una estrella.

Si logra sobrevivir la prueba del tiempo, es decir haya sobrevivido diversas situaciones económicas, políticas, sociales, etc. Tal vez luego de 15 años termine siendo una vaca de efectivo.

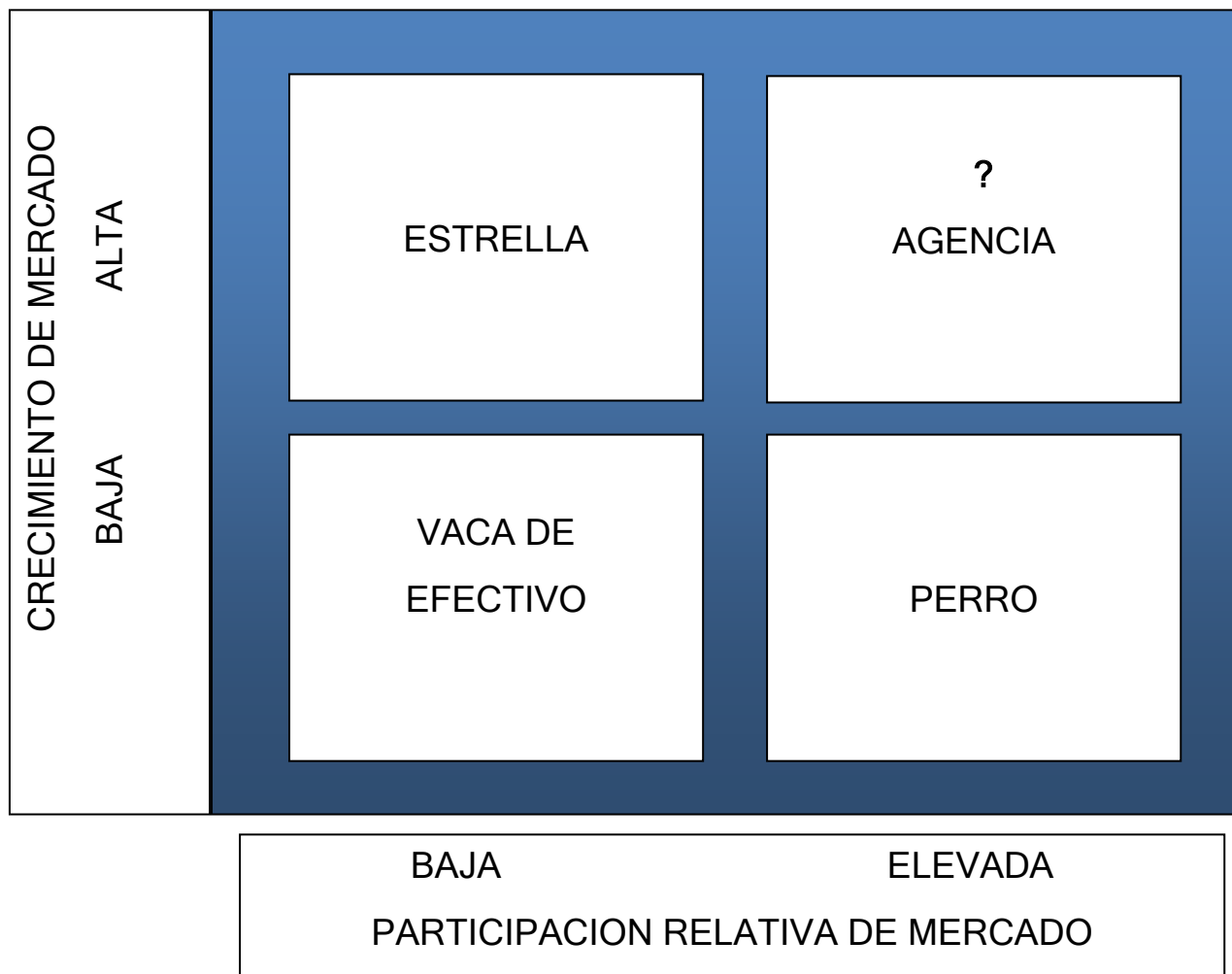


Grafico 3.1 Elaborado por el autor

3.3.2. MATRIZ OPORTUNIDADES PRODUCTO-MERCADO (ANSOFF)

La matriz Ansoff busca ubicar el producto de acuerdo a su estrategia de crecimiento intensivo en el mercado en una de las siguientes secciones:

Penetración en el mercado: Pretende aumentar el consumo de productos actuales en mercados por:

- Aumento del nivel de clientes actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.

Desarrollo del producto: Busca la venta de nuevos productos en mercados actuales, sea por:

- a. Desarrollo de nuevos valores del producto.
- b. Desarrollo de nuevas gamas del producto.
- c. Desarrollo de nuevos tamaños y/o modelos.

Desarrollo del mercado: Busca la venta de productos actuales en nuevos mercados; sea por:

- a. Apertura a nuevos mercados geográficos.
- b. Atracción de otros sectores del mercado.

Diversificación: Se da cuando la empresa pretende lanzar un nuevo producto en un mercado nuevo.

De acuerdo a la matriz Ansoff la agencia de BTL estaría ubicada en penetración de mercado, captando clientes de la competencia, que no manejan contratos de exclusividad y captación de no clientes actuales, ya sean empresas que realizan sus propias activaciones o las que aun no contratan o conocen acerca del Below The Line.

3.3.3. ANALISIS FODA

La matriz Foda permite identificar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas inherentes al producto y a su entorno.

