

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad
BTL en Costa Rica**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la
Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en
Administración de empresas, para optar por el grado de:

Magíster

Realizado por:
Julio César Chavarría Esquivel

San José, Costa Rica
2016



ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
ACTA N° 05-2016

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada martes 26 de Abril de 2016, con el objeto de recibir el informe oral del estudiante **Julio César Chavarría Esquivel**, cédula **111170816**, quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora de Carrera
(Quien Preside)

Máster Margoth Mena Young

Representante
Directora
Sistema Estudios de Posgrado

Máster José Eduardo Gutiérrez Durán

Representante
Director
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Mauricio Largaespada Umaña

Directora de TFG

Máster Ana Victoria Guevara Ruiz

Lectora

Máster Nadja Doderó Cob

ARTÍCULO 1

La presidente del tribunal informa que el expediente del postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que proceda a realizar la exposición.

ARTÍCULO 2

El postulante hace la exposición de su trabajo titulado: **“Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad BTL en Costa Rica”**

ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron al postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado No Aprobado () Aprobado con distinción ()

Con una nota obtenida de: 90

Recomienda además _____

ARTÍCULO 5

La presidente del tribunal comunica al postulante el resultado de la deliberación. Lo declara acreedor del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se le indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocado. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y el postulante a las 6:15 horas.

Postulante:



Cédula:

1-1117-0816

Dedicatoria

A Emilia mi apoyo incondicional en todas las batallas. No hubiera logrado concluir este proyecto sin su apoyo.

A mi papá por ser mi ejemplo y motivación para seguir siempre adelante. Desde el cielo sigues siendo mi guía e inspiración.

A Vila por ayudarme a ser quien soy, quien ha sido un apoyo vital y una guía en mi vida.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por darme el don de la vida, salud y por las facultades otorgadas para salir adelante en mis estudios, por permitirme crecer como persona y como profesional a pesar de las dificultades. Agradezco a mi padre por ser antes que todo mi modelo a seguir, mi motor e inspiración. A mi madre por el apoyo de tantos años.

A Emilia por ser mi apoyo incondicional.

A todos quienes me han tendido la mano para seguir adelante en algún momento de la vida. A mi tía Iris por el apoyo en esta Maestría.

A mi directora de tesis Ana Victoria y a mi lectora Nadja, gracias a ambas por el apoyo, el tiempo dedicado y por todo el esfuerzo. Agradezco también a todos quienes tuvieron el tiempo para responder a las entrevistas realizadas y a muchísimas otras personas que ayudaron con la realización de este trabajo.

A Manrique Miranda, a Daniela Fallas y a Fernanda Sanabria por su apoyo y dedicación en el proceso de éste trabajo. Gracias de todo corazón por la ayuda.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	IV
Agradecimientos	V
Tabla de Figuras	VIII
Resumen	XI
Abstract	XII
Capítulo 1	13
Introducción	13
1.1 <i>Introducción</i>	14
1.2 <i>Justificación de la investigación</i>	15
1.3 <i>Enunciado del problema</i>	17
1.3.1. <i>Formulación del problema o pregunta de investigación</i>	17
1.4 <i>Preguntas de investigación</i>	17
1.5 <i>Alcances y Limitaciones</i>	18
1.6 <i>Objetivos general y específicos</i>	19
1.6.1 <i>Objetivo general</i>	19
1.6.2 <i>Objetivos específicos</i>	20
Capítulo 2	21
Marco teórico de la investigación	21
2.1 <i>Marco Referencial</i>	22
2.2 <i>Estado de la cuestión</i>	22
2.3 <i>Marco teórico</i>	24
2.3.1 <i>Publicidad BTL</i>	25
2.3.2 <i>Necesidades que intenta suplir la publicidad BTL</i>	27
2.3.3 <i>Impacto de la publicidad BTL</i>	29
2.3.4 <i>Servicio de BTL diferenciado</i>	30
2.3.5 <i>La competencia de una empresa de publicidad BTL</i>	31
2.3.6 <i>Análisis FODA para una empresa</i>	32
2.3.7 <i>Emprendedurismo y emprendedores</i>	33
2.3.9 <i>Definición del Negocio</i>	38
2.3.10 <i>Definición del equipo de trabajo</i>	38
2.3.11 <i>Plan de mercado</i>	39
2.3.12 <i>Sistema de negocio</i>	40

2.3.13 Análisis de riesgos	41
2.4 Marco situacional	50
2.5 Marco legal: leyes, reglamentos y otras normativas	52
Capítulo 3	55
Marco metodológico	55
3.1 Marco metodológico	56
3.1.2 Paradigma de la investigación	57
3.1.3 Enfoque de la Investigación	57
3.1.4 Tipos de Investigación	58
3.2 Fuentes y sujetos de información	59
3.2.1 Fuentes primarias o directas	59
3.2.2 Fuentes secundarias	59
3.3 Definición de las poblaciones de interés	60
3.3.1 Tipo de muestra seleccionada	60
3.4 Sujetos de la información	61
3.5 Métodos y técnicas de recolección de datos	61
3.6 Diseño del cuestionario	62
3.7 Procesamiento, presentación y análisis de resultados	63
3.8 Definición de las categorías relevantes para la investigación	64
3.8.1 Plan de negocios para empresa BTL en Costa Rica	64
3.8.2 Necesidades de servicios de BTL en empresas de San José, Costa Rica.	66
3.8.3 Competencia actual de una empresa de BTL en Costa Rica	69
3.8.4 Requerimientos para la adecuada estructuración de una empresa de BTL en el mercado costarricense	70
3.8.5. Análisis FODA para una empresa de BTL en San José, Costa Rica	71
3.8.6 Outsourcing o sub contratación	73
Capítulo 4	75
Presentación, análisis e interpretación de resultados	75
4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados	76
4.1.1 Principales elementos de un plan de negocios para una empresa de BTL en Costa Rica	76
Como parte de las preguntas realizadas para conocer el mercado actual costarricense en el que debe desarrollarse una futura empresa, se realizaron consultas sobre temas relacionados con el mercado, tales como cuál es la principal competencia para una empresa de este tipo con el fin de reforzar otros aspectos del mercado mencionados en esta sección.	91
4.1.2 Necesidades de servicios de BTL en empresas de San José, Costa Rica y otros factores importantes	93
4.1.3 Análisis FODA para una empresa de BTL en Costa Rica	100
4.1.4 Outsourcing o sub contratación	106
Capítulo 5	109
Desarrollo de la propuesta	109

5.1 Introducción-----	110
5.2 Desarrollo del plan de negocios -----	110
5.3 Elementos que integran el plan de negocios-----	111
5.3.1 Oportunidad de negocio-----	111
5.3.2 Descripción del negocio -----	112
5.3.3 Visión, misión, valores y objetivos -----	116
5.3.4 Análisis F.O.D.A.-----	118
5.3.5 Estrategia de negocio-----	120
5.3.6 Plan comercial -----	125
5.3.7 Plan de producción -----	138
5.3.8 Plan o estudio financiero -----	141
Capítulo 6 -----	150
Conclusiones y recomendaciones -----	150
6.1 Conclusiones-----	151
6.2 Recomendaciones-----	156
7. Referencias-----	161
8. Anexos-----	167
<i>Anexo 1 Cuestionario aplicado a expertos en BTL</i> -----	168
Cuestionario para conocer los criterios de expertos en el campo de la publicidad BTL en Costa Rica. -----	168
<i>Anexo 2 Cuestionario aplicado a empresarios usuarios de publicidad BTL</i> -----	170
Cuestionario para conocer los criterios de personal de mercadeo o empresarios que utilicen los servicios de empresas de publicidad BTL en Costa Rica. -----	170
<i>Anexo 3 Cuestionario aplicado a empresarios o profesionales que se desempeñan en empresas de publicidad BTL</i> -----	172
Cuestionario para conocer los criterios de profesionales del campo de la publicidad BTL sobre el desarrollo de esta en Costa Rica -----	172
<i>Anexo 4 Proyecciones de ventas y otros cálculos financieros</i> -----	175

Tabla de Figuras

Figura # 1 Principales aspectos a ser tomados en cuenta en un plan de negocios para una empresa de publicidad BTL en Costa Rica -----	77
Figura # 2 Principales componentes de un plan de negocios para una empresa de BTL según los profesionales de BTL-----	78
Figura # 3 Principales requerimientos para establecer una empresa de publicidad BTL -----	80
Figura # 4 Errores frecuentes que afectan el funcionamiento de las empresas de BTL	81

Figura # 5 Aspectos por mejorar en las empresas de BTL para brindar un servicio óptimo, según los empresarios y usuarios de este tipo de publicidad consultados -----	84
Figura # 6: Aspectos que se pueden mejorar en las empresas de publicidad BTL -----	85
Figura # 7 Calificación del servicio brindado por las empresas de BTL según los empresarios y usuarios de este tipo de publicidad -----	86
Figura # 8: Estado de la publicidad BTL con respecto a la región latinoamericana-----	87
Figura # 9: Posibilidades de las empresas nacionales para incursionar en el mercado regional -----	89
Figura # 10 Posibles nuevos usos para la publicidad <i>BTL en Costa Rica</i> -----	90
Figura # 11 Principal competencia para una empresa de publicidad BTL (2 DE USUARIOS BTL)-----	92
Figura # 12 Principales metas que se buscan alcanzar por medio de la publicidad BTL -----	94
Figura # 13 Beneficios de usar publicidad BTL -----	96
Figura # 14 Principales necesidades de las empresas que intentan satisfacer con el uso de estrategias BTL-----	99
Figura # 15 Principales fortalezas de las empresas de BTL consultadas -----	101
Figura # 16 Principales debilidades de las empresas de BTL consultadas -----	102
Figura # 17 Oportunidades del mercado para una empresa de BTL -----	104
Figura # 18 Principales amenazas para una empresa de publicidad BTL-----	105
Figura # 19 Servicios que se pueden subcontratar -----	107
Figura # 20 Logo propuesto para la empresa -----	114
Figura # 21 Posibles aliados (clientes) para la empresa -----	129
Figura # 22 Esquema de principales competidores -----	129
Figura # 23 Principales servicios de la empresa -----	131
Figura # 24 Ejemplo de proyecto de Mercadeo Sostenible-----	134
Figura # 25 Propuesta de tarifario de principales servicios PRISMA -----	137
Figura # 26 Mapa de procesos PRISMA -----	139
Figura # 27 Cálculo de costos iniciales -----	142
Figura # 28 Cálculo de costos mensuales-----	143
Figura # 28 Proyección de ventas a tres años -----	145
Figura # 28 Cálculo del TIR y el VAN de la empresa -----	147

Resumen

La comunicación siempre ha sido parte esencial del ser humano, desde que este existe y vive en comunidad siempre ha tenido la necesidad de comunicarse. Tanto los medios de comunicación como los mensajes que las personas expresan han ido evolucionando y cambiando con el paso del tiempo.

La invención de la imprenta y más recientemente las nuevas tecnologías han propiciado la evolución y diversificación del hecho comunicativo . La publicidad es un tipo de comunicación que también ha evolucionado constantemente con el paso del tiempo, una de las nuevas formas de hacer publicidad es el BTL (*below the line*, por sus siglas en inglés)

El presente trabajo se centra en investigar cómo funcionan algunas de las empresas de publicidad BTL en Costa Rica para luego, basados en la información obtenida, proponer un plan de negocios que pueda servir como guía para el establecimiento de una empresa de publicidad de este tipo en dicho país.

Este proyecto surgió a raíz de la experiencia del investigador en el área de la publicidad BTL, así como de su interés por crear una empresa de este tipo de publicidad en Costa Rica. Paralelamente esta investigación pretende ser una guía para otros empresarios o emprendedores que deseen incursionar en este campo o en otro relacionado, a los que este proyecto y el plan de negocios propuesto pueden servir como referencia o como fuente de consulta.

Abstract

Since its beginnings and while living in community, communication has always been an essential part of the human being. Over time, both the media and the messages have evolved and changed.

With the invention of the printing press, and more recently new technologies, the evolution and diversification of communication has been facilitated. Advertising is a type of communication that has evolved over the course time, with one of its new forms being the BTL (Below The Line).

This study investigates how some of the BTL advertising companies in Costa Rica work in order to, based on the information obtained, propose a business plan that can serve as a guide for the establishment of this type of advertising company in the country.

This project arises from the experience of the researcher in the BTL advertising area, as well as the interest to create its own company in Costa Rica. Alongside, this research is intended to become a guide to other entrepreneurs who wish to venture into this or another related fields, for which this project and the proposed business plan can serve as reference.

Capítulo 1
Introducción

1.1 Introducción

A lo largo de la historia el desarrollo de la publicidad ha tenido constantes cambios principalmente en los medios y usos de este tipo de comunicación. Costa Rica no es ajena a este fenómeno y en el país constantemente se usan diversas formas y medios para hacer publicidad a gran cantidad de marcas anunciantes.

Una de estas formas de hacer publicidad es lo que se conoce como BTL por sus siglas en inglés, este tipo de publicidad hace referencia a nuevas alternativas para comunicar los mensajes publicitarios. Cadena (2013) señala que la publicidad BTL es la contracción del concepto *Below the line*, que en español significa: “Bajo la línea” (p.14).

En un modo muy general se puede decir que este tipo de publicidad es una herramienta de *marketing* que permite explorar nuevas alternativas de transmisión de mensajes, principalmente usando medios no tradicionales y estrategias no masivas y que pretende ser un método más personal o segmentado de hacer publicidad.

Las características antes citadas le permiten a este tipo de publicidad comunicar mensajes de una manera más directa a los consumidores, pero además pretende (como se verá más adelante) generar experiencias y reacciones más inmediatas en ellos. Esta es quizás la principal diferencia con la publicidad tradicional o ATL por sus siglas en inglés (*Above the line* o sobre la línea, en español), pues esta usa medios tradicionales como la televisión, la prensa, la radio, entre otros y busca llegar a los consumidores de manera masiva.

Con esta investigación se pretende obtener información que permita definir cuáles son los aspectos que deben conformar la estructura de un plan de negocios adecuado para la consolidación de una empresa de publicidad BTL en San José, Costa Rica.

En el primer capítulo se plantea la justificación de esta investigación, así como el planteamiento del problema y la delimitación del tema propuesto. Además de las preguntas de la investigación, los antecedentes y finalmente se establecen los objetivos planteados en este trabajo.

1.2 Justificación de la investigación

La comunicación siempre ha sido una parte importante en el desarrollo y la vida diaria del ser humano y de las sociedades modernas. Sin embargo, a lo largo de la historia se han dado muchas variaciones en los métodos usados por el ser humano para llevarla a cabo. Por ejemplo, con el nacimiento de las nuevas tecnologías la comunicación ha evolucionado gracias a la diversidad de medios o canales con los que se cuenta para comunicarse.

Cervantes (2008) menciona que la comunicación cada día se desarrolla, según avanza la tecnología, incluso agrega que el internet constituye un canal que engloba muchos de los medios anteriores en uno solo (p. 7).

En siglos anteriores la humanidad ha estado en una constante búsqueda y desarrollo de estos nuevos canales de comunicación. En épocas más recientes, fenómenos como la globalización han provocado que tanto los canales como los mismos mensajes sean cada vez más diversos. Esto a su vez ha generado que surjan nuevas herramientas para publicitar y comercializar productos.

Es aquí donde entra en juego la publicidad, pues esta busca comunicar mensajes de manera masiva o en algunos casos de forma segmentada a los consumidores, usando para ello medios muy variados, generalmente con el objetivo de vender productos o generar recordación de estos en quienes reciben el mensaje. Centeno (2011) señala que en la actualidad muchas empresas tienen el dilema sobre cuáles medios usar para dar a conocer sus productos y esto muchas veces les lleva a usar medios no tradicionales que permitan, entre otras cosas, llegar a un segmento específico del mercado (p.1).

Como se mencionó anteriormente la publicidad BTL es aquella que se vale de los medios alternativos para comunicar sus mensajes, esta busca ser más impactante y generar reacciones de manera inmediata en los consumidores expuestos a los mensajes. Ortiz (2010) define el BTL como una técnica de *marketing* que ayuda a generar recordación, diferenciación y un alto impacto en el consumidor (p.11). Estas características han propiciado que muchas empresas opten por invertir parte de sus presupuestos en este tipo de publicidad y Costa Rica no es ajena a este fenómeno.

La situación antes mencionada ha propiciado el surgimiento de empresas de BTL en Costa Rica. De ahí nace el interés por desarrollar esta investigación, pues tanto la creciente participación de estas empresas como la formación académica obtenida en esta maestría han despertado el interés del investigador por conocer a fondo cómo se debe realizar una empresa exitosa de BTL en el país, específicamente por medio del desarrollo de un plan de negocios.