3.3.3.1. FORTALEZAS

Al no tratarse de un producto a ser manufacturado si no de un servicio, es fácil adaptarse a cambios y no existen economías de escala que pudieran ser impedimentos gigantescos para tratar de sobrevivir en la industria.

3.3.3.2. OPORTUNIDADES

Existe un gran potencial de crecimiento, ya que no solo se está disponible el mercado que actualmente está contratando BTL con otras agencias, si no también las que están ejecutando por su cuenta estas actividades, y las que aun no han dado el paso desde ATL hasta el BTL.

También en el futuro la agencia podría ampliar sus servicios a ATL pudiendo así obtener una mayor participación de la inversión de las empresas en comunicación.

Se debe tomar en cuenta que la agencia debe buscar la diferenciación, para destacarse constantemente frente a los competidores, ya que ellos gozan de estas mismas oportunidades.

3.3.3.3. DEBILIDADES

Al ser una agencia nueva será difícil tener credibilidad inmediata, pero esto se pretende implementar una campaña que justamente se ocupe de mostrar una imagen sólida y experta en la consecución de actividades efectivas.

3.3.3.4. Amenazas

Amenazas directas no son en realidad los competidores de la agencia, es mas ellos sufren las mismas amenazas, la verdadera amenaza son las condiciones del entorno, de debilitarse aun más la economía local y especialmente la internacional los presupuestos publicitarios se verían afectados negativamente.

La incertidumbre en el marco político es algo que también provoca la contracción de la inversión de las empresas, aun así las agencias han prosperado con el pasar de los años.

3.4. SEGMENTACION DEL MERCADO

3.4.1. DESCRIPCION DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO SELECCIONADOS

El BTL es contratado por empresas medianas y grandes, especialmente estas últimas ya que tienen la capacidad económica de afrontar esa clase de inversiones publicitarias.

Si se debe hacer una segmentación esta debería estar dada por la clase de servicios que consumen los clientes, se pueden clasificar en dos categorías: Producción de materiales gráficos: Estos materiales pueden incluir su diseño e impresión, y pueden ser tan variados que pueden ir desde un rompe tráfico, papelería en general hasta un catalogo o valla.

Producción de actividades y eventos: Las activaciones son actividades en que se pretende dar a conocer al público una marca o producto a traves de una participación directa como puede ser logrado a través de juegos.

interactivos. Los eventos tienen menos interactividad, y aunque igual sirven para dar a conocer algo, esta comunicación suele ser más unilateral y con una mecánica y estrategia comunicacional más sencilla.

La activación puede incluir marketing directo, auspicios, etc.

3.5 MERCADO META

3.5.1 MACRO-SEGMENTACION

El análisis de macro-segmentación permite tomar un mercado referencial desde el punto de vista del consumidor, considerando tres dimensiones: Funciones o necesidades, tecnología y los grupos de compradores.

FUNCIONES: QUE NECESIDADES SATISFACER?

La necesidad de un socio en el área de comunicaciones no tradicionales que profesional y estratégicamente ayude a alcanzar las metas que se plantee la empresa.

TECNOLOGIA: COMO SATISFACER LA NECESIDAD EXISTENTE?

Mediante estrategias comunicacionales innovadoras y creativas, materializadas a través del procesamiento en un software relacionado, o mediante mecánicas de participación y posicionamiento estudiadas y comprobadas.

GRUPOS /COMPRADORES: A QUIEN SATISFACER?

Instituciones grandes y medianas con la necesidad de dar a conocer algo y con el presupuesto para hacerlo.

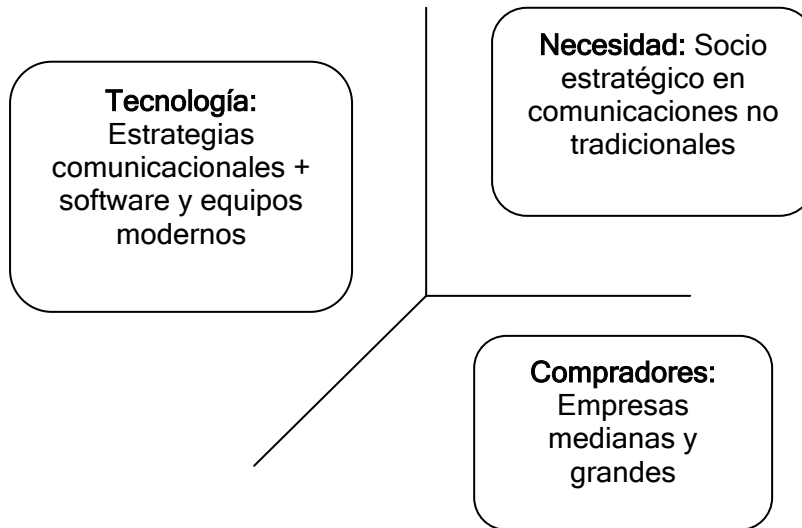


Grafico 3.2 Elaborado por el autor

3.6 POSICIONAMIENTO

3.6.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Como estrategia de posicionamiento se quiere proyectar a la agencia como un grupo de expertos en la ejecución de actividades innovadoras.

Esto se lo quiere lograr mediante dos frentes:

El primero es a través de merchandising, un pequeño obsequio de uso común con nuestra marca, para que nuestro dato siempre este a disposición de gerentes, administradores, gerentes comerciales y departamentos de marketing.

Organizar eventos sociales, tipo cenas con música en vivo, para crear un ambiente de relajación y placer y donde figure nuestra agencia como la organizadora y proveedora de ese ambiente privilegiado y exacto esto se puede lograr a través de alianzas con restaurantes o patios de comida exclusivos, así los asistentes pagan su cena, van por su cuenta, y a nosotros nos corresponde contratar la música y poner el ambiente apropiado, los asistentes podrían llevarse un recuerdo fotográfico en donde aparezca nuestra marca.

Y la mejor estrategia de todas, publicar en revistas especializadas y que lleguen a nuestro target, publicando fotos y pormenores de los exitosos eventos en los que hayamos participado, haciendo esta nuestra mejor carta de presentación, eventos exitosos y que siguen dando de qué hablar luego de realizados.

3.7 MARKETING MIX

3.7.1. PRODUCTO

El servicio que se brinda está comprobado a nivel mundial como el futuro de la publicidad y en el presente es una industria fuerte y en crecimiento, nuestra diferenciación debe estar dada por la calidad de nuestro trabajo, el profesionalismo y el empeño con que se planean las actividades, ya que estas deben ser exitosas.

El rango de servicios que se abarcarían serían los siguientes:

Planeación, ejecución y supervisión de eventos y activaciones.

- Diseño y contratación de la producción de materiales gráficos y promocionales.
- Comprar de artículos de merchandising a ser utilizados por los clientes.
- Compra de cualquier clase de artículos, bienes o servicios para la consecución de las necesidades comunicacionales de los clientes.
- Marketing directo.
- Uso de nuevas tecnologías, redes sociales como Facebook, My Space. etc.

3.7.2. PRECIO

Las agencias ganan por la comisión que se maneja con los clientes, esta puede variar entre 10% y el 15% comúnmente.

La comisión que se reciba está dada por la negociación que se da en el momento de establecer relaciones comerciales con los clientes, las empresas con más recursos serán las que podrían dar mayores comisiones y que las mantengan ingresos más reducidos las que mas necesiten un trato preferencial con comisiones más bajas.

Además de esto también se maneja un tarifario por diversos conceptos, entre ellos, diseño, supervisión, cds, etc.

3.7.3. PLAZA

Debido que nuestra agencia no vende productos sino servicios, no aplica la distribución de estos, si se habla de donde se llevan a cabo las actividades o promociones resulta igual de amplio, ya que el BTL no se ciñe a un lugar en particular sino que es ejecutado en cualquier lugar donde los consumidores de nuestro clientes se encuentren.

3.7.4. COMUNICACIÓN

Publicidad: Se pautara en medios especializados como la revista Markka que se especializa en publicidad y marketing y que es ampliamente requerida por profesionales de las mismas areas, donde se mostraran nuestros trabajos recientes especialmente a lo que respecta con eventos y activaciones.

Esperamos que pequeños detalles hablan de nosotros también, como ejemplo de esto, los empleados que trabajen en la implementación de actividades lleven camisetas o gorras con nuestra marca.

Merchandising: Se le obsequiara a ejecutivos de empresas grandes y medianas, un kit que incluya una pizarra de corcho miniatura junto con recordatorios Post It y tachuelas, pero el pizarrón tendrá incrustado un Post It no desprendible con nuestra marca y datos.

4. ESTUDIO TECNICO

4.1 ANTECEDENTES ECONOMICOS

Una agencia de BTL no requiere de demasiadas maquinarias costosas para producir algo, ya que lo que se brinda son servicios, la inversión principal está en equipos de computación para el procesamiento de imágenes y en la adecuación de las instalaciones.

Lo que sí necesita en cantidad es capital operativo para poder afrontar los primeros meses de bajos ingresos y sobre todo poder contar con la liquidez para trabajar hasta que el cliente cancele los valores contratados, que según el gráfico 2.9 comúnmente esto podría tomar de 1 a 3 meses.

4.2 INGENIERIA DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO

Por tratarse de un servicio, no aplica la explicación de un sistema de producción ya que no existe, solo se necesita un lugar adecuado para poder realizar las labores de planeación y administración.

4.2.1. INVERSION EN OBRAS FISICAS

No se realizara inversión en obras físicas, estas serán arrendadas, para así mantener los costos iniciales bajos y aumentar la posibilidad de éxito de la agencia.

4.2.1.1 VALORACION DE LAS INVERSIONES EN OBRAS FISICAS

Ya que las oficinas se alquilaran, no se comprara ni se construirá ningún edificio, no se incurrirá en valores por obras físicas, cuando más podría ser el valor de pintar de modo adecuado el local, pero esto será tomado en cuenta

como parte de la decoración, ya que el propósito principal de los colores será el de ambientar y conjugarse con otros elementos de la misma forma.

4.3. INVERSIONES DEL EQUIPAMIENTO

Se ha realizado una serie de cuadros donde se detalla diversas inversiones necesaria para la operación de la agencia, se detallan en los siguientes apartados.

4.3.1. BALANCE DE MAQUINARIA DE EQUIPOS

Las instalaciones para la agencia serán alquiladas, el lugar ideal es una oficina con garaje y bodegas o mejor aun una casa, ya que estas al tener habitaciones que no serán usadas pueden servir de bodegas para almacenar organizadamente los materiales de merchandising de los clientes que esperan ser entregados o procesados de algún modo.

Es necesario adquirir los escritorios y divisiones de ambiente para acomodar a los empleados.

El resto de las inversiones en obras físicas seria decoración, sistema de alarmas y climatización de ser necesario.