Como parte de los antecedentes se puede mencionar que en Costa Rica las empresas de publicidad BTL han proliferado en las últimas décadas. Dicho crecimiento posiblemente ha generado que en ciertas ocasiones el establecimiento de estas empresas se lleve a cabo de manera empírica o sin una adecuada planificación. También es común ver como en el mercado nacional algunas empresas de publicidad BTL dejan de existir luego de un tiempo, lo que puede deberse a las carencias o errores antes mencionados.

Los aspectos citados son los que dan origen al problema de esta investigación, pues para cumplir con los objetivos propuestos se desea determinar la forma en que se establecen estas empresas de BTL en el mercado costarricense, con el fin de analizar la información que se obtenga, y de esta forma contar con los criterios necesarios para proponer el plan de negocios antes mencionado.

1.3 Enunciado del problema

El mercado costarricense cuenta con gran variedad de empresas en el área de BTL, sin embargo, algunas de estas subsisten de manera más exitosa que otras, esto puede deberse a que no realizan una adecuada planeación o estructuración. Es por esto que el problema de investigación se orienta hacia dicho punto, pues por medio de este trabajo, como se verá más adelante, se definieron los principales aspectos que se deben tener en cuenta para crear una empresa de publicidad BTL en el mercado costarricense.

1.3.1. Formulación del problema o pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales características de un plan de negocios para crear una empresa de publicidad BTL que ofrezca un servicio diferenciado en el mercado empresarial costarricense?

1.4 Preguntas de investigación

1.4.1 Pregunta general:

¿Cuáles son los aspectos, patrones, comportamientos o herramientas a considerar para crear una empresa de publicidad BTL en San José, Costa Rica, que ofrezca un servicio diferenciado en este mercado?

1.4.2 Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las principales necesidades o requerimientos de publicidad BTL que tienen las empresas en el mercado costarricense?
2. ¿Cuál es la competencia actual para una empresa de publicidad BTL ubicada en San José, Costa Rica?

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los principales competidores para una empresa de publicidad BTL?
4. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que el mercado costarricense presenta para una empresa de publicidad BTL?
5. ¿Cuál es el mercado meta al que debe dirigirse una empresa de publicidad BTL en el mercado costarricense?
6. ¿Cuáles son las razones por las que algunas empresas optan por pautar en medios alternativos y cuáles son las razones por las que otras no utilizan estos medios y prefieren los medios tradicionales?
7. ¿Cuáles son los principales objetivos que pretenden alcanzar las empresas cuando invierten en publicidad en medios alternativos y cuáles son los aspectos que debe contemplar una agencia de publicidad BTL para ayudar a las empresas a alcanzar estos objetivos?
8. ¿Cuáles son los requerimientos de infra estructura, técnicos, organizacionales y administrativos necesarios para establecer una empresa de publicidad BTL?

1.5 Alcances y Limitaciones

En este proyecto se diseñó un plan de negocios para la creación de una empresa de publicidad BTL en la provincia de San José, Costa Rica. Para esto se analizó la competencia de este sector en el mercado costarricense, con el fin de tener un panorama más claro de la situación y poder proponer los pasos a seguir para la conformación de dicha compañía.

La investigación no pretende necesariamente llegar a establecer la empresa sino brindar un acercamiento teórico sobre la creación de la misma, también puede servir como referencia para emprendedores del área de comunicación. Principalmente este proyecto puede convertirse en una guía para el establecimiento de nuevas empresas de publicidad BTL en el mercado costarricense; así como una fuente de consulta para empresas ya existentes en el mercado, además de ser una referencia teórica para estas en caso de que requieran realizar ajustes pertinentes en su funcionamiento.

Como parte de las limitaciones se puede señalar el factor económico pues se cuenta con presupuesto limitado para hacer el trabajo de campo.

Otra de las limitaciones más importantes es la carencia de fuentes secundarias para el desarrollo del proyecto. Así como la dificultad para medir de manera exacta un universo tan variado y cambiante como el conformado por las empresas de BTL, pues en el mercado incluso hay personas que brindan servicios en esta área de manera independiente.

Las dificultades propias para recolectar información de las fuentes primarias también representaron una importante limitante, pues estas fuentes se pueden mostrar reacias a compartir información de sus empresas, además de ser personas con poco tiempo disponible y algunas muestran poco interés en colaborar con un proyecto académico.

Por otro lado, este es un tema que ha sido poco estudiado, al menos en Costa Rica, lo que también representa una gran limitante, al contar con pocas fuentes escritas de consulta.

A continuación se describen los principales objetivos de la investigación .

1.6 Objetivos general y específicos

1.6.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios que sirva como guía para la creación de una empresa de publicidad BTL que ofrezca un servicio diferenciado en el mercado empresarial en la provincia de San José, Costa Rica.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Identificar los principales componentes de un plan de negocios para una empresa de publicidad BTL en Costa Rica, principalmente de infra estructura, técnicos, humanos, financieros, organizacionales y administrativos, entre otros.
2. Determinar las necesidades de los servicios de publicidad BTL de las empresas del mercado costarricense.
3. Caracterizar la competencia actual a la que debe enfrentarse una empresa de publicidad BTL en el mercado costarricense.
4. Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para una empresa de BTL en el mercado costarricense.

Capítulo 2

Marco teórico de la investigación

2.1 Marco Referencial

En este capítulo se realizó un resumen teórico sobre los principales sub temas que se extraen de los objetivos planteados en la investigación, abarcando para ello tanto los conceptos propios de administración como los pertenecientes al área de comunicación. Estos elementos teóricos fueron tomados principalmente de trabajos finales de graduación, así como algunas revistas, libros, internet, entre otras fuentes. Con respecto al desarrollo del marco referencial Bernal (2010) señala lo siguiente:

Cada investigación debe fundamentarse en conocimiento existente, para luego asumir una posición frente al mismo, ya que este viene a ser el marco de referencia o de conocimiento previo. El marco referencial comprende el desarrollo de un marco filosófico (opcional), un marco teórico y otros marcos (p.124).

Como parte de las fuentes consultadas para este apartado se utilizaron los repositorios de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) y el de la Universidad de Costa Rica (UCR), entre otros repositorios de universidades latinoamericanas, buscadores académicos, principalmente en Google académico, con el fin de encontrar todo tipo de documentos válidos para el apoyo teórico de esta investigación.

2.2 Estado de la cuestión

En esta sección se determinó qué tanto se ha estudiado el tema en Costa Rica, se intentó conocer cuáles trabajos afines han sido realizados en el país o en la región latinoamericana que sirvan como referencia y apoyo teórico para este proyecto. Así mismo se hizo uso de la bibliografía afín al tema para determinar cuáles conceptos han sido poco estudiados o sobre cuáles se cuenta con menos información, esto con el fin de encontrar la manera de cubrir esta carencia durante el desarrollo del trabajo (principalmente por medio de las entrevistas aplicadas).

Como parte de los principales hallazgos se puede mencionar que se encontraron trabajos finales de graduación tanto en Costa Rica como a nivel latinoamericano relacionados con el desarrollo de planes de negocios y algunos enfocados al área de la publicidad BTL, estos proyectos, así como algunas otras fuentes bibliográficas sirvieron como referencia para el desarrollo de este trabajo .

Centeno (2011) realizó un estudio de factibilidad para la creación de una empresa especializada en publicidad BTL, específicamente en la zona de Quito, Ecuador, por lo que el tema y los aspectos tratados en su proyecto son bastante afines a los de esta investigación.

En el repositorio de la UNED (Costa Rica) se encontró el trabajo final de graduación de Cervantes (2008), en el cual la autora propone un plan de negocios para la creación de un instituto internacional para liderazgo empresarial y social en línea. Dicho trabajo sirvió como referencia y consulta de los aspectos teóricos relacionados con administración y en específico, los relacionados con el desarrollo del plan de negocios.

Otro de los documentos encontrados es un proyecto final de graduación de Bogotá, Colombia, que también brindó aportes a este trabajo, pues el tema de su investigación se enfoca en conocer cuáles son los pasos que componen una campaña de BTL.

En otro proyecto proveniente de Ecuador, Cadena (2013) desarrolló la propuesta de una activación para la marca *Agogó* a través de estrategias no convencionales de comunicación BTL en la ciudad de Cuenca (Ecuador), por lo que dicho trabajo también proporcionó importantes aportes teóricos a este proyecto. Ortiz (2010), llevó a cabo una investigación para determinar la eficacia de la aplicación del *Bellow The Line* en Buenos Aires, Argentina.

Volviendo al mercado costarricense se puede mencionar que se encontraron algunos proyectos finales de graduación de la Universidad Latina de Costa Rica

bastante afines al tema propuesto en esta investigación , por esta razón son de gran valor teórico para este trabajo, ya que permitieron fundamentar varios conceptos que se desarrollarán más adelante.

Estos son algunos de los trabajos que sirven de apoyo teórico y que forman parte de los principales hallazgos encontrados como parte de la búsqueda bibliográfica realizada. Así como otros proyectos, manuales y libros que aportaron conceptos teóricos acordes al tema, se nombran estos por ser los que tienen mayor relación con el mismo ,además por ser de la región latinoamericana o en algunos casos de Costa Rica y por ser trabajos de publicación reciente.

Finalmente, con respecto al marco legal, se encontraron algunas leyes y reglamentos que regulan el desarrollo de la publicidad en Costa Rica y tesis relacionadas con esta legislación, las mismas se tomaron como punto de partida para el desarrollo de este apartado. También se utilizó información recopilada de la página web del Ministerio de Economía Industria y Comercio, institución costarricense encargada de velar por el adecuado orden y cumplimiento de las normas de comercio por parte de las empresas de toda índole en el país; así como del INA (Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica) y del MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia), estas dos instituciones cuentan con dos planes de negocios para pequeñas y medianas empresas que sirvieron como base para la propuesta de este proyecto.

2.3 Marco teórico

Es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a este le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación (Cerdeña citado por Bernal, 2010, p.125).

El marco teórico de este trabajo se centró en dos grandes vertientes teóricas, propias de la Maestría de la cual forma parte el investigador, ambas vertientes enfocadas al tema propuesto. Por un lado se intentó conocer aspectos teóricos del área de la comunicación, específicamente de la publicidad BTL.

Por otro lado desde una segunda vertiente se encuentran los aspectos teóricos del área de administración, en específico los relacionados con la creación de un plan de negocios para una empresa, para luego aplicar estos conceptos al desarrollo de la propuesta de este Trabajo Final de Graduación.

Bernal (2010) agrega que esta sección es la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse, es decir, una presentación de las principales escuelas, enfoques, estudios, o teorías existentes sobre el tema u objeto de estudio (p.125).

2.3.1 Publicidad BTL

La publicidad BTL no es nueva en los mercados latinoamericanos, sin embargo, pareciera que en las últimas décadas ha tomado auge a nivel mundial y el mercado costarricense no es la excepción, pues al parecer es una estrategia cada vez más usada en el mercado nacional.

Schmitt (2000) indica que la publicidad BTL busca ser generadora de experiencias en los consumidores, mientras que la publicidad tradicional busca posicionarse por medio del nombre, eslogan y logotipos siempre asociados a los productos o servicios y a las características y ventajas que estos brindan a los consumidores (p.48).

Cadena (2013) realizó una división entre la publicidad ATL y la BTL de acuerdo con los medios usados para transmitir el mensaje, menciona que mientras que la ATL utiliza los medios masivos, como la televisión, radio, prensa escrita, publicidad exterior convencional (vallas) y más recientemente el uso de internet; el BTL por su parte usa acciones de *marketing* directo, relaciones públicas, patrocinios, activaciones de marca, actividades en puntos de venta, consumo o promoción en lugares de alto tránsito y afluencia de consumidores, entre otros (p.14).

Esta característica de la publicidad BTL permite enfocar los mensajes hacia determinados segmentos del mercado y busca generar una reacción en los consumidores con mayor inmediatez que los medios tradicionales, tal y como lo menciona Ramírez (2009) cuando señala que la publicidad BTL persigue llegar con mensajes personalizados a los receptores, e intenta crear una relación personalizada y directa con estos (p.32).

Esta relación directa con los consumidores pareciera ser uno de los principales aportes de este tipo de publicidad y es una de las características que lleva a las empresas a invertir en BTL parte de sus presupuestos. Pues el hecho de relacionarse de manera directa y de poder segmentar mejor los públicos receptores del mensaje publicitario permitirá obtener una respuesta inmediata o a corto plazo; la cual generalmente es la venta de los productos, esto a su vez permitirá más adelante medir con mayor exactitud los resultados obtenidos por medio de la estrategia implementada, medición que es más difícil de realizar en la publicidad tradicional.

Gómez et al (2010) agregan que la publicidad alternativa se presenta como una opción novedosa y de menor costo para los anunciantes, permitiéndole estar expuesto de manera permanente y posicionarse en la mente del consumidor (p.2).

Este es otro beneficio de la publicidad BTL pues por lo general representa una inversión menor que pautar en un medio tradicional y como se mencionó anteriormente se obtienen resultados a corto plazo e incluso inmediatos, lo cual también es más difícil de medir a ciencia cierta con la publicidad ATL o tradicional.

Schmitt (2000) resalta que las nuevas estrategias de *marketing* están enfocadas en generar experiencias en los consumidores y que, por lo tanto deben apelar a los sentimientos de estos más que basarse en resaltar las características y ventajas de los productos como lo hace el *marketing* tradicional (p.40).

En este sentido pareciera ser que los consumidores se encuentran un poco cansados de los mensajes a los que se exponen en los medios tradicionales, en

ocasiones incluso los ignoran por la sobre exposición que se da en algunos casos a estos mensajes de medios tradicionales. Es aquí donde la publicidad alternativa viene a significar una opción más fresca y proporciona la oportunidad de generar experiencias, sensaciones o sentimientos que muchas veces no pueden ser explotados por los mensajes tradicionales, lo cual hace más fácil que los consumidores se abran a recibirlos de una mejor manera.

Gómez et al. (2010) agregan que la publicidad alternativa hace la diferencia, por el amplio espectro de acción sobre el cual le brinda a los creativos una infinidad de posibilidades para anunciar un producto de forma diferente y destacar en la gran cantidad de mensajes que reciben los consumidores (p.10).

Los aspectos mencionados anteriormente son algunas características y beneficios que aporta el uso de la publicidad BTL a las marcas que la utilizan. Además como se mencionó anteriormente esta publicidad también permite generar una respuesta más directa en los consumidores e incluso generar efectos más duraderos que los conseguidos por los medios tradicionales.

2.3.2 Necesidades que intenta suplir la publicidad BTL

Cadena (2013) señala que para muchas marcas cada vez es menos atractivo recurrir a medios tradicionales para crear publicidad, pues pareciera ser que los resultados son menos efectivos y que por esto se da una migración hacia formas no convencionales de hacer publicidad, recurriendo por lo tanto a la publicidad BTL (p. 9).

En este caso es importante analizar cuáles pueden ser las necesidades que tienen las empresas para comunicar sus mensajes y qué les lleva a invertir en publicidad BTL en lugar de recurrir a la publicidad tradicional.

Jiménez (2009) señala que las empresas empezaron hace algún tiempo a buscar técnicas más directas que les dieran mayores beneficios, agrega que el BTL aporta

mucha credibilidad y confianza en los productos y permite llegar a los clientes de una manera más innovadora (p. 7).

Es aquí donde el BTL vino a suplir el vacío o la necesidad de implementar estrategias novedosas en la publicidad y sobre todo al crear mensajes que llegan de manera más directa a los consumidores, pero al mismo tiempo de una forma más creativa y diferenciadora.

Gómez et al. (2010) mencionan en su tesis que la mayor parte de la inversión publicitaria en Perú se da en medios tradicionales y que estos son medios de un alto costo para los anunciantes (p.2).

Este punto es una de las necesidades que lleva a las empresas a pautar en publicidad no tradicional, pues por medio de estas estrategias se pueden disminuir los costos de producción de hacer publicidad, lo que significará un ahorro en el presupuesto, a su vez permite maximizar recursos a las empresas anunciantes.

Por otro lado, Ramírez (2009) indica que durante muchos años la publicidad generalizó su alcance a través de los medios masivos, pero que en épocas recientes la necesidad de personalizar las relaciones entre consumidores y marcas impulsó el desarrollo de publicidad a través de medios no tradicionales, convirtiéndose en una forma eficiente de vender y posicionar productos (p. 48).