Se deben adquirir artículos propios de la oficina como fax, copiadora impresora y dos PC y para el trabajo grafico se necesita equipo especializado estándar de la industria, Power Mac.

El detalle de los equipos es el siguiente:

Maquinaria	Cantidad	Coste / unidad	Coste Total	Vida útil	Depreciación anual	Años depreciándose	Depreciación Acumulada	Valor de desecho / Unidad
Escritorio	1	150	150	10	15	5	75	75
Modular	1	800	800	10	80	5	400	400
Sillas	5	60	300	10	30	5	150	150
Alarma	1	300	300	10	30	5	150	150
AA	2	550	1100	10	110	5	550	550
Impresora	1	150	150	10	15	5	75	75
Copiadora	1	380	380	10	38	5	190	190
Teléfonos	4	30	120	10	12	5	60	60
Central	1	219	219	10	21.9	5	109.5	109.5
Fax	1	110	110	10	11	5	55	55
Total de maquinaria		3629		Valor de desecho		1814.5		

Cuadro 4.1 elaborado por el autor

4.3.2. CALENDARIO DE INVERSIONES EN EQUIPO

Ya que todos los equipos deben de estar listos desde el inicio de las operaciones, se los adquiere tan pronto se terminen de realizar los trabajos de adecuación de las instalaciones y se los probara, para que en momento de inicio de operaciones estén totalmente configurados y probados para que ofrezcan un correcto funcionamiento.

De continuar con el proyecto luego de los 5 años se deberían adquirir los siguientes equipos.

Años	1	2	3	4	5
Pc					1100
Power Mac					4500
Total \$					5600

Cuadro 4.2 elaborado por el autor

4.4.1. CALENDARIO DE INVERSIONES EN MAQUINARIA

El proyecto será valuado en 5 años con lo que coincide con la vida útil de los equipos de computación, el resto de equipos de oficina se deprecian a los 10 años, por lo que no se planea reemplazar equipos.

4.5. CALENDARIO DE INGRESO POR VENTA DE MAQUINARIA DE REEMPLAZO

Al final de los 5 años se da por terminada la vida útil de los equipos de computación, estos se depreciaran por el método contable por lo que no se espera recuperar dinero alguna por su venta, se planea guardar los equipos para ser reutilizados de ser necesarios.

Años	1	2	3	4	5
Escritorio					75
Modular					400
Sillas					150
Alarma					150
AA					550
Impresora					75
Copiadora					190
Teléfonos					60
Central					109.5
Fax					55
Total					1819.5

Cuadro 4.3 elaborado por el autor

4.6. BALANCE DE PERSONAL

Se planea empezar con los absolutamente necesarios:

- Gerente, que se encargara de tomar las decisiones, administrar y realizar negociaciones con nuevos clientes.
- Ejecutivo de cuentas, su función es de ser el nexo entre cliente y la agencia, mantiene una comunicación constante con el cliente y trasmite a la agencia las necesidades de este para que ella se encargue de resolverlas.
- Diseñador grafico, se encarga de convertir las propuestas de la agencia en un material grafico que permita visualizar las mismas y también desarrollar las piezas que pueden requerir los clientes.

- Secretaria, su labor es de asistir a todos los miembros de la organización, encargándose de procesos contables y administrativos simples y atender los requerimientos del exterior hacia la agencia y dirigirlos de modo apropiado.

Personal	Cantidad	Sueldo	Costo anual
Gerente	1	800	800
Creativo	1	600	600
E. Cuentas	1	600	600
Asistente	1	300	300
Total			2300

Cuadro 4.4 elaborado por el autor

4.7 TAMAÑO DEL PROYECTO

4.7.1 OPCIONES DEL TAMANO DEL PROYECTO

Aunque se podrían pensar que existen diversas escalas para implementar la agencia, en realidad al no tratarse de una producción industrial si no de un servicio basado en el intelecto el tamaño inicial estará dado por la demanda del servicio, y lo lógico es que este planificado con austeridad de gastos y costos, si un evento o actividad requiera de más personal, se lo contratara de modo eventual.

Las instalaciones físicas deben de acomodar al personal y debe quedar espacio para cosas diversas como bodegaje, estacionamiento, área social y de reuniones.

4.7.2 ELECCION DEL TAMAÑO DEL PROYECTO

El proyecto es de tamaño único, se empezara a pequeñas escalas y el crecimiento vendrá dado por la demanda de los servicios y por el personal que se necesite incrementar para satisfacer los requerimientos de los clientes según estos se vayan incrementando.

5. ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

5.1 DETERMINACION DEL NUMERO DE TRABAJADORES POR AREA

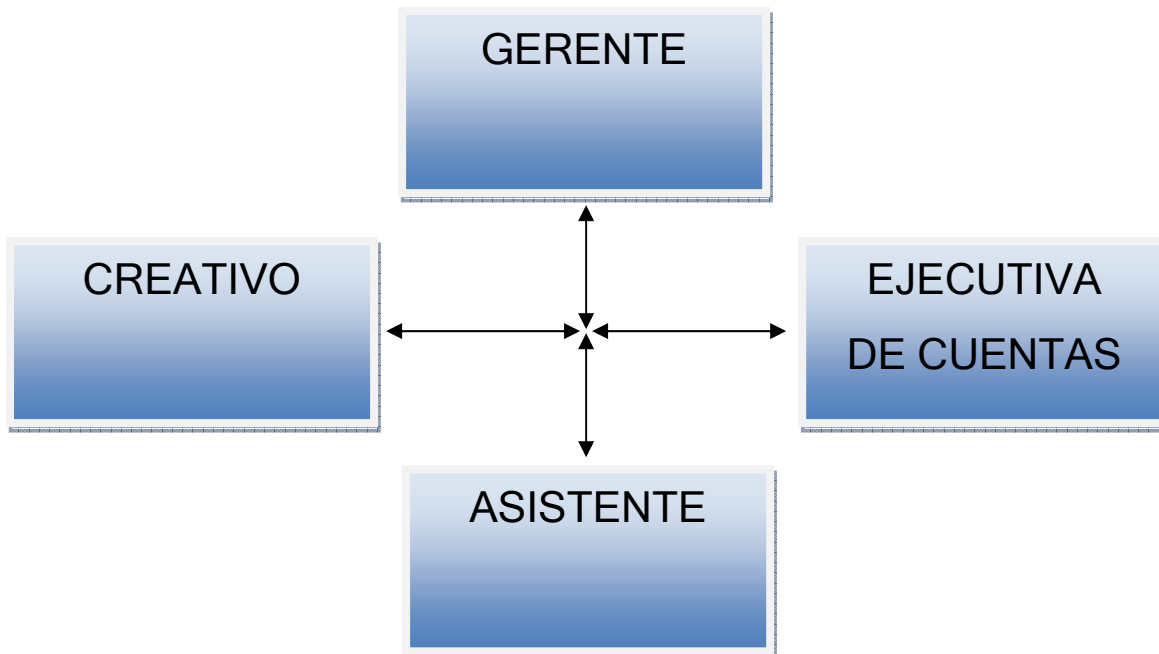
La agencia estará conformada inicialmente por 4 personas, cada una de esta encargada de un área específica, ciertos trabajos podrán ser compartidos por ellas.

- Área administrativa: Un gerente
- Creativo: Un diseñador gráfico - creativo.
- Área cuentas: Un ejecutivo de sexo femenino, deberá interactuar para desarrollar estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Área secretaria: Un asistente.

Personal	Cantidad	Sueldo	Costo Anual
Gerente	1	800	
Creativo	1	600	
E. Cuentas	1	600	
Asistente	1	300	
Total			2300

Cuadro 5.1 elaborado por el autor

5.2 ORGANIGRAMA



Se considera que esa es la cantidad mínima de personal con la que se debe iniciar las operaciones, cada uno de ellos ocupando un lugar estratégico dentro de la agencia.

Nótese que la ejecutiva de cuentas comparte su jerarquía con el creativo esto se debe a que ambos deben trabajar juntos para lograr los requerimientos de los clientes, dejando al gerente que se encargue de asuntos administrativos y de cierre de tratos y negociaciones con clientes establecidos y nuevos.

6. ESTUDIOS FINANCIEROS

6.1 PRESUPUESTO DE INVERSION, COSTO Y GASTO

Para poder de modo exitoso la agencia debe debe calcular el presupuesto de inversión inicial, así como sus costos y gastos, para poder determinar el capital operativo necesario que permita sustentar la operación de la agencia durante el tiempo que sea necesario hasta que pueda sostenerse por los ingresos que arrojen las actividades contratadas por sus clientes.

Se recurrirá a bancos para obtener el dinero necesario para la implementación del proyecto, se ejecutara el proyecto con capital propio o en sociedad con n inversionista.

6.1.1 INVERSION

La inversión inicial comprende en equipamiento necesario para poder iniciar las actividades de BTL, en su totalidad son equipos muebles de oficina y decoración.

En el estudio técnico se detallaron los equipos necesarios, así como su depreciación, valor de venta y periodo de reemplazo, estos datos se pueden apreciar en el anexo 6.1

6.1.1.1 INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es el dinero necesario para sustentar la operación de la empresa para su cálculo se utilizo el método del déficit acumulado, para esto primero se debieron calcular los ingresos anuales para el.

proyecto que las agencias publicitarias obtienen sus ingresos en base a una comisión esto requirió un trato algo diferente al cálculo de los ingresos dados un precio. Ver anexo 6.2

6.1.2 COSTOS

Los costos los podemos dividir en fijos, que son los que se utilizan para el pago de servicios básicos y los variables que son siempre alrededor de 90% de las actividades contratadas, es decir de los ingresos, ya que este monto es variable de igual modo los son sus costos.

6.1.3 GASTOS

En lo que respecta a los gastos, se incurre en ellos desde diversos ámbitos, los que son: administrativo, de venta, publicitarios, arrendamiento, y para fines contables los de depreciación. El detalle de los gastos administrativos, publicitarios y de depreciación pueden ser consultados en el anexo 6.3.

Originalmente se deseaba implementar una campaña publicitaria agresiva, pero realizar el estudio del capital de trabajo se concluyó que se debía reducir los gastos al mínimo, ya que de lo contrario se demoraría más de un año al periodo de recuperación del capital del trabajo convirtiendo al proyecto es más riesgoso, de los tres frentes de producción que se planeaba tener inicialmente se redujeron a tan solo 1, se conserva el merchandising y la publicidad en revistas y auspicios de escenas exclusivas, se descartan hasta alcanzar una situación económica que permita llevar a cabo estas estrategias.

De igual modo se redujeron los salarios de los trabajadores, que ganan unificadamente U.S \$ 600, excepto por la asistente.

Otro gasto que se reviso fue el de arrendamiento para ubicarlos en una cifra mas escueta, pero que al sumar todos los ahorros se logra ubicar la generación de utilidades dentro del primer año de operaciones.