Otra necesidad que puede satisfacer la publicidad no convencional es la de generar identificación entre las marcas o productos que se ofrecen a los consumidores. Ramírez (2009) hace referencia a estos aspectos cuando señala que este tipo de publicidad permite desarrollar identificación a los consumidores cuando los productos reflejan características deseadas o que les pertenecen. El autor agrega que las estrategias BTL y las de ATL deben verse en ocasiones como un complemento (p.49).

Las estrategias de ATL persiguen ciertos objetivos mientras que las de BTL buscan otras metas, por lo que el uso de una u otra dependerá de lo que se busque, del

tipo de producto, la estacionalidad (en ocasiones en BTL se usa para épocas o fechas especiales), entre otros.

Cadena (2013) destaca que la publicidad no tradicional es creatividad pura aplicada a nuestro entorno con fines de promoción y posicionamiento de marca, representan esfuerzos de comunicación no convencionales de alto impacto y bajo presupuesto (p. 14).

Lo citado anteriormente apoya algunas de las necesidades antes citadas, al mismo tiempo se menciona la necesidad de generar mensajes de una manera creativa y cuando se realiza de esta forma las posibilidades son prácticamente ilimitadas. Los medios tradicionales no son tan flexibles como los no tradicionales a la hora de desarrollar publicidad. Por ejemplo, con la implementación de estrategias de BTL pueden hacerse actividades muy variadas, en lugares muy diversos, con muchos propósitos y usando gran variedad de elementos, mientras que un anuncio de tv, radio o prensa (por citar algunos) cuenta con una estructura y forma bien definidos en cuanto a tamaño, tiempo, características y elementos o efectos que se puedan utilizar.

2.3.3 Impacto de la publicidad BTL

Como se mencionó en el apartado anterior la publicidad BTL intenta generar un impacto inmediato o al menos de respuesta rápida en los consumidores. En ocasiones esta respuesta puede ser la compra del producto o bien la fidelidad o recordación de este por medio de una activación realizada.

Cadena (2013) señala que el principal objetivo del BTL es crear una relación personalizada y directa en el receptor del mensaje que no pueden darlo los fríos medios tradicionales (p.14).

El hecho de que esta publicidad llegue de manera directa al consumidor permite generar mayor impacto en ellos, este beneficio puede ser reforzado siempre que se realice una campaña, activación o evento creativo y diferenciador, pues entre más

creativa e innovadora sea la estrategia mayor será la recordación y el impacto generado en los consumidores.

Zuluaga (2013) resalta que el BTL tiene como motores principales la innovación, la creatividad y la sorpresa, factores que ayudan a generar un mayor impacto en los consumidores (p. 8). Esta característica de la publicidad alternativa debe ser aprovechada por las agencias para proponer al cliente o empresa anunciante estrategias que les ayuden a generar el impacto deseado en los consumidores.

Centeno (2011) señala que:

La publicidad tradicional en ocasiones se encuentra sobre utilizada o saturada, por lo que esto permite que la publicidad BTL sea mejor recibida y los mensajes mejor captados, lo que a su vez aumenta el impacto provocado por ésta. También se vale del sentido de oportunidad para implementar sus actividades y estrategias, pues visualiza los lugares donde se puede llegar de manera directa a los consumidores, fechas especiales, así como periodos o eventos especiales (p.1).

2.3.4 Servicio de BTL diferenciado

El BTL proporciona a los empresarios la posibilidad de marcar diferencia con respecto a la competencia, el potencial de las estrategias que se pueden desarrollar es prácticamente ilimitado y por ende una propuesta bien implementada puede permitir diferenciarse de manera positiva de la competencia y posicionarse mejor en los hábitos del consumidor.

Zuluaga (2010) señala que el BTL proporciona un servicio que va más allá que el de la publicidad tradicional, el autor realiza una analogía para ello, cuando menciona que el ATL es como cuando un piloto lanza una bomba atómica que impacta a todos por igual sin distinción de edades ni estratos sociales. Mientras que el BTL es como un francotirador que permite llegar a las personas de manera directa y casi con nombre propio (p.15).

Pero no basta con llegarle al consumidor sino que se debe buscar hacer la diferencia ya mencionada. Para diferenciarse el mensaje debe ser emotivo y cautivador para que enganche al consumidor, que llegue al corazón de estos y logre impactarlos positivamente (Zuluaga, 2010, p. 16)

Estos son los principales factores que permiten diferenciarse de la competencia a una empresa de BTL cuando se desenvuelva en el mercado y por lo tanto deben ser tomados en cuenta para brindar un servicio diferenciado a los clientes.

Vale resaltar que para que una empresa de publicidad alternativa logre brindar un servicio diferenciado a sus clientes debe cumplir con las características ya citadas, Como por ejemplo: ser creativa al momento de desarrollar estrategias de BTL, sin dejar nunca de brindar una asesoría y guiar a los clientes hacia dónde y cómo debe desarrollar estas estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

2.3.5 La competencia de una empresa de publicidad BTL

En Costa Rica pareciera que el recurso del BTL es cada vez más común y más utilizado por las empresas, esto a su vez ha generado un aumento en las empresas que brindan este servicio. Es por esta razón que al aumentar la demanda aumenta la oferta y por ende se crea una mayor competencia entre estas empresas.

Centeno (2011) señala que el crecimiento de la competencia aumenta en función del desarrollo económico general y de las nuevas posibilidades de producción y comercio (p. 8).

Por esta razón al desarrollarse el mercado del BTL la competencia también aumentará y es aquí donde es vital que las empresas de este tipo busquen diferenciarse como se mencionó anteriormente, para con ello poder subsistir y crecer en el mercado y al mismo tiempo crear fidelidad en los clientes que pagan por los servicios.

Zuluaga (2010) señala que:

Ser fiel a una empresa es el comportamiento reiterativo de compra hacia sus productos o servicios. Agrega que los objetivos de fidelización de clientes son fundar, evolucionar y finalmente conservar en el tiempo relaciones perdurables y rentables con los clientes. Mientras que por otro lado la competencia son todas aquellas empresas que intentan arrebatar los clientes a otra empresa (p.18).

En el caso de este proyecto se tomó como competencia para una empresa de publicidad BTL a todas aquellas empresas que desarrollen mensajes publicitarios para una marca. Se puede delimitar como competencia directa todas aquellas empresas que se dediquen al desarrollo de estrategias BTL mientras que la indirecta serán todas aquellas que desarrollen mensajes publicitarios de ATL.

2.3.6 Análisis FODA para una empresa

El análisis FODA, por sus siglas en español, es una herramienta que usualmente utilizan las empresas para conocer un poco más a fondo algunas de sus características internas y externas. En este análisis se estudian cuatro variables, las características internas son las fortalezas y las debilidades de la empresa, mientras que las externas son las oportunidades y amenazas, pues estas son determinadas por el entorno y el mercado donde se desenvuelve la empresa.

Alcaraz, (2011) menciona que se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y son de tipo “interno”, es decir, bajo el control del emprendedor para aprovecharse y/o complementarse). Este análisis lo complementan las Oportunidades y Amenazas (variables externas difíciles de modificar pero predecibles y, por lo tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar (p.58).

Este análisis representa una herramienta valiosa para toda empresa, pues según se puede extraer de la cita anterior este permite hacer un diagnóstico tanto de la situación interna de la empresa como de los elementos externos propios del mercado

donde esta se desenvuelve. Esto permite a la empresa realizar los ajustes necesarios para corregir su rumbo y al mismo tiempo visualizar cómo debe afrontar los retos que aporte el mercado y las políticas económicas del país que puedan perjudicarlo.

Como se desprende del análisis FODA dos de las variables que se estudian son positivas, como lo son las fortalezas y las oportunidades, mientras que las otras dos representan aspectos negativos para la compañía (amenazas y debilidades), en este sentido la misión de los administradores y empresarios en general sería convertir con el paso del tiempo las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas para que el funcionamiento de la empresa mejore día con día.

Lo anterior lo refuerza Alcaraz (2011) cuando señala que es tarea del emprendedor utilizar la información recopilada para planear acciones que conviertan las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades (p. 58).

Para cerrar esta sección es válido aclarar que este análisis no se debe realizar solamente en las etapas de inicio de la empresa sino que es importante realizarlo a menudo para monitorear el comportamiento y funcionamiento de la misma , tal y como se desprende la siguiente cita. Es necesario realizar constantemente el análisis FODA pues es una herramienta muy útil en las revisiones periódicas indispensables para toda empresa (Alcaraz, 2011. p. 58).

2.3.7 Emprendedurismo y emprendedores

El concepto de emprendedurismo es importante de mencionar en este apartado porque toda persona que inicie con la labor de crear una empresa, en cualquier campo que sea, debe ser emprendedor para lograr salir adelante y vencer las dificultades, pues como se verá más adelante este concepto implica tener un espíritu de lucha y de persistencia propio de las personas emprendedoras.

“El vocablo emprender proviene del latín *emprendere* que significa tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa” (Amaru citado por Quintero, 2011, p.1).

Esto refleja cómo la labor de una persona emprendedora implica lidiar con las dificultades que se presenten en el camino y saber sobreponerse a estas .

Quintero (2011) menciona que el emprendedor es una persona que, al desarrollar sus proyectos y metas, no solo logra satisfacción personal, sino que también contribuye con la sociedad al generar nuevos empleos y aumentar la producción del país (p.3).

Un emprendedor por lo tanto, al establecer una empresa no solo genera movimientos en la economía al requerir de personal para ella , sino que también ayuda a satisfacer necesidades de los consumidores y necesita de proveedores que le brinden insumos o materia prima para crear los bienes o servicios que ofrece.

Los emprendedores también generan otros beneficios a la economía de un mercado y de la sociedad en general, tal y como menciona Enciso (2010) cuando señala que una sociedad emprendedora genera una cultura de ofertas empresariales; las economías de consumo, en cambio, ven reducirse en forma gradual el número de personas dispuestas a la innovación, con lo cual se disminuyen las plazas de trabajo y se sientan las bases del desempleo estructural (p. 69).

2.3.8 Plan de negocios

El plan de negocios es el paso inicial que todo empresario debe tener en cuenta para definir tanto cómo quiere estructurar su empresa, como para analizar la situación del mercado donde va a desarrollar su compañía.

Alcaraz (2011) menciona que el plan de negocios establece las condiciones actuales de la industria o el sector en que participa la empresa, así como las condiciones futuras que se puedan prever a partir del reciente desarrollo que se haya presentado (p. 66).

El plan de negocios resulta una especie de diagnóstico para medir la situación del mercado y al mismo tiempo una guía para definir aspectos internos propios de la compañía. A continuación se describen algunos de los principales aspectos o preguntas propias del plan de negocios, según varios autores.

Alcaraz (2011) indica que hay una serie de preguntas que recomienda plantearse en el momento de crear un plan de negocios, estas se citan a continuación:

- ¿Quién es el cliente potencial de la empresa?
- ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente potencial?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian a la empresa?
- ¿Qué apoyos son necesarios para la eficiente producción o prestación del servicio?
- ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles es necesario conseguir?
- ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa? (p. 41)

Las anteriores son preguntas básicas que todo empresario debe cuestionarse cuando inicia su empresa, al plantearse estas interrogantes podrá tener una idea más de cómo debe dirigir la compañía y hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos.

Velasco (2007) menciona que las buenas ideas convertidas en planes de negocios generarán mejores negocios y serán la base para un replanteamiento estratégico posterior.

Se desprende de los autores citados que el plan de negocios viene a sentar los cimientos para el desarrollo de la empresa y por lo tanto un plan de negocios bien estructurado puede ayudar al éxito de la misma.

Cervantes (2008) menciona que un plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha (p.42).

Puede suceder que algunas empresas sean creadas por sus propietarios obviando el establecimiento de este plan de negocios y lo que puede provocar problemas en el funcionamiento de estas. También se debe sondear el mercado donde se va a establecer la empresa, pues cada país y región tienen características económicas, políticas, sociales y demográficas muy singulares.

El planteamiento de los aspectos claves que debe incluir un plan de negocios varía según los autores consultados. Sin embargo, para efectos de esta investigación se utilizó una mezcla entre el planteamiento dado por el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (INA), los cuales se desarrollarán más adelante, y el plan propuesto por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia (MINCIT), apoyando estos planes con algunos conceptos teóricos de varios autores, esto porque son propuestas que se ajustan más al mercado costarricense. Además, porque ambas entidades aportan diversos puntos claves para el tipo de negocio propuesto. Vale aclarar que para las citas de este manual se usarán en adelante las siglas MINCIT para referirse a este Ministerio antes citado, pues con esta abreviatura se le conoce y se le nombra en Colombia y las siglas INA para referirse al Instituto ante mencionado.

El MINCIT realizó un documento escrito de acceso público llamado: Manual para la elaboración de planes de negocios, que aporta importante información para este proyecto.

También como se mencionó anteriormente se utilizaron algunos conceptos del del Manual de negocios propuesto por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) en su página web, el cual es de acceso público para empresarios y emprendedores. A continuación se mencionan los principales componentes que se usaron como parte de la propuesta desarrollada y que son extraídos del plan de negocios propuesto por el INA, (muchos de los cuales son desarrollados en las secciones siguientes):

- Resumen Ejecutivo
- Descripción de la empresa y concepto del negocio
- Análisis de Mercado (incluye análisis de la industria y del mercado)
- Análisis Técnico (producción)
- Análisis Financiero (incluye proyecciones e indicadores financieros)
- Conclusiones

(Plan de Negocios, INA. 2015).

El MINCIT por su parte en su Manual para la elaboración de planes de negocios (2011) define nueve áreas que componen un plan de negocio, las cuales se citan a continuación:

- Definición del producto o servicio
- Definición del equipo de trabajo
- Plan de mercado
- Sistema de negocio
- Análisis de riesgos
- Plan de implementación
- Plan financiero
- Resumen ejecutivo
- Entidades de apoyo al emprendimiento (p. 6).

A continuación se describen los principales elementos del plan desarrollado en este proyecto, tomados principalmente del manual del MINCIT (Colombia) y del INA (Costa Rica), además en la parte final de este marco teórico se mencionan los principales aspectos del área financiera tomando referencias del libro de Sapag y Sapag (2008) llamado *Preparación y evaluación de proyectos*, así como del libro de Gittman y Zutter (2012) llamado *Principios de administración financiera*; pues estas publicaciones brindan información de algunos aspectos más técnicos del área financiera que son parte de la propuesta desarrollada en este proyecto, por lo que representan un complemento ideal para los planes utilizados en ella .

2.3.9 Definición del Negocio

Según el Manual del MINCIT (2011) el primer paso es definir el negocio o servicio que se pretende brindar. Los dos temas claves en este apartado son definir cómo convertir la idea básica en una oportunidad de negocios y cómo presentar esta oportunidad en el plan de negocio (p.8).

Toda idea por buena que sea debe cumplir con varios requisitos para convertirse en una oportunidad de negocio, entre ellos brindar un beneficio al cliente, tener un mercado y poder generar ganancias (MINCIT, 2011, p. 9).

Según el INA es parte fundamental para todo negocio definir la misión, visión, los valores, los objetivos del mismo, definir las estrategias a seguir y realizar un análisis del entorno y análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio que se pretende crear). (Plan de Negocios, INA. 2015).

Para otros autores el proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema o a la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Esta por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros, a la demanda insatisfecha de un bien o la sustitución de importaciones (Sapag y Sapag, 2008, p. 2).

2.3.10 Definición del equipo de trabajo

En cuanto al equipo de trabajo, sin duda alguna será una selección clave para la empresa, pues de los colaboradores que compongan la compañía dependerá el funcionamiento de esta y hasta su éxito en el mercado.

El MINCIT (2011) señala que la adecuada selección del equipo de trabajo debe permitir, entre otras cosas, afrontar cualquier eventualidad propia del día a día de la mejor manera, además, debe permitirle a la empresa funcionar de igual manera sin depender de ninguno de sus miembros. Dicha selección también debe permitir

solucionar problemas de manera creativa (p. 12).

Sapag y Sapag (2008) destacan que el equipo de trabajo deber ser maleable y capaz de adaptarse a los pedidos y requerimientos de los clientes (p. 146).

Por su parte el INA define en su manual que el primer paso para establecer una empresa es revisar que los objetivos de la misma y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez realizado esto, es necesario definir los procesos operativos, realizar una descripción de puestos y definir un perfil para cada uno de estos puestos. (Plan de Negocios, INA. 2015).

La selección del personal necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa es vital en el crecimiento de esta, pero además como mencionan Sapag y Sapag (2008) permite sistematizar la información relacionada con la mano de obra y calcular las remuneraciones de un periodo determinado (p. 161).