6.2 VALOR DE DESECHO

Para el cálculo del valor de desecho se utilizo el método contable, ya que la intención es tener una perspectiva sobria de la posibilidad del éxito del proyecto, el grafico correspondiente es el anexo 6.4, y es igual al cuadro de depreciación, ya que de ahí se obtiene el valor de desecho de los activos del proyecto, ya que no se toma en cuenta ninguna otra variable para su cálculo.

6.3 RESULTADOS Y SITUACION FINANCIERA

6.3.1 DEMANDA PROYECTADA

Ya que se quiere tener una perspectiva muy realista para la evaluación del proyecto, se utilizo para el cálculo de la demanda una modificación del criterio de Porter.

Este criterio sostiene que se puede esperar que la demanda del proyecto sea igual a la demanda del 5% del mercado y que además se puede contar con un 5% de crecimiento anual en esta demanda.

Las modificaciones bien dadas por lo siguiente:

Aunque el mercado del BTL en Ecuador en el 2008 movió US \$100'000.000 según credita el diario El Comercio, pero esa torta está dividida por las agencias grandes y medianas que se llevan el 67% del pastel, y el resto se lo dividen las agencias pequeñas, ya que se considera inapropiado pretender captar parte de la porción de las agencias más importantes, se decidió hacer el

calculo de Porter basado en lo que resta del pastel es decir el %% de US \$33'000.000, ese es un cálculo mucho más conservador.

Otra modificación fue la asunción de que para todos los meses del primer año se facturaría el 5% del pastel de modo uniforme, se prefirió trabajar con valores proporcionales más bajos que se irían incrementando cada trimestre del primer año, hasta que en el cuarto trimestre de este se alcance la proporción correspondiente al criterio de Porter.

Para el resto de años no se dio ninguna modificación al criterio y se respetaron los incrementos del 5% anual.

Los ingresos se detallan en el anexo 6.5

6.3.2 FLUJO DE CAJA

Se construyo un flujo de caja con el objetivo de determinar si el proyecto arrojaría pérdidas o ganancias a través del periodo de evaluación del proyecto que se eligió sea de 5 años por cuanto la inversión inicial era reducida.

El cuadro presenta los ingresos operacionales así como las salidas de efectivo que vienen dadas por los costos y gastos, al final del periodo de evaluación está incluido el valor de la venta de los activos fijos y la recuperación del capital de trabajo.

El flujo de caja se encuentra detallado en el anexo 6.6

6.4 EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

Con la finalidad de determinar la viabilidad económica del proyecto este será sometido a una evaluación tal que nos permita determinar si debe ser ejecutado o no.

6.4.1.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el cálculo del van es necesario el cálculo de la TMAR, la TMAR se calcula dados los siguientes parámetros:

$$r_e = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_{f \text{ Ecu}}$$

Donde:

r_e : Rentabilidad exigida del capital propio

r_f : Tasa Risk Free

r_m : Tasa de rentabilidad del Mercado relacionado

$r_{f \text{ Ecu}}$: Riesgo país del Ecuador.

Dado que el CAPM está diseñado para su uso en mercados de capitales perfectos, por lo que es necesario tomar en cuenta el riesgo país del Ecuador, para obtener una tasa de retorno "r" que se ajuste a nuestra realidad.

La tasa risk free utilizada es la tasa de retorno de los bonos del tesoro de los Estados, la tasa de rentabilidad del mercado se la obtuvo de los datos de una agencia publicitaria Australiana, El Beta utilizado proviene de una fuente

extranjera de datos www.damodaran.com y para su calculo se utilizo los datos de 40 agencias publicitarias, la tasa ecuatoriana se tomo de una publicación del año 2009 de el diario El Universo.

Reemplazando los datos:

$$r_f = 3.57\%$$

$$r_m = 0\%$$

$$\beta = 1.32$$

$$r_{f \text{ Ecu}} = 38.64\%$$

Se obtiene:

$$r_e = 3.57\% + 1.32 (0\% - 3.57\%) + 38.64\%$$

$$r_e = 37.5\%$$

Con este dato ya es posible calcular el VAN, para lo cual se consideran los flujos del horizonte de planeación ubicado en 5ños además de la inversión inicial y la TMAR.

$$\text{VAN} = \$205,887.53$$

6.4.1.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR se calcula usando los datos del flujo y de inversión inicial del proyecto, debido a la baja inversión inicial del proyecto y alta rentabilidad

TIR arroja un resultado muy alto cuyo resultado es:

$$\text{TIR} = 550.13\%$$

6.4.1.3 PERIODO DE RECUPERACION

La inversión inicial se recupera en el primer año de operaciones, según nos muestra el anexo 5.6, se debe notar que se intento hacer los calculos mas conservadores posibles, en cuanto participación del mercado, valor de desecho etc.

Aun asi el periodo de recuperación resulto ser bastante rápido, debido principalmente a la sobriedad de la inversión y aversión a gastos y costos innecesarios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El proyecto para la comercialización de actividades publicitarias no tradicionales en Guayaquil como consecuencia de la decreciente efectividad de la publicidad tradicional concluye:

Mediante la investigación de mercado realizada se determinó que el 56% de las empresas medianas y grandes están realizando actividades relacionadas al Below The Line.

El 71.73% lo está haciendo a través de agencias publicitarias, constituyéndose en un mercado de US\$ 100'000.000, el 28.27% restante se constituyen de un mercado no explotado de US\$ 39'000.000.

Las empresas están invirtiendo alrededor del 25% de su presupuesto publicitario de BTL, el restante 75% en ATL, dado que progresivamente la balanza va favoreciendo a la inversión del BTL, existen alrededor de US 300'000.000 anuales que empiezan a migrar hacia actividades no tradicionales.

Actualmente alrededor del 26% de las empresas manejan contratos de exclusividad con agencias publicitarias, lo que deja un virtual 64% del mercado para explotar, aun así, se ha querido hacer un cálculo muy conservador, el criterio de Porter nos permite hacer nuestros cálculos con el 5% del mercado, para nuestros cálculos usamos solo el 1.65% del mercado y aun a pesar de esto arrojamos resultados positivos desde el primer año de operaciones.

Para hacer aun más realista el estudio no se prorrateo el 1.65% para cada mes del año si no que durante los tres primeros trimestres se trabajo

con valores muy inferiores hasta llegar a alcanzar en el último trimestre los niveles correspondientes al porcentaje mencionado.

El valor de desecho se lo estableció con el método contable, nuevamente en aras de un cálculo conservador, aun luego de todo escenario tampoco optimistas y luego de calcular la TMR en 37.5% se obtuvo un VAN y TIR positivo, el VAN se estableció en US\$ 205,887.53 y se obtuvo un TIR de 550.13%.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que luego del primer año del proyecto se retomem las actividades promocionales planteadas inicialmente, pero aplazadas para reducir gastos, esas actividades servirían para reforzar awareness y recordación de la marca, relacionándolo en la mente de los tomadores de decisiones como una empresa profesional y presenta aportando con un plus en la ida de estas personas.

La reinversión de las utilidades en ampliar el equipamiento, instalaciones p[ersonal son los puntales, para el crecimiento sostenido de la agencia, para en algún momento llegar a convertirse en líder de mercado.

Se debe considerar la factibilidad de expandirse horizontalmente para abarcar negocios complementarios que puedan aprovechar la red de contactos de la agencia y la demanda de estos productos o servicios relacionados.

Se deben poner todos los esfuerzos en captar y conservar clientes, una respuesta inmediata y bien lograda son invaluable para los clientes.

BIBLIOGRAFIA

1. BERNCAH, Bill. *Toda La publicidad En 10 Minutos*. Cinco Días, España, 1999.
2. MLALLENT LLOPIS, Ignacio. Bill Bernbach, *El Publicitario Que Hizo Posible El Éxito De Volkswagen En EEUU Instaurando Un Nuevo Orden En la publicidad Del Momento Que Aun Hoy Sigue Vigente*. Universidad AbatOlibaCeU, 2008.
3. THOMPSON, Arthur. STRICKLAND, A.J. *Administracion Estrategica*. Decimotercera Edicion, Mexico, 2004.
4. SAPGA, Nassir. *Evaluacion De Proyectos De Inversion En La Empresa*. Prentice Hall, Argentina, 2001.
5. V 12 Group. Winterberry Group ReportQuantifies Fundamental marketing Shift as Spending Moves”Below The Line”. Internet, http://www.v12group.com/about_us/press_releases?winterberry.asp. EEUU,2006
6. INTERNET MARKETING NEWSWATCH. US MarketersShiftSpendingFrom ATL To BTL. Internet, http://www.imnewswatch.com/archives/2006/01/us_marketers_sh.html . EEUU, 2006
7. THE UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN. AdvertisingGlossary. Internet, [http://advertising .utexas.edu/resources/terms/](http://advertising.utexas.edu/resources/terms/). EEUU.2009
8. MELISSA DATA. Will Direct Marketing SpendingGrow?. Internet, <http://www.melissadata.com/eneews/articles/0106b/5.html>. EEUU 2006

9. MARKETINGDIRECTO.COM. P&G DECIDE NO ANUNCIARSE EN TELEVISION SEMBRANDO EL PANICO. Internet
<http://www.marketingdirecto.com/noticia.php?idnoticia+32043>.
España, 2009
10. ELUNIVERSO.COM Ecuador bajo su riesgo país a 3.864. Internet
http://www.eluniverso.com/2009/01/14/1/1356/82F306B6BA944C74BF14578FB_D28B25B.html. Ecuador 2009
11. ELCOMERCIO.COM. La publicidad movio 324 millones en el 2008. Internet,
http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=160918&anio=2009&mes=1&dia=13. Ecuador 2009
12. STW Communications Group Limited. CompanyProfile. Internet,
<http://www.investsmart.com.au/shares/asx/STW-Communications-Group-SGN.asp>. Australia 2009
13. ZONAECONOMICA. Calculo del VAN y TIR con Excel. INTERNET,
<http://www.zonaeconomica.com/excel/van-tir>
14. The FinancialForecastCenter. 30 Year US. TreasuryBondYieldForecast. INTERNET, <http://forecasts.org/30yrT.htm>. USA 2009
15. www.damodaran.com. Totalbeta 07, Internet. USA 2009

ANEXOS

Anexo 6.1

Inversion Inicial

Maquinaria	Cantidad	Coste / unidad	Coste Total
Escritorio	1	150	150
Modular	1	800	800
Sillas	5	60	300
Alarma	1	300	300
AA	2	550	1100
Impresora	1	150	150
Copiadora	1	380	380
Telefonos	4	30	120
Central	1	219	219
Fax	1	110	110
Pc	2	550	1100
Mac Pro	1	4500	4500
Total de maquinaria			9229