2.3.11 Plan de mercado

En la sección del plan de mercado se esbozan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado y la forma cómo se presentará la empresa al cliente (MINCIT, 2011, p. 8).

Quizás una de las partes más importantes del plan de mercado según los autores del manual del MINCIT (2011) es definir quién es el cliente, cómo se le debe llegar a este y quién es la competencia (p. 18).

Para el INA el plan de mercado debe incluir un análisis de este y sus necesidades, para lograr determinar un producto adecuado, así como sus características precio, además de elegir un segmento de mercado al que se desea llegar. Luego se debe definir cómo comunicar el mensaje de la empresa y la distribución del producto por medio del mercadeo. El INA define el mercadeo como todo lo que se realice para promover la actividad de la empresa. (Plan de Negocios, INA. 2015).

Algunos de los beneficios de esta sección es que permite a los empresarios ponerse en los zapatos del cliente, para ver cómo siente este el mercado y sobre todo el producto que se le ofrece por medio de la empresa. Además permite analizar la competencia, para establecer cómo se debe competir de manera exitosa en el mercado. Estos son los principales aportes que brinda esta sección del plan de negocios a la empresa.

Vale mencionar que en esta sección se debe también definir el segmento de mercado al cual se intentará llegar por medio del producto o servicio que ofrezca la empresa.

2.3.12 Sistema de negocio

El MINCIT (2011) se refiere a esta sección como una combinación de actividades independientes, que suelen representarse como bloques funcionales. Cuando cada una de ellas se representa de forma sistemática en relación con las demás (p. 24).

Para los fines propios de este proyecto se usó el sistema de negocio citado por el MINCIT al que llaman *Plan de negocio genérico para una empresa de bienes o productos*, cuyas secciones o actividades que lo componen se mencionan a continuación:

La primera sección es la de investigación y desarrollo (en este caso creada por medio de las entrevistas aplicadas), la segunda será la de producción (de los bienes o servicios que se ofrecen), luego la de mercadeo y ventas, una cuarta sección o apartado será definir cómo se hará la distribución (esta no aplica para este plan) y finalmente el servicio posventa (p. 24).

En esta sección se debe definir otro aspecto clave para cualquier empresa incipiente y por ende es clave para una empresa de publicidad BTL, como lo es definir cuáles servicios se deben o se pueden contratar de manera externa a la empresa. En Costa Rica es usual que algunas de las empresas de BTL subcontraten servicios como

diseño o creatividad de manera externa. Por esta razón resulta útil definir el sistema de negocio y cuáles de los servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa se pueden trabajar de esta forma.

Finalmente como parte de este apartado se debe definir si es necesario realizar alianzas estratégicas con alguna otra empresa, con el fin de obtener beneficios de esta alianza, generalmente deben ser de beneficio mutuo. Para definir si es valioso para la empresa realizar la alianza con otra es importante analizar los riesgos y beneficios que se pueden obtener de esta (MINCIT, 2011. p. 28).

2.3.13 Análisis de riesgos

En esta sección se deben identificar todos aquellos aspectos que atenten contra el buen funcionamiento de la empresa y contra su éxito en el mercado, pero aún más importante quizás es establecer qué hacer para enfrentar estos riesgos.

Para efectos de este proyecto el análisis se realizó por medio del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), principalmente se usaron las dos últimas variables mencionadas, pues estas permiten visualizar los principales riesgos para la empresa, y luego se definió cómo enfrentarlos.

El INA propone en su manual realizar un análisis FODA para visualizar los posibles riesgos, este permite analizar el entorno donde se desarrollará la empresa por medio de la definición de las amenazas y oportunidades, pero al mismo tiempo permite realizar un análisis interno por medio de las fortalezas y las debilidades de la compañía. El INA agrega que el FODA es una matriz y que por lo tanto ayuda a definir las estrategias a seguir para el adecuado funcionamiento de la empresa. (Plan de Negocios, INA. 2015).

Las debilidades son todos los aspectos negativos que posee la empresa, por ejemplo la falta de capital de trabajo, por lo tanto son factores internos. Mientras que las amenazas son los hechos, eventos, situaciones externas que ponen en riesgo la

estabilidad de la empresa, como por ejemplo una recesión económica. (Plan de Negocios, INA. 2015)

La estrategia que se usó en este proyecto para contrarrestar los aspectos negativos fue buscar de qué forma convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas, estos puntos fueron desarrollados en la propuesta de este trabajo. El MINCIT (2011) menciona en su manual que tener identificados los riesgos potenciales y la forma cómo se pueden enfrentar es un ejercicio que aterriza a los emprendedores y que les permite detectar los puntos débiles de sus planes de negocios, al tiempo que un buen análisis de riesgos genera confianza entre los miembros que conforman la empresa (p. 30).

2.3.14 Desarrollo del Plan Financiero

En este apartado se debe definir cuánto es el capital necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica (MINCIT, 2011. p. 8).

En el manual del MINCIT (2011) se agrega que dentro de los principales aportes de establecer un buen plan financiero se destaca que permite definir mejor la estructura de capital, determinar la rentabilidad del proyecto y monitorear el desempeño financiero de la empresa (p. 38).

El plan financiero incluye además una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta al realizar el plan de negocios y montar la propuesta, pero que también deben ser monitoreados constantemente en la empresa, para así medir los resultados obtenidos y mejorar aquellos aspectos que deban reforzarse.

El plan financiero de negocios permite formular la estrategia de una organización en tres grandes áreas: determinar dónde está la empresa (análisis de situación interna y externa), hacia dónde se quiere llegar (esta implica establecer la misión, visión, valores y objetivos) y finalmente determinar cómo se puede llegar donde se desea (por medio de las decisiones tomadas en el plan estratégico) (Plan de Negocios, INA. 2015)

En cuanto a la parte financiera el INA también define algunos aspectos básicos, los cuales se mencionan a continuación (los principales aspectos usados en la propuesta se desarrollarán más adelante):

- Inversiones
- Costos
- Gastos
- Ingresos
- Rentabilidad esperada
- Punto de equilibrio

(Plan de Negocios, INA. 2015)

A continuación se mencionan los principales aspectos que fueron tomados en cuenta en el área financiera para este proyecto.

2.3.14.1 Inversión de capital de la empresa.

Gitman y Zutter (2012) mencionan que probablemente ninguna de las tareas de los gerentes financieros sea más importante para el éxito a largo plazo de una empresa que la toma de buenas decisiones de inversión (p. 359).

En este caso cómo invertir el capital con que se cuenta puede ser determinante para el éxito a mediano y largo plazo de la empresa. Es aquí donde surge otro punto importante de tomar en cuenta como lo es el periodo de recuperación, este no es otro que el periodo donde la empresa logra nivelar los costos de producción con las utilidades obtenidas . (Gitman y Zutter 2012, p. 364).

Sapag y Sapag (2008) mencionan que cuando se calcula la inversión de capital necesario es importante tener en cuenta los riesgos a los que debe hacer frente la empresa, pues estos influenciarán sobre este rubro y sobre la estabilidad de la empresa. Los autores definen un riesgo como la variabilidad de los flujos de caja

esperados. (p. 395).

Gitman y Zutter (2012) señalan que con frecuencia, las inversiones pueden ser para la construcción de una planta o el lanzamiento de una nueva línea de productos y que las tareas de ellos pueden crear un enorme valor para la empresa, pero también la podrían llevar a la quiebra. (p.359).

De ahí la importancia de realizar una buena planificación en el momento de definir cómo manejar los recursos de la empresa y especialmente en qué invertir el capital con que se cuenta.

A continuación se describen algunas técnicas de evaluación que permiten medir los resultados y el comportamiento de la inversión realizada. Las técnicas de medición de resultados que se usaron en este proyecto son el periodo de recuperación, el TIR y el VAN. Gitman y Zutter (2012) mencionan que estas técnicas ofrecen evaluaciones más completas; no obstante, los métodos más sencillos con frecuencia conducen a las mismas decisiones de maximización del valor (p.359).

2.3.14.2 Periodo de recuperación

El periodo de recuperación de la inversión es el tiempo requerido para que una compañía recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo (Gitman y Zutter, 2012, p. 364).

En el caso de este proyecto como parte de la propuesta se calculó la inversión inicial y se realizaron una proyecciones de ventas (aspectos desarrollados más adelante en este marco teórico) para poder calcular cuándo se logra o se pretende alcanzar el periodo de recuperación.

Es importante recalcar que uno de los principales aportes de calcular el periodo de recuperación según Gitman y Zutter (2012) es que permite conducir a decisiones de inversión creadoras de valor. (p. 365).

En esta investigación se usó dicho enfoque porque es el recomendado, usualmente las grandes empresas lo usan para evaluar proyectos pequeños, mientras que las empresas pequeñas lo utilizan para evaluar la mayoría de sus proyectos (Gitman y Zutter, 2012, p. 365). Por lo que para esta propuesta por tratarse de una empresa pequeña y de un capital limitado se hará uso del periodo de recuperación para medir los posibles resultados y determinar cómo utilizar mejor el capital de trabajo de la empresa.

Los autores antes citados agregan que la gran aceptación en el uso del periodo de recuperación se debe a la sencillez de los cálculos que implica y a su atractiva dosis de intuición (Gitman y Zutter, 2012, p. 365).

2.3.14.3 La tasa interna de rendimiento (TIR)

El TIR son las siglas usadas para la Tasa Interna de Rendimiento o de retorno, Gitman y Zutter (2012) lo describen como una de las técnicas más usadas para la elaboración de presupuesto de capital (p.372).

Este valor tiene una estrecha relación con el Valor Presente Neto (VPN, desarrollado más adelante en este capítulo). Ambos aspectos permiten entre otras cosas, determinar la viabilidad y el posible éxito de llevar a cabo un proyecto.

La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión con \$0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es decir, básicamente es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas (Gitman y Zutter, 2012, p. 372).

En cuanto a los criterios que permiten tomar decisiones por medio del cálculo de la TIR, en especial para tomar la decisión de aceptar o rechazar un proyecto, Gitman y Zutter (2012) mencionan lo siguiente:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debería aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus dueños (p. 372).

2.3.14.4 El valor presente de una anualidad

Gitman y Zutter (2012) mencionan que en finanzas, con mucha frecuencia, existe la necesidad de calcular el valor presente de un conjunto de flujos de efectivo que se recibirán en periodos futuros. En este caso, las anualidades son conjuntos de flujos de efectivo periódicos e iguales (p. 164).

Para Sapag y Sapag (2008) estas mediciones permiten analizar la sensibilidad que se manifiesta en los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto, pues pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados (p. 399)

En el caso de este proyecto el cálculo del valor presente de una anualidad será la sumatoria de los ingresos de efectivo de la empresa, para este se tomará como base el cálculo de la proyección de ventas de la empresa y el resultado se usará para calcular el valor presente neto, el cual se define a continuación.

2.3.14.5 El valor presente neto (VPN)

El valor presente neto es explicado por Gitman y Zutter (2012), ellos mencionan que las empresas realizan inversiones de dinero y de este se espera un rendimiento. De modo que una compañía debe efectuar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo que genera la inversión, rebasa el costo de la inversión realizada en primer lugar (p.367). En otras palabras, este valor permite medir cuando la empresa está generando utilidades, lo que sucede cuando se dan ingresos más altos que la inversión realizada.

Para Sapag y Sapag (2008) medir esta valor puede determinar hasta dónde puede modificarse el valor de una variable y que el proyecto siga siendo rentable (p.292).

Gitman y Zutter (2012) agregan que este valor se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus flujos de entrada de efectivo descontados a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa (p.368).

En el caso de este proyecto calcular este valor permitirá determinar si se puede recuperar la inversión inicial con los ingresos de la empresa (según la proyección de ventas realizada).

El valor presente neto (VPN) se obtiene restando la inversión inicial de un proyecto (FE_0) del valor presente de sus flujos de entrada de efectivo (FE_t) descontados a una tasa (k) equivalente al costo de capital de la empresa (Gitman y Zutter, 2012, p. 368).

El VPN usualmente se utiliza para tomar decisiones en la empresa, pero ante todo para determinar la viabilidad o aceptación de un proyecto tal y como mencionan Gitman y Zutter (2012) en la siguiente cita:

Cuando el VPN se usa para tomar decisiones de aceptación o rechazo, los

criterios de decisión son los siguientes:

- Si el VPN es mayor que \$0, el proyecto se acepta.
- Si el VPN es menor que \$0, el proyecto se rechaza.

Si el VPN es mayor que \$0, la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción debería aumentar el valor de mercado de la empresa y, por consiguiente, la riqueza de sus dueños en un monto igual al VPN (p. 368).

2.3.14.6. Capital de trabajo

Para Gitman y Zutter (2012) el capital de trabajo lo componen los activos corrientes que representan la parte de la inversión que pasa de una forma a otra durante la conducción normal del negocio (p. 544).

El capital de trabajo tiene estrecha relación con el balance general de la empresa. Para Gitman y Zutter (2012) este balance ofrece información, por un lado, sobre la estructura de las inversiones de la empresa y, por otro, sobre la estructura de sus fuentes de financiamiento. Las estructuras elegidas deben maximizar de manera consistente el valor de la inversión de los dueños en la empresa (p. 543).

Sapag y Sapag (2008) señalan que el capital de trabajo no necesariamente implicará un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, pero que esta inversión deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarla en su gestión, por lo que dicha inversión deberá estar disponible antes de la puesta en marcha y el monto se tendrá en cuenta dentro de los egresos iniciales (p. 292),.

Por lo tanto el balance general de la empresa permite comparar el estado de la compañía tomando como base sus inversiones y el financiamiento disponible. En el caso de este proyecto el capital de trabajo debe ser suficiente para cubrir los gastos operativos de los primeros meses de la empresa, pues al principio se darán pérdidas

hasta que la facturación y las utilidades permitan lograr el periodo de equilibrio (antes mencionado). Es decir, durante los primeros meses de funcionamiento probablemente la empresa tenga un balance negativo que conforme crezca el número de proyectos y aumenten las utilidades debe convertirse en un balance positivo para la empresa.

Por otro lado, el capital de trabajo necesario para que la empresa funcione, está determinado por una serie de gastos e inversiones, algunos de estos son los costos iniciales de operaciones, costos mensuales, compra de equipo (inicial y equipo que se adquiera con el paso del tiempo), entre otros.

2.3.14.7 Proyección de ventas

En todo proyecto deben hacerse proyecciones, preferiblemente anuales, principalmente de cómo se espera que sea el comportamiento de las ventas de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa.

Al respecto Sapag y Sapag (2008) mencionan que para realizar la proyección de una demanda global y de la parte de esta demanda que captará la empresa es fundamental estudiar la competencia, pues el proyecto no puede ser indiferente a esta. Principalmente mencionan los autores que es preciso sacar provecho de las desventajas de los competidores y conocer también las ventajas de estos para saber cómo captar clientes en el mercado (p. 27)

En cuanto a esta proyección Gitman y Zutter (2012) mencionan que los inversionistas deben ser desconfiados de estas, porque las ganancias y el crecimiento normalmente no progresan de manera ordenada (p. 54).

El pronóstico de ventas es un paso clave en la planeación financiera, para Gitman y Zutter (2012) es con éste paso que se inicia dicho proceso, para luego desarrollar los planes de producción, luego calcular la mano de obra directa, gastos generales y operativos, para luego elaborar el estado de resultados y finalmente calcular el balance general de la empresa (p. 118).

Este pronóstico permite al gerente financiero calcular los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas; además, de determinar los activos fijos y el monto de financiamiento (si lo hay). El pronóstico de ventas se basa en datos externos, internos o una combinación de ambos (Gitman y Zutter, 2012, p. 119).

2.4 Marco situacional

En Costa Rica es cada vez más común ver estrategias de publicidad BTL en espacios muy variados, estas pueden desarrollarse en supermercados, centros comerciales, gasolineras, playas, conciertos, partidos de fútbol y cualquier otro espacio donde haya afluencia de consumidores.

A continuación se hace un breve repaso de las principales categorías de marcas que utilizan BTL en Latinoamérica, con el fin de comparar estos conceptos teóricos con la situación del mercado costarricense.

Cadena (2013) divide las marcas que utilizan publicidad BTL en marcas funcionales, marcas de imagen y marcas de experiencia.

Las marcas funcionales se enfocan en la función del producto y las ventajas que este aporta al consumidor, como por ejemplo detergentes, medicamentos, entre otros. Estas marcas intentan asociar las experiencias de las activaciones con las funciones básicas del producto, pues se diferencian de los competidores por medio del desempeño (Cadena 2013, p.11).

En Costa Rica es común ver activaciones de detergentes en puntos de venta, donde los clientes experimentan los beneficios del producto, también se dan en productos de cuidado personal como cremas o en las playas se le regala bloqueador solar a las personas para que experimenten en el sitio las ventajas que ofrecen estos productos.

Las marcas de imagen basan su publicidad en la imagen que transmite el producto a los consumidores y no tanto en las características del mismo . Estas en el caso del BTL intentan despertar emociones o sensaciones en los consumidores (Cadena, 2013, p.12).

Así mismo es común que se desarrollen activaciones de marca en sitios como bares o supermercados para degustar a los clientes alguna marca de licor, cerveza o alimento (por citar algunos productos), este tipo de degustación también es utilizada en los supermercados o tiendas de conveniencia.

Finalmente Cadena (2013) indica que las marcas de experiencia son aquellas que intentan generar una experiencia en los consumidores. Los esfuerzos de estas marcas intentan recrear una experiencia de marca (p. 13).

En el caso de Costa Rica se ha estado dando un cambio en la forma de hacer publicidad y esto ha generado una mayor diversificación tanto en estrategias creativas de las agencias de publicidad como de servicios ofrecidos por estas. También es válido anotar que en el país las marcas recurren a estrategias de BTL de manera esporádica, pues desarrollan esta publicidad en ocasiones especiales o temporadas de interés para aprovecharse de comportamientos que los consumidores realizan en esas fechas específicas.

Jiménez (2009) menciona que el BTL no siempre se encuentra dentro de las estrategias más usadas por las empresas cuando invierten en publicidad, pero que si es un medio que está tomando fuerza como parte de las estrategias de mercadeo, principalmente por ser más selectivo y permitir mayor segmentación (p. 118).

Ramírez y Umaña (2014) mencionan que las tendencias en publicidad y los presupuestos han llamado a un cambio en la manera de hacer publicidad de las marcas y esto ha llevado a las agencias a brindar soluciones innovadoras para esta nueva demanda (p. 96).

En Costa Rica el recurso del BTL es cada vez más usado y las empresas requieren cada vez más a este tipo de publicidad, posiblemente porque esta aporta otros beneficios muy particulares a las empresas que la utilizan.

A continuación se mencionan algunas leyes y normativas de la legislación costarricense que regula tanto la creación de empresas en el país como la publicidad BTL.

2.5 Marco legal: leyes, reglamentos y otras normativas

Para el desarrollo de esta sección es de gran utilidad citar algunas de las principales leyes creadas para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Costa Rica, las cuales se encuentran en la página web del Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC).

Es importante iniciar este apartado definiendo la publicidad desde el campo jurídico: Se puede definir a la publicidad desde el punto de vista jurídico como un conjunto de medios destinado a informar al público y convencerlo de la necesidad de adquirir un bien o servicio (De la Cuesta citado por Luna, 2002, p. 12).

En Costa Rica en el *Reglamento de la Ley de Espectáculos Públicos* se estipulan tanto los deberes de las entidades que desarrollen cualquier espectáculo público publicitario, como los deberes y responsabilidades de la Comisión y Control de Calificación de Espectáculos Públicos; esta es la entidad encargada de velar por el adecuado desarrollo de espectáculos públicos y el cumplimiento de los puntos establecidos en este reglamento.

Así mismo Costa Rica cuenta con la *Ley de Espectáculos Públicos*, la cual establece en el capítulo primero que: el Estado debe proteger a la sociedad, particularmente a los menores de edad y a la familia, en cuanto al acceso a los

espectáculos públicos, a los materiales audiovisuales e impresos; así mismo, el Estado debe regular la difusión y comercialización de esos materiales.

El artículo 28 de la Constitución Política de Costa Rica permite todas las acciones privadas siempre y cuando no dañen la moral u orden público, o que no perjudiquen a un tercer. (Navarro, 2011, p. 55)

En el artículo segundo de esta *Ley de Espectáculos Públicos* se define como espectáculo público “toda función, representación, transmisión o captación pública que congregate, en cualquier lugar, a personas para presenciarla o escucharla”.

En este sentido toda actividad pública que congregate personas alrededor de un acto o una actividad específica debe ser considerada un acto público y por lo tanto debe regirse bajo estas leyes y el reglamento antes citado, esto incluye desde luego a los actos publicitarios.

En el artículo 2 de la *Convención de los Derechos del Niño* de la ley 7184 del 18 de julio de 1990, se menciona que “el Estado también debe proteger a los menores de edad, atendiendo su bienestar social, espiritual y moral, así como su salud física y mental, esta ley agrega que los medios de comunicación deben difundir información de interés social y cultural”.

“En el artículo 46 de la Constitución Política se establecen las obligaciones que tienen los anunciantes o comerciantes para no causar daño a los consumidores con la información que se brinda por medio de la publicidad” (Luna, 2002, p 27).

El artículo 3 del *Reglamento de la Ley General de Espectáculos Públicos, Materiales Impresos y Audiovisuales*, señala que: “El Consejo y Comisión regularán todo espectáculo público, material impreso y audiovisual, para proteger los valores de la sociedad, y particularmente a la familia y los menores de edad. Dicho artículo agrega

que en este caso la libertad de expresión no incluye la libertad de exhibición”. (Navarro, 2011, p. 62).

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Marco metodológico

En este apartado se hace una descripción de las diferentes secciones que forman parte de la metodología de investigación, esto según varios autores consultados.

El término metodología designa el modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas (Taylor y Bogdan citados por Mora, 2005). Por lo tanto siempre que se realiza una investigación se debe establecer una metodología que permita alcanzar los objetivos propuestos y resolver el problema planteado.

En el marco metodológico se especificó la población con la cual se realizó el estudio, el tipo y tamaño de la muestra (si procede), la descripción de los instrumentos para recolectar información, así como los procedimientos para el procesamiento de la información y las técnicas que se utilizarán para analizar los datos obtenidos (Briones, 2002, p.25 , 26)

Briones (2002) menciona que toda investigación se propone crear conocimiento sobre un cierto aspecto objeto de la realidad social. Esa intención no es posible de realizar a partir de la nada, por lo que el investigador debe conocer y tomar en cuenta la existencia de un conjunto de conocimientos ya acumulados (p. 18).

En este sentido se recurrió en primera instancia a conocer los aspectos que hayan sido estudiados o indagados sobre el tema que se desea investigar para obtener un panorama más claro y poder usar estos conocimientos como bases conceptuales o teóricas de la investigación.

Hernández, et al. (2010) definen la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (p.4).

Mora (2005) señala que en toda investigación debe ser tomada en cuenta la afinidad del investigador con el tema de estudio, la relevancia, la viabilidad y originalidad del tema, además se debe contar con objetivos claros y bien definidos (p.79).

En cuanto a la delimitación de tiempo y espacio de este proyecto vale mencionar que esta investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2015, en San José, Costa Rica, para ello se estudiaron tres diferentes poblaciones, las cuales serán definidas más adelante en esta sección.

3.1.2 Paradigma de la investigación

El paradigma se puede concebir como un conjunto de creencias y actitudes, una visión de mundo compartida por un grupo de científicos que implica explícitamente una metodología determinada (Mora, 2004, p. 87).

Para efectos de esta investigación se hizo uso del paradigma interpretativo o también llamado hermenéutico, el cual como menciona Mora (2005) es usado para entender y escribir fenómenos humanos que interesan a los profesionales en educación y las ciencias sociales (p. 88).

3.1.3 Enfoque de la Investigación

Hernández et al. (2010) señalan que el enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio (p. 7).

Para esta investigación se usó la investigación cualitativa pues esta “proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández et al. 2010, p. 17).

Con respecto a la investigación cualitativa Hernández et al. (2010) agregan lo siguiente:

Este tipo de estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Con frecuencia estas actividades sirven para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después, refinarlas y responderlas (p. 7).

Lo antes descrito permitió contar con un método flexible, dinámico y versátil cuando se utilizan las técnicas cualitativas, lo que facilitó al investigador estar en constante contacto con las preguntas formuladas y la solución de estas.

3.1.4 Tipos de Investigación

La clasificación más general señala cuatro tipos de investigación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Hernández et al. citado por Mora, 2005, p. 92).

En el caso de este trabajo investigativo se define que es de carácter descriptivo, pues como lo señalan Hernández et al. (2010) los estudios de carácter descriptivo buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 80).

Es por esta razón que la presente investigación es de carácter descriptivo pues este tipo de estudios pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, este es su objetivo, no intenta indicar cómo se relacionan ellas (Hernández et al., 2010, p.80).

Mora (2005) menciona que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos o comunidades,

procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Por lo tanto, como se mencionó anteriormente este proyecto es de carácter descriptivo pues pretende obtener información de las fuentes para luego analizar estos datos y describir los resultados obtenidos y los alcances logrados (p. 93).

Hernández et al. (2010) señalan que la investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único y que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por este motivo se desarrolló un proyecto de carácter transversal pues el estudio se realizó durante el segundo semestre del año 2015. (p. 121)

3.2 Fuentes y sujetos de información

3.2.1 Fuentes primarias o directas

Estas fuentes son todas aquellas que suministran o publican datos recogidos por si mismas, como por ejemplo, las oficinas gubernamentales, empresas u organismos internacionales (Gómez, 2011, p. 30).

Para efectos de esta investigación como fuentes primarias se utilizaron entrevistas y datos que pudieran brindar de manera directa las empresas de interés, así como expertos en la materia y los datos que ellos pudieran proporcionar de manera directa y que sean producto de trabajos realizados por estas empresas y organizaciones.

3.2.2 Fuentes secundarias

“Son aquellas que toman y publican estadísticas o datos recogidos originalmente por otros, es cualquier información que sea recogida por otra fuente” (Gómez, 2011, p. 31).

Como fuentes secundarias se utilizaron tesis o proyectos finales de graduación, así como libros, revistas, artículos científicos de internet, entre otros.

3.3 Definición de las poblaciones de interés

Selltiz et al. citado por Hernández et al. (2010) definen la población de estudio como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p.172).

Hernández et al. (2010) señalan que primero debe definirse cuál será la unidad de análisis para posteriormente delimitar la población (p. 173).

Para el caso de esta investigación se trabajó con tres poblaciones de interés. La primera estuvo compuesta por empresarios de compañías que utilizan dentro de sus estrategias de mercadeo servicios de publicidad BTL, la segunda por algunos expertos del campo del BTL que puedan brindar criterios desde sus perspectivas de especialistas y la tercera población integrada por empresarios o profesionales que trabajan en publicidad BTL. La mayoría de los entrevistados se desempeñan en la capital del país o sectores cercanos.

3.3.1 Tipo de muestra seleccionada

La selección de los sujetos de investigación se realizó siguiendo los lineamientos dados por el señor Albert Bornemisza Pascha (2016), experto consultado para definir ésta sección. El Licenciado Bornemisza recomendó definir un marco de referencia y seleccionar de manera aleatoria a diez miembros de las poblaciones de profesionales del BTL y elegir también de manera aleatoria a diez profesionales o empresarios usuarios de ese tipo de publicidad. Mientras que en el caso de la población de los expertos en el área, el marco de referencia fue de solamente cuatro sujetos, por lo que se decidió realizar un censo.

Todos fueron entrevistados durante el segundo semestre del año 2015, algunos fueron consultados vía correo electrónico, mientras que otros vía teléfono o por medio de entrevista personal.

Al respecto el experto consultado también señaló que por tratarse de un estudio cualitativo lo principal es la riqueza de información que pueda recopilarse por medio de los sujetos entrevistados y no tanto la cantidad de sujetos entrevistados que son parte de cada una de las poblaciones.

En el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos. Incluso, la muestra puede ser una sola unidad de análisis (estudio de caso) (Martens citado por Hernández et al. 2010, p 396).

3.4 Sujetos de la información

En una investigación cualitativa el número de informantes no es relevante, cuanto mayor sea el grupo de estudio, mayor será la generalidad de los datos o estructura obtenida. (Mora, 2005, p 93).

Para este proyecto, como se mencionó anteriormente se utilizaron como sujetos de información a cuatro expertos en el campo del BTL en Costa Rica, un segundo grupo de sujetos será una muestra de diez empresarios de compañías de BTL y un tercer grupo compuesto por diez empresarios que trabajen en compañías donde se contraten servicios de publicidad BTL.

3.5 Métodos y técnicas de recolección de datos

En toda investigación las técnicas deben definirse acorde con los objetivos planteados, las técnicas a utilizar deben ofrecer la condición de no distorsionar o perturbar la realidad del fenómeno que se estudia y ofrecer la posibilidad de realizar las observaciones repetidas veces (Mora, 2005, p.93).

Para esta investigación se realizaron entrevistas a profundidad por medio de tres cuestionarios diferentes, dirigido cada uno a los sujetos que forman parte de las muestras anteriormente mencionadas. Esto porque cada uno de los sujetos puede, desde su perspectiva, brindar una información amplia y variada, aumentando la riqueza de los datos obtenidos y cuyos aportes pueden ser cruzados posteriormente en las conclusiones obtenidas.

Las preguntas cerradas se consideran apropiadas para la investigación cuantitativa, mientras que para la investigación cualitativa son más útiles aquellas que permiten la observación directa, el diálogo, la entrevista abierta o las discusiones de grupo (Mora, 2005, p.93).

Por esta razón y con el objetivo de profundizar más en la información que se obtuvo por medio de los cuestionarios aplicados es que se desarrollaron principalmente preguntas abiertas, pues esto permitió dar mayor libertad a los entrevistados para expresarse y así brindar sus criterios de manera más amplia. Sin embargo, en algunos casos y con el propósito de facilitar la interpretación de la información obtenida y su posterior análisis, se realizaron algunas preguntas de respuesta cerrada (propias de la investigación cuantitativa) principalmente para poder graficar e interpretar mejor algunos resultados obtenidos.

3.6 Diseño del cuestionario

Hernández et al. (2005) señalan que las principales características que debe cumplir un método de recolección de datos son la confiabilidad y la validez que aporta en la investigación. Entre más confiable sea el método y más válido, mayor probabilidad habrá de cumplir con los objetivos propuestos (p. 112).

Para efectos de esta investigación se diseñaron cuestionarios principalmente con preguntas abiertas, con el apoyo de algunas preguntas cerradas, para que los

entrevistados puedan contestar de la manera más amplia posible y obtener una información más variada que se pueda luego agrupar en categorías.

En cuanto a la forma de desarrollar los cuestionarios se realizaron entrevistas a profundidad con los expertos de BTL, mientras que para el caso de los empresarios tanto de agencias de BTL como a los que contratan estos servicios se realizaron de forma personal o en su defecto autoadministrados.

La validación de los instrumentos aplicados a cada una de las muestras seleccionadas estuvo a cargo del Licenciado Bornemisza (antes citado), a quien se le aplicó el instrumento previamente para contar con su visto bueno y validación. El experto consultado confirmó una vez revisados los cuestionarios que todas las preguntas realizadas eran coherentes con la investigación planteada y acordes a los objetivos propuestos en esta investigación. Todas las preguntas aprobadas por el experto fueron desarrolladas por el investigador desde su conocimiento del tema y su experiencia, teniendo siempre en cuenta en el desarrollo de estas los objetivos propuestos en el proyecto.

En el anexo 1 se encuentra el cuestionario aplicado a los expertos en BTL, en el anexo número dos el cuestionario desarrollado a profesionales que son usuarios de la publicidad BTL y en el anexo tres se encuentra el cuestionario realizado a los profesionales que se desempeñan en empresas de este tipo de publicidad.

3.7 Procesamiento, presentación y análisis de resultados

El proceso o análisis de los resultados y datos es continuo al examen de la información a medida que se obtiene, clasificándola, formulando preguntas adicionales, verificándola y desarrollando conclusiones (Mora, 2005, p.94).

En cuanto al análisis de datos de las investigaciones cualitativas se debe comenzar por organizar la información, ya que se reciben o recolectan datos no estructurados y se deben estructurar (Hernández et al. 2010, p. 439).

En esta investigación se utilizaron programas como *Microsoft Excel* para realizar figuras que permitieron visualizar mejor los resultados obtenidos, en primer lugar se ordenó la información obtenida en subcategorías para la interpretación de esta. Una vez agrupada la información recopilada se usaron tablas y figuras con el fin de interpretar más fácilmente los resultados logrados durante la investigación. Finalmente se realizó un análisis de cada una de las tablas y figuras, esto permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones propuestas al final del proyecto.

3.8 Definición de las categorías relevantes para la investigación

3.8.1 Plan de negocios para empresa BTL en Costa Rica

3.8.1.1 Conceptualización: un modelo de negocio es un diagrama de los componentes claves de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman. (Alcaraz, 2011, p. 38)

Para el INA el plan de negocios es un mapa de la ruta estratégica de la empresa, que contribuya al posicionamiento y fortalecimiento de la misma.