Anexo 6.2

Inversion En Capital De Trabajo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Monto Contratado	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$137,500.00	\$137,500.00	\$137,500.00
Ingresos \$	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$28,750.00	\$28,750.00	\$28,750.00
Pagos e provisiones	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$40,500.00	\$40,500.00	\$40,500.00	\$55,875.00	\$55,875.00	\$55,875.00
Costos Fijos	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
Total Costos	\$4,600.00	\$4,600.00	\$4,600.00	\$18,100.00	\$18,100.00	\$18,100.00	\$40,680.00	\$40,680.00	\$40,680.00	\$56,055.00	\$56,055.00	\$56,055.00
Ganancia/Perdida/Utilizacion	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
Costos Venta	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Ganancia/Pérdidas	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67
Costos/Acreditamiento	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Flujo Mensual	-\$2,946.67	-\$2,946.67	-\$2,946.67	-\$1,446.67	-\$1,446.67	-\$1,446.67	\$1,053.33	\$1,053.33	\$1,053.33	\$6,428.33	\$6,428.33	\$6,428.33
Saldo Acumulado	-\$2,946.67	-\$5,893.34	-\$8,840.01	-\$10,286.68	-\$11,733.35	-\$13,180.02	-\$12,126.69	-\$11,073.36	-\$10,020.03	-\$8,501.70	-\$7,073.37	-\$5,645.04



Anexo 6.3

Gastos Salarios

Personal	Cantidad	Sueldo	Costo anual
Gerente	1	800	600
Creativo	1	600	600
E. Cuentas	1	600	600
Asistente	1	300	300
Total			2100



Gastos Depreciación

Maquinaria	Cantidad	Costo / Costo unidad Total	Vida util	Depreciación anual	Años depreciando	Depreciación acumulada	Valor de desecho / unidad
Escritorio	1	150	10	15	5	75	75
Modular	1	800	10	80	5	400	400
Sillas	5	60	10	30	5	150	150
Alarma	1	300	10	30	5	150	150
AA	2	550	10	110	5	550	550
Impresora	1	150	10	15	5	75	75
Computadora	1	380	10	38	5	190	190
Telefonos	4	30	10	12	5	60	60
Central	1	219	10	21.9	5	109.5	109.5
Fax	1	110	10	11	5	55	55
Pc	2	550	5	220	5	1100	0
Mac Pro	1	4500	5	900	5	4500	0
Total de maquinaria		9229	Valor de desecho				1814.5

Gastos Publicidad

Año 1 2 3 4 5

Medio	Gasto Mensual	Gasto Anual	Gasto Anual	Gasto Anual	Gasto Anual	Gasto Anual
Markka	600	7200	7200	7200	7200	7200
Merchandising	166.67	2000	2000	2000	2000	2000
Veladas auspiciadas	500.00	6000	6000	6000	6000	6000
Total gasto de publicidad	1266.67	15200	15200	15200	15200	15200



Valor De Desecho

Maquinaria	Cantidad	Coste / unidad	Coste Total	Vida útil	Depreciacion anual	Años depreciandose	Depreciacion acumulada	Valor de desecho / unidad
Escritorio	1	150	150	10	15	5	75	75
Modular	1	800	800	10	80	5	400	400
Sillas	5	60	300	10	30	5	150	150
Alarma	1	300	300	10	30	5	150	150
AA	2	550	1100	10	110	5	550	550
Impresora	1	150	150	10	15	5	75	75
Copiadora	1	380	380	10	38	5	190	190
Telefonos	4	30	120	10	12	5	60	60
Central	1	219	219	10	21.9	5	109.5	109.5
Fax	1	110	110	10	11	5	55	55
Pc	2	550	1100	5	220	5	1100	0
Mac Pro	1	4500	4500	5	900	5	4500	0
Total de maquinaria			9229		Valor de desecho			1814.5

Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado	33,000,000.00	34,650,000.00	36,382,500.00	38,201,625.00	40,111,706.25
Demanda	712,500.00	1,732,500.00	1,819,125.00	1,910,081.25	2,005,585.31
% decomision	71,250.00	173,250.00	181,912.50	191,008.13	200,558.53
Total de Ingresos	712,500.00	1,732,500.00	1,819,125.00	1,910,081.25	2,005,585.31

Flujo de Caja

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Monto Comenzado	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$137,500.00	\$137,500.00	\$137,500.00
Ingresos \$	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$68,750.00	\$68,750.00	\$98,750.00
Pagos o provisiones	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$40,500.00	\$40,500.00	\$40,500.00	\$68,875.00	\$68,875.00	\$88,875.00
Cambios Fijos	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
Total Cuentas	\$4,600.00	\$4,600.00	\$4,600.00	\$18,100.00	\$18,100.00	\$18,100.00	\$40,800.00	\$40,800.00	\$40,800.00	\$69,055.00	\$69,055.00	\$89,055.00
Cambios Administrativos	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
Cuentas Venta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cambios Publicidad	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67
Cuentas Arrendamiento	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Flujo Mensual	\$2,946.67	\$2,946.67	\$2,946.67	\$1,446.67	\$1,446.67	\$1,446.67	\$1,053.33	\$1,053.33	\$1,053.33	\$6,428.33	\$6,428.33	\$6,428.33
Saldo Acumulado	\$2,946.67	\$5,893.34	\$8,840.01	\$10,286.68	\$11,733.35	\$13,180.02	\$14,126.69	\$15,073.36	\$16,020.03	\$21,591.70	\$28,010.03	\$34,438.36



CIB-ESPOL