El término plan de negocio abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos claves de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, entre otros. (Alcaraz, 2011, p.38)

Para el INA la principal importancia de realizar un plan de negocios radica principalmente en que:

- Sirve de guía al empresario.
- Define las estrategias y los objetivos para el negocio.
- Permite establecer rutas a seguir para corto, mediano y largo plazo.
- Ayuda a mantener la visión original del proyecto.

- Es indispensable para adquirir recursos financieros.
- Evaluar viabilidad técnica y financiera del proyecto.
- (Plan de Negocios. INA, 2015)

En el marco teórico de este trabajo se explicaron más a fondo los componentes del plan de negocio, el cual fue desarrollado como parte de la propuesta del trabajo final de graduación.

3.8.1.2 Operacionalización: dicha variable se midió por medio de preguntas realizadas en los tres cuestionarios aplicados a cada una de las tres poblaciones de interés, pues se intentó conocer desde los criterios de los profesionales consultados, cuáles son los principales aspectos que se deben tomar en cuenta para un nuevo empresario del sector , para obtener la información de la manera más completa posible.

3.8.1.3 Instrumentalización: por medio de la pregunta general de los cuestionarios a expertos y a profesionales de BTL a quienes se les preguntó:

- ¿Cuáles son los elementos que componen un plan de negocios para el diseño de una empresa de publicidad BTL que ofrezca un servicio diferenciado en el mercado empresarial costarricense?

Las preguntas nueve, diez y once del cuestionario realizado a profesionales del BTL también aportó información relacionada con la estructura del negocio y de gran ayuda para la realización de la propuesta:

- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos necesarios para establecer una empresa de publicidad BTL?
- ¿Cuáles de las áreas de la estructura de su empresa se manejan por *outsourcing* (subcontratación)?
- ¿Cuáles cree usted que son las razones o errores administrativos que llevan a algunas empresas de BTL a cerrar operaciones?

Preguntas cinco y diez del cuestionario realizado a usuarios de BTL

- ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar las empresas de BTL para brindar un servicio satisfactorio?
- ¿Cómo calificaría usted los resultados obtenidos en el último año por medio de las estrategias de BTL? Exc Muy Buena Buena Mala Muy mala

Preguntas dos, tres, cuatro, seis, siete, doce y trece del cuestionario realizado a expertos:

- ¿Cómo se encuentra actualmente la publicidad BTL con respecto al desarrollo de esta en otros países que sean potencia en dicha área?
- ¿Cuáles aspectos deben mejorar las empresas costarricenses para estar a la altura de las empresas de BTL de los países más avanzados en esta área?
- ¿Cuáles son los principales errores en el manejo de este tipo de empresas en el país, que identifica usted como experto?
- ¿Cuáles pueden ser los nuevos usos o nuevas estrategias de publicidad BTL en el país?
- ¿Cuál es el mercado meta al que debe dirigirse una empresa de publicidad BTL en el mercado costarricense?
- ¿Cuáles son los aspectos que debe contemplar una agencia de publicidad BTL para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos?
- ¿Cuáles son los principales errores en el manejo administrativo de estas empresas?

3.8.2 Necesidades de servicios de BTL en empresas de San José, Costa Rica.

3.8.2.1 Conceptualización: Centeno (2011) menciona que la relación entre la publicidad y las marcas anunciantes es de carácter simbiótico, pues las empresas muestran muchas necesidades para comunicar la existencia de sus productos y servicios, con el fin de lograr la venta de ellos, mientras que por otro lado las empresas de publicidad necesitan de los productos para existir (p. 8)

Esta variable hace referencia a las necesidades de publicidad BTL que tienen algunas empresas en el mercado costarricense, las cuales ya se mencionaron de manera más amplia en el marco teórico, pero que se operacionalizan a continuación.

Pérez del Campo (2002) menciona como las principales necesidades que intentan satisfacer las empresas que utilizan publicidad BTL y por ende en medios no convencionales, las siguientes:

- En un mercado maduro los clientes son cada vez más informados y exigentes, lo que implica buscar nuevas formas de llamarles la atención por medio de los mensajes publicitarios.
- Los medios convencionales de publicidad pierden fuerza por la creciente diversidad de soportes y su saturación con mensajes de toda índole e intensa frecuencia.
- Hay una creciente competencia en cantidad y cada día más agresiva.
- Los medios masivos se han encarecido mucho, lo que genera el uso de nuevos medios para llegar a nuevos clientes y crear mensajes diversos.
- Necesidad de añadir valor diferencial al producto percibido por el cliente pasa a ser más que una mera diferenciación de la competencia para convertirse en una estrategia de supervivencia.
- Muchos sectores alcanzan niveles de saturación y adaptación en el mercado que limitan los niveles de crecimiento de los mismos.
- Se da una necesidad de contestar a los ataques de los competidores por medio de estrategias rápidas y efectivas, pues el crecimiento en ventas de una empresa proviene de la baja de ventas de otra.
- Los clientes tienen la necesidad de diferenciar sus productos e incluso personalizarlos para competir de manera exitosa. (p. 17)

3.8.2.2 Operacionalización: para operacionalizar esta variable se incluyeron preguntas en los cuestionarios realizados a las tres poblaciones entrevistadas.

3.8.2.3 Instrumentalización: a continuación se detallan las preguntas con que se midió esta variable por medio de los cuestionarios implementados:

Pregunta número uno del cuestionario de profesionales de BTL:

- ¿Cuáles de las siguientes razones llevan a las empresas a utilizar servicios de BTL?
() Presupuesto
() Estrategia de mercadeo
() Política empresarial
() Segmentación de mercado
() Otro (especifique por favor): _____

Preguntas uno, dos y tres del cuestionario realizado a usuarios de la publicidad BTL:

- ¿Cuáles son los principales beneficios que se obtienen al utilizar publicidad BTL?
¿Qué necesidades se intentan satisfacer al invertir en publicidad BTL?
- ¿Cuáles son las principales metas que ustedes buscan alcanzar por medio del uso de estrategias de publicidad BTL?
- ¿Qué beneficios aporta la publicidad BTL que no brinda la publicidad ATL?

Pregunta número uno, diez y once del cuestionario realizado a expertos:

- ¿Cuáles son las principales necesidades o requerimientos de publicidad BTL que tienen las empresas en el mercado costarricense?
- ¿Por qué razones algunas empresas optan por pautar en medios alternativos y por qué otras prefieren los medios tradicionales?
- ¿Cuáles son los principales objetivos que pretenden alcanzar las empresas cuando invierten en publicidad en medios alternativos?

3.8.3 Competencia actual de una empresa de BTL en Costa Rica

3.8.3.1 Conceptualización: para Alcaraz (2011) la competencia de una empresa serán todas aquellas compañías que ofrecen un producto o servicio que compite de manera directa o indirecta con los ofrecidos por esta empresa.

Para efectos de esta investigación la competencia indirecta de las empresas de BTL estuvo compuesta por todas aquellas compañías que se dedican a brindar servicios de publicidad, mientras que la competencia directa se tomaron aquellas que específicamente brinden servicios de publicidad BTL.

Alcaraz (2011) señala dos aspectos que son vitales para lograr destacar sobre la competencia, estos se mencionan a continuación:

- **Ventajas competitivas:** son las peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; por lo general estas características son aspectos que hacen “únicos” a los productos y/o servicios de la empresa.
- **Distingos competitivos:** estos son los aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía, etcétera. (p. 65)

3.8.3.2 Operacionalización: para medir esta variable fueron principalmente útiles las respuestas dadas por los empresarios de BTL, así como de los expertos en la materia, pues estos tienen más clara la competencia a la que se enfrentan estas empresas, por lo que se operacionalizó esta variable por medio de algunas preguntas realizadas a estas poblaciones.

3.8.3.3 Instrumentalización: pregunta número dos realizada a la población de empresarios de BTL:

¿Cuál es la principal competencia para una empresa de publicidad BTL ubicada en San José, Costa Rica?

- () Agencias de publicidad
- () Agencias de BTL
- () Productoras independientes
- () Otro (especifique): _____

3.8.4 Requerimientos para la adecuada estructuración de una empresa de BTL en el mercado costarricense

3.8.4.1 Conceptualización: Al planear un negocio es necesario definir hacia quién se quiere enfocar el producto o servicio, pues el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa (Merrilees et al. citado por Alcaraz, 2011, p. 38).

Alcaraz (2011) menciona además que el emprendedor requiere, analizar con cuidado:

- El mercado: descripción del público al que va dirigida la propuesta de valor.
- La experiencia que recibió el cliente: análisis de la opinión de los clientes en cuanto a la propuesta de valor, ya que es importante recibir realimentación directa y verídica.
- El producto o servicio que ofrece al cliente en términos de características o atributos de valor para él .
- Las alternativas y las diferencias: qué otros productos existen en el mercado y qué hace diferente al producto que la empresa ofrece.
- Las evidencias o pruebas que tiene la empresa sobre las ventajas en el mercado (p. 33).

3.8.4.2 Operacionalización: se operacionalizaron estas variables por medio de los tres cuestionarios realizados a las poblaciones entrevistadas.

3.8.4.3 Instrumentalización: pregunta nueve, diez y once del cuestionario realizado a profesionales del campo del BTL:

- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos necesarios para establecer una empresa de publicidad BTL?
- ¿Cuáles de las áreas de la estructura de su empresa se manejan por *outsourcing* (subcontratación)?
- ¿Cuáles cree usted que son las razones o errores administrativos que llevan a algunas empresas de BTL a cerrar operaciones?

Pregunta uno, tres del cuestionario realizado a expertos

- ¿Cuáles son las principales necesidades o requerimientos de publicidad BTL que tienen las empresas en el mercado costarricense?
- ¿Cuáles aspectos deben mejorar las empresas costarricenses para estar a la altura de las empresas de BTL de estos países más avanzados en dicha área?

3.8.5. Análisis FODA para una empresa de BTL en San José, Costa Rica

3.8.5.1 Conceptualización: Alcaraz (2011, p. 58) menciona que el análisis FODA es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

Como se mencionó en el marco teórico este análisis está compuesto por las fortalezas y debilidades de la empresa (variables internas de la empresa), así como por las oportunidades y amenazas (variables externas determinadas por el entorno (Alcaraz, 2011, p. 58).

Este análisis ayuda a tener un panorama claro sobre la situación del mercado por medio de las oportunidades y amenazas, al tiempo que permitió definir cuáles son las fortalezas y debilidades de las empresas de BTL en el mercado costarricense.

El INA define el análisis FODA como una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, para ello se debe analizar lo siguiente:

- Características internas (debilidades y fortalezas)
- Situación externa (amenazas y oportunidades) (Plan de Negocios. INA,2015)

)

Alcaraz (2011) señala que después del análisis, es tarea del emprendedor utilizar esa información para planear acciones que conviertan las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Los componentes que permitieron operacionalizar esta variable son las fortalezas y debilidades de la empresa, además de las oportunidades y amenazas del entorno donde esta se desenvuelve.

Al respecto Alcaraz (2011) indica lo siguiente:

Las fortalezas son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares, mientras que las debilidades son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar. Por otro lado las oportunidades, son todos aquellos aspectos favorables para la empresa y las amenazas, las que atentan o pudieran actuar contra el desarrollo de esta.

3.8.5.2 Operacionalización: esta variable se operacionalizó principalmente por medio del análisis FODA realizado por los profesionales del BTL, donde se les pidió visualizar las principales fortalezas, oportunidades, oportunidades y amenazas de sus empresas, esto permitió concluir cuales son los aspectos que se deben cuidar en la

propuesta de este trabajo así como cuales aspectos pueden representar oportunidades y fortalezas para la empresa por crear.

Además de algunas preguntas realizadas a los expertos que permitieron medir cuáles son las principales debilidades y amenazas para una empresa de BTL del mercado costarricense, para así determinar cómo evitar esas debilidades en la nueva empresa.

3.8.5.3 Instrumentalización: preguntas 3 y 4 del cuestionario realizado a profesionales del BTL

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?
- ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades de su empresa?

Preguntas realizadas a expertos

- ¿Cómo se encuentra actualmente la publicidad BTL con respecto al desarrollo de esta en otros países que sean potencia en dicha área?
- ¿Cuáles aspectos deben mejorar las empresas costarricenses para estar a la altura de las empresas de BTL de los países más avanzados en esta área?
- ¿Cuáles son los principales errores en el manejo de este tipo de empresas en el país que identifica usted como experto?
- ¿Cómo ve el futuro de la publicidad BTL en el país?

3.8.6 Outsourcing o sub contratación

3.8.6.1 Conceptualización: la externalización de procesos o servicios (conocida como *outsourcing*) tiene los beneficios de permitir la concentración de esfuerzos, compartir riesgo de la inversión con el proveedor, liberar recursos para otras actividades, generar ingresos por venta de activos y aumentar eficiencia al traspasar actividades a expertos, entre otros. Sus principales desventajas son la pérdida de control sobre la actividad, la dependencia a prioridades de terceros, el traspaso de información y el mayor costo de operación al tener que pagar a un tercero su propio margen de ganancias (Sapag y Sapag, 2008, p. 303)

3.8.6.2 Operacionalización: esta variable se operacionalizó por medio del cuestionario realizado a los profesionales o empresarios del BTL, la pregunta por medio de la cual se operacionalizó esta variable se especifica a continuación.

3.8.6.3 Instrumentalización: pregunta diez del cuestionario realizado a profesionales o empresarios de BTL:
¿Cuáles de las áreas de la estructura de su empresa se manejan por *outsourcing* (subcontratación)?

Capítulo 4

Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados

En el presente capítulo se detallan los principales resultados extraídos de las entrevistas realizadas.

Por ser el plan de negocios el eje central de este proyecto, todas las preguntas desarrolladas en los cuestionarios aplicados giraron en torno a este tema y se realizaron con el fin de obtener información útil para la propuesta final de este proyecto.

Como se mencionó anteriormente se estudiaron tres poblaciones de interés, una los empresarios o profesionales de BTL, esto con el fin de que ellos brindaran información útil sobre el funcionamiento de sus empresas y la situación actual del mercado. Una segunda población compuesta por empresarios que utilicen servicios de empresas de BTL para medir, entre otras cosas, los resultados obtenidos en sus empresas con los servicios brindados. Finalmente un tercer grupo está compuesto por expertos en esta área para detectar carencias o puntos por mejorar, así como la percepción de ellos sobre el mercado costarricense, entre otros factores consultados.

4.1.1 Principales elementos de un plan de negocios para una empresa de BTL en Costa Rica

En esta categoría o sección todos los sujetos consultados repondieron preguntas directamente relacionadas con el plan de negocios, por ejemplo, se intentó conocer desde la perspectiva de los empresarios de BTL cuáles son los principales aspectos que deben ser tomados en cuenta en el momento de realizar un plan de negocios para una empresa de BTL, luego se realizó esta misma pregunta a los expertos consultados con el fin de comparar y cruzar las respuestas de los grupos consultados.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos y el respectivo análisis de esta categoría

4.1.1.1 Aspectos claves del plan de negocios

Figura # 1 Principales aspectos a ser tomados en cuenta en un plan de negocios para una empresa de publicidad BTL en Costa Rica

ENTREVISTADO	RESPUESTAS
Experto 1	Análisis situacional del mercado (análisis macroeconómico) / Misión/ Visión/ Valores/ Objetivos cuantitativos claros y reales.
Experto 2	Definir bien la estructura financiera y operativa.
Experto 3	Pensar en capital de trabajo y el recurso humano (de experiencia).
Experto 4	Fundamental definir bien el servicio, cómo se propone dar a conocer la empresa y el mercado meta.

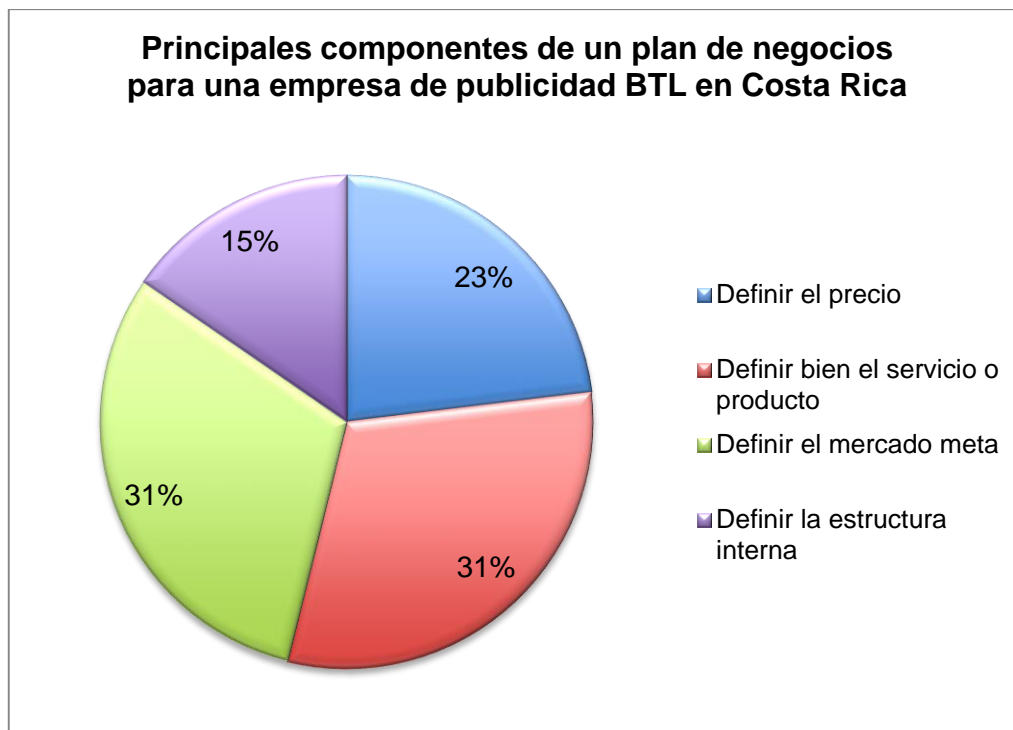
Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta general del cuestionario de expertos.

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015.

Se desprendió del análisis de las respuestas dadas por los expertos que lo más importante en el momento de realizar un plan de negocios debe ser la definición de la estructura financiera de la empresa, pues los cuatro expertos consultados mencionaron este factor en sus respuestas, seguido por la definición operativa del negocio. También es importante tener en consideración la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Por lo que estos aspectos fueron tomados en cuenta como parte de la propuesta de este proyecto.

A continuación se presenta un gráfico con las principales respuestas de los profesionales del BTL con su respectivo análisis para luego realizar una comparación con la información obtenida de los expertos.

Figura # 2 Principales componentes de un plan de negocios para empresa de BTL según los profesionales de BTL



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta general del cuestionario de empresarios profesionales de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Se puede analizar cómo los empresarios de BTL le dieron gran importancia a definir bien el servicio o producto, así como otros factores por ejemplo: el precio, mercado meta o la estructura interna de la empresa, pero dejan de lado otros aspectos claves mencionados por los expertos, principalmente la estructura financiera del negocio. Esta carencia puede ser aprovechada por una empresa nueva, pues según los resultados obtenidos algunas de estas no siempre realizan una planificación exhaustiva, ni un plan de negocios bien estructurado (al menos en la parte financiera) lo que podría ocasionar problemas en el funcionamiento de estas compañías.

Lo anterior reflejó que para la mayoría de los empresarios de BTL es más importante definir aspectos que tienen relación directa con el mercado o el entorno, así como determinar el mercado meta y organizar aspectos propios de la empresa, tales

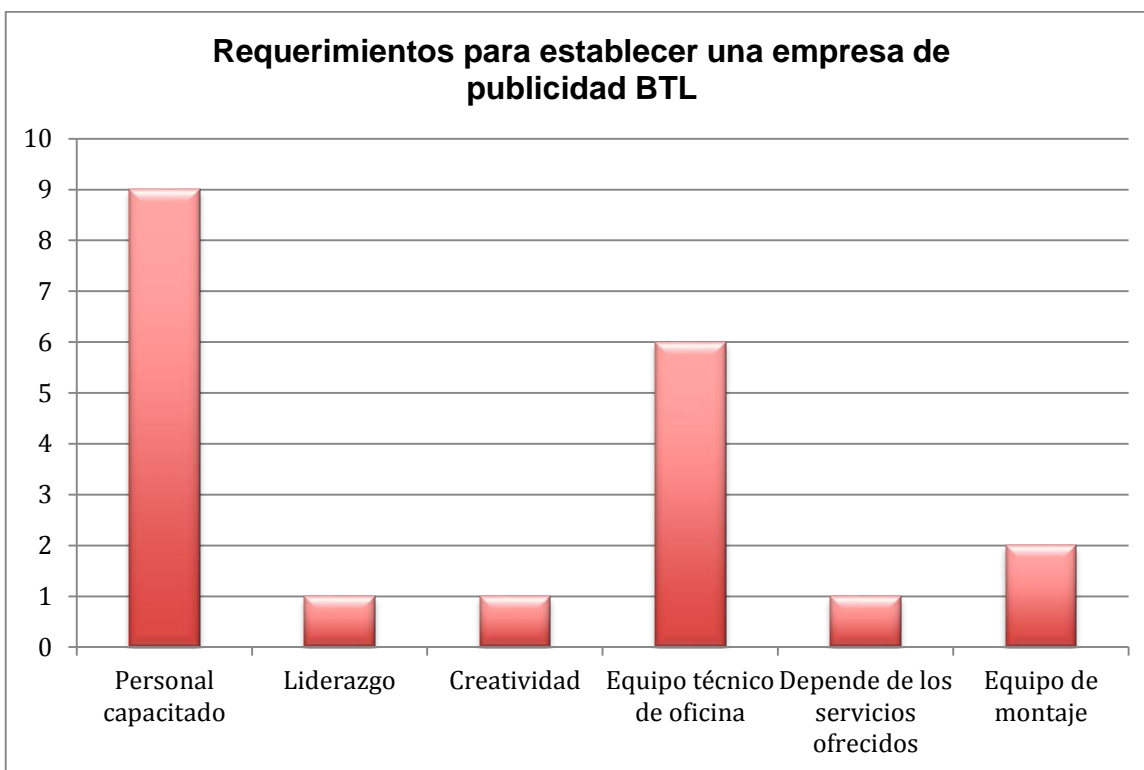
como la estructura interna, lo que como se mencionó representa una oportunidad para la empresa que se propone crear.

Otro aspecto que difiere en gran medida según lo mencionado por los expertos es que los empresarios de BTL no dijeron que fuera necesario realizar un estudio del mercado donde se creará la empresa, mientras que para uno de los expertos es uno de los aspectos claves. Este experto también citó que es importante contar con objetivos cuantificables o medibles claros cuando se realiza el plan de negocios, otro aspecto que no fue mencionado por los empresarios de BTL consultados. Estas son algunas de las carencias identificadas por medio de esta pregunta y que por lo tanto son tomadas en cuenta, más adelante, en el plan de negocios propuesto en este proyecto, sobre todo en algunos aspectos financieros como la proyección de ventas de la futura empresa.

4.1.1.2 Principales requerimientos para establecer una empresa de publicidad BTL en Costa Rica

Como parte de los puntos clave del plan de negocios se les consultó a los empresarios de BTL sobre los principales requerimientos para establecer una empresa de este tipo, pues esto brindó información útil para la propuesta desarrollada.

Figura # 3 Principales requerimientos para establecer una empresa de publicidad BTL



Fuente: Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 9 del cuestionario de empresarios profesionales del BTL.

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Según la gran mayoría de los entrevistados el principal recurso para el adecuado funcionamiento de una empresa de BTL es contar con personal bien calificado y con experiencia, por lo que el proceso de reclutamiento de personal es una parte vital para la estructuración de la empresa. Debe definirse qué labores pueden ser subcontratadas y cuáles deben ser de planta o planilla.

El otro aspecto más mencionado fue contar con un adecuado equipo de cómputo, en este caso es indispensable tener computadoras y programas especiales para diseño y creatividad.

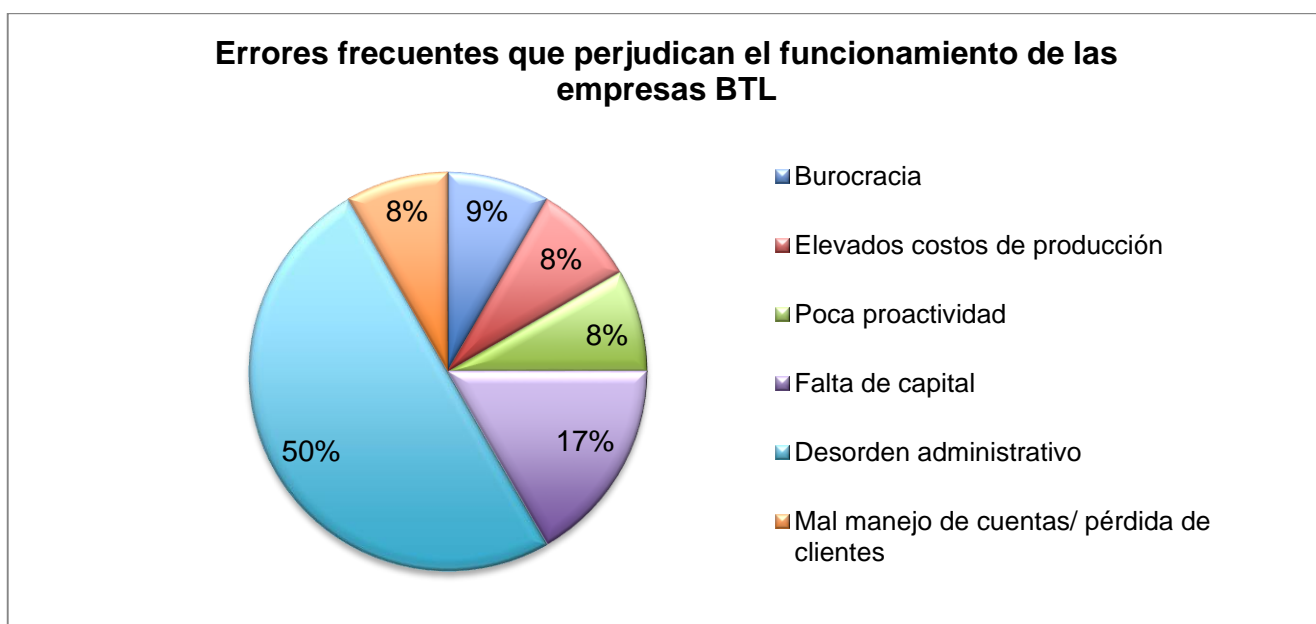
Se desprendió del análisis de esta pregunta que en cuanto al equipo de montaje resulta importante contar con personal de la empresa que permita realizar los montajes

y supervisiones de manera directa, sin tener que subcontratar (en los casos que sea posible) esos servicios a terceros, lo que permite aumentar las utilidades del proyecto pero además, tener mayor control del proceso de trabajo y garantizarse que el montaje quede como se desea.

4.1.1.4 Errores que pueden perjudicar el funcionamiento de una empresa de publicidad BTL en Costa Rica

Se intentó conocer cuáles son desde el punto de vista de los empresarios de BTL, los principales errores que se dan en el manejo de este tipo de empresas y se relacionó esta pregunta con la realizada a los usuarios de estos servicios, pues a ellos se les consultó cuáles aspectos deben mejorar estas empresas para brindar un servicio satisfactorio.

Figura # 4 Errores frecuentes que afectan el funcionamiento de las empresas de BTL



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 11 del cuestionario de empresarios profesionales de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

El error más común citado por los empresarios de BTL fue el desorden administrativo que se da en estas empresas, por lo que es un aspecto que debe

cuidarse mucho para procurar el éxito de las mismas , más aún en el caso de una empresa nueva en el mercado.

Dos de los empresarios de BTL entrevistados mencionaron que lo peor en el manejo administrativo de estas empresas es el desorden financiero, por lo tanto que el orden en este apartado es vital para el éxito y prosperidad del negocio. Si bien es cierto, estos son factores vitales en toda empresa, en el caso de empresas de BTL la importancia es aún mayor porque es un negocio en que son comunes aspectos como la subcontratación, manejo de costos imprevistos, entre otros. Es decir los servicios de BTL son muy variados lo que aumenta la necesidad de manejar las finanzas de la empresa de manera ordenada, pues es fundamental tener orden y control en las cuentas por pagar y por cobrar, para tener un balance positivo entre los gastos y los ingresos, así como contar con buen flujo de efectivo y garantizar que el capital de la empresa crezca.

Para la mayoría de los expertos consultados la mala planificación y el mal manejo de los recursos son los principales errores administrativos de las empresas de BTL, aspectos tales como planificar adecuadamente los procesos de trabajo, para evitar los reprocesos que generan más inversión en tiempo y dinero, se vuelven aspectos claves.

También según los expertos, se debe tener especial atención con la parte contable, como lo menciona uno de ellos , pues esto permitirá controlar de forma ordenada las finanzas de la empresa y es un área en la que según él se comenten errores lo que lleva al mal funcionamiento de la empresa.

La información obtenida también permitió concluir que es vital contar con capital necesario para iniciar labores. Pues es imprescindible tener el capital para cubrir los costos de funcionamiento; entre ellos la compra de equipo, pago a proveedores y pagos de personal fijo de la empresa.

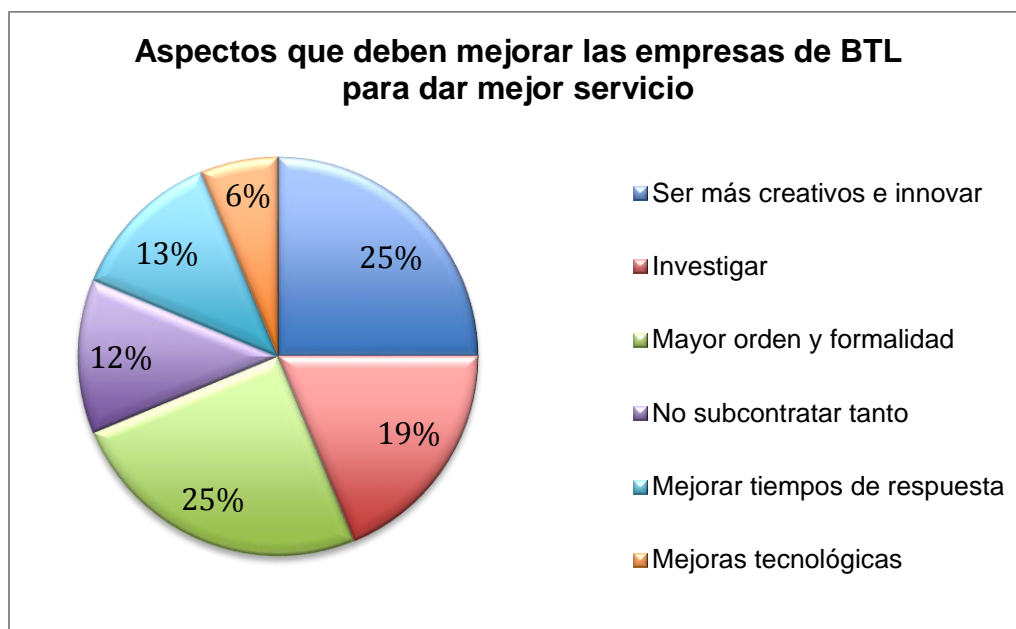
Un aspecto en el que coinciden los expertos con los empresarios de BTL es que es vital contar con personal capacitado, porque los errores del personal pueden generar

molestias a los clientes e incluso provocar la pérdida de cuentas que son claves para la empresa, lo cual puede ser un problema aún más grave para una empresa que está iniciando en el mercado. En este sentido resulta igualmente importante mantener en constante capacitación a todo el personal de la empresa.

Con el fin de determinar cuáles aspectos se deben mejorar en las empresas de BTL para brindar un buen servicio, se les consultó a los usuarios de estos sobre los aspectos por mejorar. Además, en otra pregunta se les consultó sobre el grado de satisfacción de ellos con los servicios brindados por las empresas de BTL. A continuación se muestran y se analizan los principales resultados obtenidos.

Este análisis contrasta con lo mencionado por los usuarios, pues ellos mencionaron que uno de los principales aspectos que deben mejorar las empresas de BTL para brindar un servicio óptimo es ser más creativos, así como ser más ordenados y formales en la manera en que atienden a sus clientes. Tal y como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura # 5 Aspectos por mejorar en las empresas de BTL para brindar un servicio óptimo, según los empresarios usuarios de este tipo de publicidad consultados



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 5 del cuestionario de usuarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

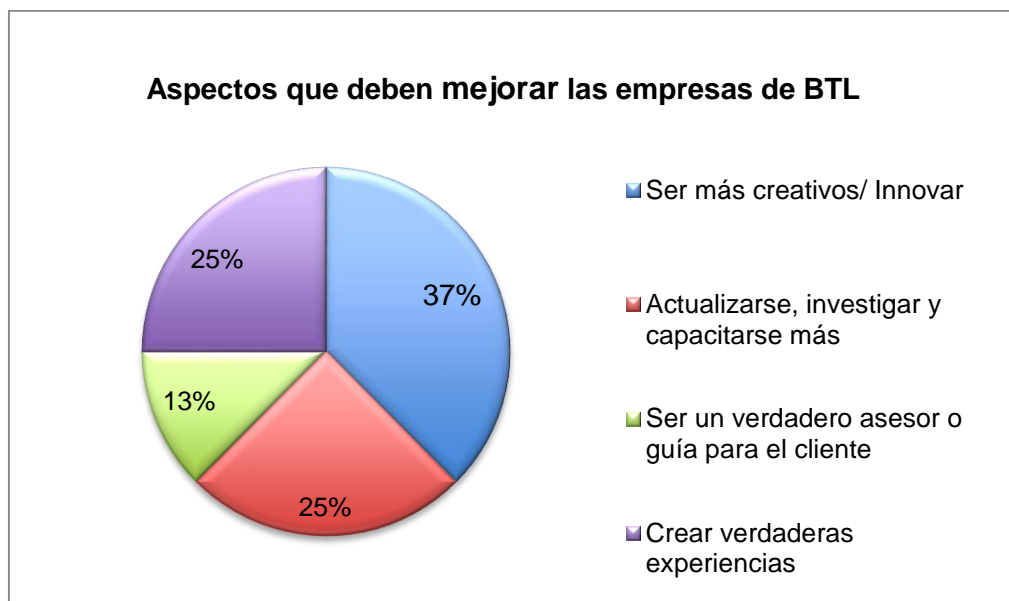
Como se mencionó anteriormente, dentro de los aspectos más citados por los entrevistados se encuentra la creatividad y la innovación, si bien es cierto coincide con lo expresado por los expertos, pero no es percibido por los empresarios de BTL como una de las carencias o errores en el manejo de sus empresas. Por lo tanto, según estas dos poblaciones, ambas características son claves para brindar un servicio de excelente calidad. Al consultarles a los expertos sobre esta pregunta, el principal aporte fue que todos coincidieron en que la creatividad y la innovación son aspectos que deben cuidarse en las empresas de este tipo de publicidad, ellos incluso agregaron que en ocasiones las empresas de este tipo proponen a sus clientes estrategias y recursos muy desgastados que generan un producto final poco atractivo para los consumidores de las marcas, por lo que se confirma lo dicho por la otra población consultada.

La información obtenida también permitió ver cómo para algunos de los empresarios se debe mejorar la capacitación e investigación en las empresas de BTL, por lo que también es un aspecto considerado en la propuesta de este proyecto.

Finalmente se desprendió de este análisis que las empresas de BTL deben preocuparse por implementar estrategias que incorporen más la parte tecnológica, pues en ocasiones se usan recursos muy desgastados, sin embargo, debe asesorarse bien al cliente en este aspecto para hacerle ver las ventajas y beneficios de usar más las tecnologías aun cuando esto implique invertir más dinero.

A continuación se detallan los principales aspectos contestados por los expertos en relación con esta pregunta y su respectivo análisis.

Figura # 6: Aspectos que se pueden mejorar en las empresas de publicidad BTL



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 3 del cuestionario de expertos.

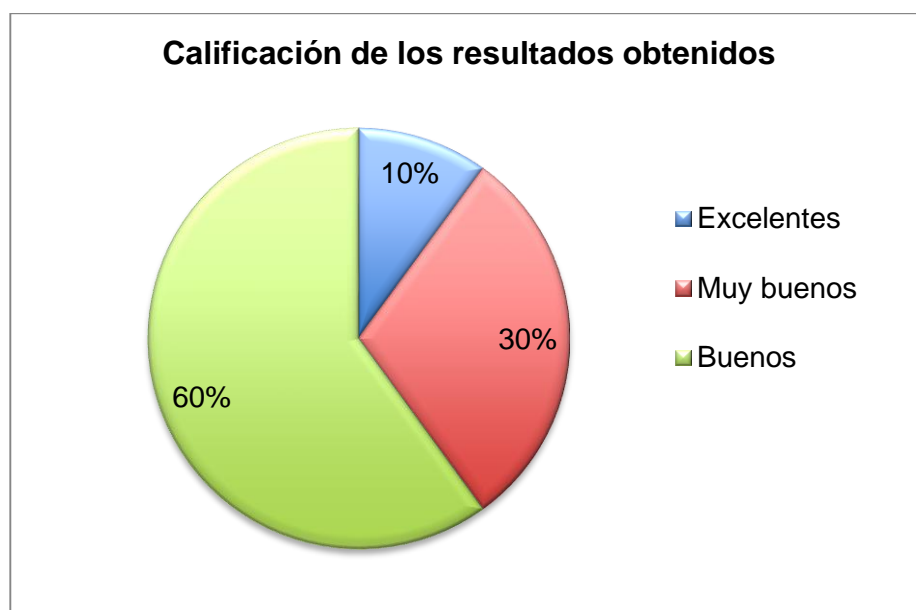
Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015.

Para la mayoría de los expertos es importante que las empresas de BTL mejoren en el campo de la creatividad e innovación, esto indica que en esa área se da una importante carencia y por lo tanto representó un aspecto que fue tomado en cuenta en

la propuesta de este proyecto. Además, se desprendió del análisis que el empresario de BTL siempre debe mantenerse actualizado, investigar y capacitarse más. Al parecer en Costa Rica las empresas de este tipo están conformes con sus sistemas de trabajo y pocas veces investigan o se capacitan, por lo que mantenerse actualizado, investigar y estar en constante capacitación les permitirá destacar de la competencia.

Si se cumple con estos factores muy probablemente será más sencillo mejorar en los otros dos aspectos citados por los expertos, porque si los profesionales y en este caso los empresarios del BTL se capacitan y se actualizan, pero además son creativos e innovadores les será más sencillo guiar al cliente y desarrollar estrategias que impacten al consumidor. Este aspecto fue tomado en cuenta en la propuesta más adelante.

Figura # 7 Calificación del servicio brindado por las empresas de BTL según los empresarios usuarios de este tipo de publicidad



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 10 del cuestionario de empresarios usuarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

El principal resultado que se extrajo de esta pregunta es que la mayoría de los empresarios calificó los resultados obtenidos como buenos (60%) lo cual significa que

los resultados pueden mejorar y como se vio en los análisis anteriores hay aspectos por perfeccionar en las agencias de BTL para alcanzar óptimos resultados y por ende mejor percepción por parte de los clientes.

Esto representa una oportunidad para una empresa nueva en el mercado del BTL pues la satisfacción de los clientes no es del 100% lo que puede ser aprovechado por la nueva agencia para atraer y mantener nuevos clientes brindando un excelente servicio y alcanzado resultados igualmente excelentes; lo que con el tiempo podrá ayudar a posicionar a la empresa en el mercado y a impulsar el crecimiento de la misma.

4.1.1.5 Comparación entre la situación del mercado costarricense y el mercado regional (latinoamericano)

Para la elaboración del plan de negocios propuesto se consideró importante definir si la empresa puede incursionar en algún momento en el mercado regional (centroamericano o latinoamericano), así como establecer si las empresas regionales, principalmente las centroamericanas, dedicadas al BTL pueden en algún momento representar competencia e incluso una amenaza para las empresas costarricenses.

Por estas razones se les plantearon preguntas al respecto tanto a los empresarios de BTL como a los expertos en el área para conseguir la información deseada. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos.

Figura # 8: Estado de la publicidad BTL con respecto a la región latinoamericana

ENTREVISTADO	RESPUESTAS
Experto 1	A nivel regional bien, rezagada con respecto a países como USA, Méjico y Colombia
Experto 2	Apenas se están atreviendo a hacer cosas más agresivas e innovadoras (tímidos en algunos aspectos que en otros lados si explotan más)

ENTREVISTADO	RESPUESTAS
Experto 3	Bastente bien, hay muy buen talento.
Experto 4	Bastante bien, algunas veces se hacen cosas muy usadas

Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 2 del cuestionario de expertos.

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015.

Si bien es cierto, dos de los expertos mencionaron que hay buen talento en el país, los otros dos mencionan aspectos que se deben mejorar en las empresas nacionales y este es un importante aporte de estas respuestas, pues resultó valioso aplicar esta información a la propuesta desarrollada más adelante, ya que se propuso crear una empresa muy creativa e innovadora, preocupada por buscar cómo diferenciarse en el mercado y que evite mantenerse estática, tal y como aconsejó uno de los entrevistados.

Otro aspecto a considerar, según los expertos, es la participación de empresas de BTL en congresos, simposios o talleres internacionales de tendencias de BTL para conocer qué se está haciendo en otros países, principalmente en los que sean potencias en dicha área. Esto permitirá implementar estrategias más innovadoras, traer nuevos conocimientos e incluso nuevos productos al país y con esto destacarse de los competidores, al tiempo que se conseguirá equiparar el nivel de la empresa con el de empresas líderes en la región.

También se les consultó a los expertos si las empresas regionales deben ser vistas como una amenaza o si representan una competencia para las empresas costarricenses, a lo que todos los entrevistados respondieron que no debe considerarse una amenaza pues la participación de estas en el mercado es casi nula.

Con el fin de complementar estas respuestas se les consultó a los expertos cómo ven las posibilidades para las empresas nacionales de BTL de incursionar en el

mercado regional (centroamericano y latinoamericano), a continuación se detallan los principales resultados obtenidos a esta interrogante.

Figura # 9: Posibilidades de las empresas nacionales para incursionar en el mercado regional



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 9 del cuestionario de expertos.

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Todos los expertos consultados opinaron que las empresas costarricenses si pueden incursionar y competir en el mercado regional, la principal razón según uno de los expertos consultados, es que las empresas costarricenses brindan un buen servicio y tienen la capacidad de competir en ese mercado.

Esto representa una oportunidad de negocio para una nueva empresa de BTL. Sin embargo, es importante aclarar que uno de los expertos mencionó que para poder dar ese paso la empresa antes debe estar bien posicionada en el mercado nacional, por esta razón no es recomendable para una empresa incipiente intentar incursionar en otros países de la región si antes no se cuenta con suficiente bagaje y experiencia a nivel nacional. Este aspecto fue considerado en la propuesta desarrollada como un posible paso a mediano e incluso largo plazo.

4.1.1.6 Posibles nuevos usos e implementaciones para la publicidad BTL en Costa Rica

Con el fin de plantear en la propuesta desarrollada uno o más factores diferenciadores, se les consultó a los expertos sobre cuáles son los nuevos usos o implementaciones que se pueden hacer de la publicidad no tradicional. A continuación se describen y analizan los resultados obtenidos.

Figura # 10 Posibles nuevos usos para la publicidad BTL en Costa Rica

ENTREVISTADO	RESPUESTAS
Experto 1	Explotar más las redes sociales/ Activaciones que den algo valioso al cliente de manera inmediata
Experto 2	Posibilidad ilimitadas, depende de la creatividad de la agencia
Experto 3	Ser más creativos y visionarios para generar nuevos productos o usos del BTL
Experto 4	Crear realmente experiencias en el consumidor esto no siempre se hace

Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 6 del cuestionario de expertos.

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015.

Explorar los nuevos usos para la publicidad BTL permite, desde la perspectiva de los expertos, visualizar cómo las empresas del sector se pueden diferenciar de la competencia, por lo que la creatividad fue mencionada como un importante factor diferenciador. Esto permitirá a su vez crear experiencias duraderas en los consumidores y alcanzar más fácilmente los objetivos de los clientes.

Otro punto que puede ayudar a marcar diferencia, según los expertos consultados, es el uso de redes sociales como complemento de las estrategias de BTL, pues aunque algunas empresas las utilizan, se pueden aprovechar aún más y sobre todo ligar más con el BTL para generar mayor inmediatez y mayor contacto directo con

el cliente. Por ejemplo, se pueden usar las redes sociales para darle seguimiento a las activaciones realizadas o para desarrollar concursos en conjunto con una activación determinada, también es común utilizarlas para subir a la red de consumidores, pero se recomienda ir más allá y usarlas también para mantener contacto más personalizado con los clientes.

4.1.1.7 Mercado meta para una empresa de publicidad BTL en Costa Rica

En lo que respecta al mercado meta al que debe dirigirse una empresa de publicidad no tradicional resultó valioso analizar cómo para la mayoría de los expertos las empresas de BTL pueden tener como mercado meta a prácticamente cualquier tipo de empresa, el contar con un mercado tan amplio abre la posibilidad para el surgimiento de nuevas empresas y también puede permitirle a estas definir claramente el nicho o segmento de mercado donde desean posicionarse.

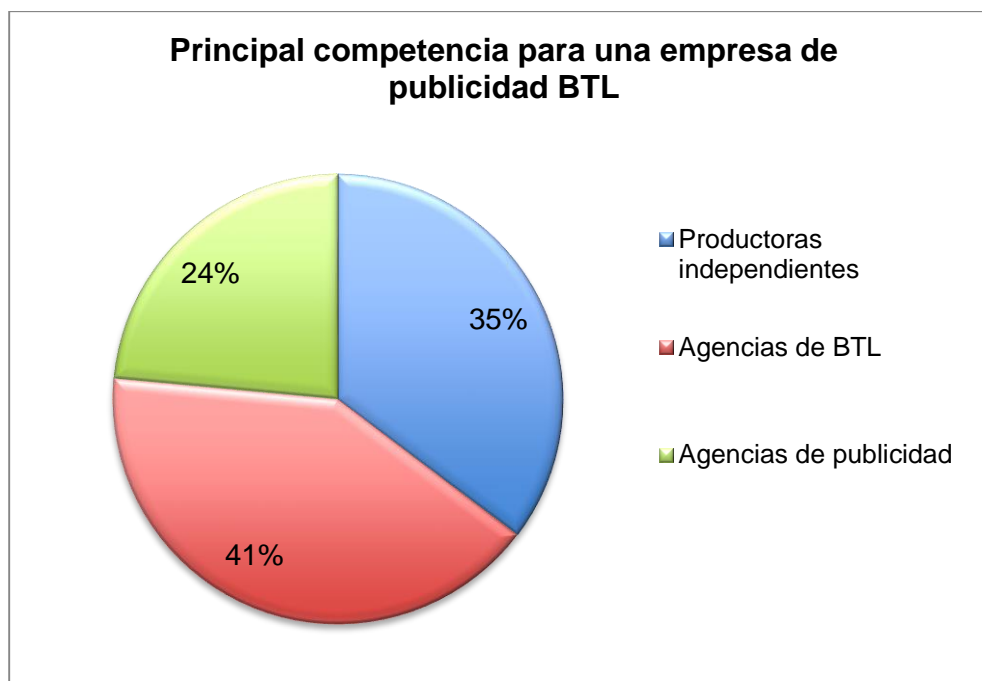
Uno de los expertos señaló que para él el mercado objetivo deben ser las empresas de consumo masivo, esto es positivo pues este mercado también resulta muy amplio, lo que aumenta las posibilidades de éxito para una nueva empresa que desee enfocarse en ese segmento .

4.1.1.8 Situación del entorno para una empresa de BTL en Costa Rica (competencia para una empresa de este tipo)

Como parte de las preguntas realizadas para conocer el mercado actual costarricense en el que debe desarrollarse una futura empresa, se realizaron consultas sobre temas relacionados con el mercado, tales como cuál es la principal competencia para una empresa de este tipo con el fin de reforzar otros aspectos del mercado mencionados en esta sección.

A continuación se presenta un gráfico para ilustrar mejor la respuesta de los empresarios entrevistados.

Figura # 11 Principal competencia para una empresa de publicidad BTL (2 DE USUARIOS BTL)



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 7 del cuestionario de empresarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

El principal hallazgo de esta pregunta es quizás que las agencias de publicidad que cuentan con un departamento de BTL no son percibidas como la principal competencia por parte de los profesionales de este tipo de publicidad, posiblemente porque como mencionó uno de los expertos, estas empresas suelen subcontratar los servicios de agencias más pequeñas de BTL o de pequeñas productoras independientes. Por ejemplo, las agencias de publicidad más consolidadas en ocasiones no cuentan con personal de producción de campo, departamento de *casting* y otros, que si lo tienen las productoras independientes o agencias más pequeñas de BTL, por esta razón las últimas son percibidas como los principales competidores por parte de los profesionales de BTL consultados.

Esto se da posiblemente porque las agencias más consolidadas de publicidad tienen como principal negocio otros departamentos y no el BTL, por ejemplo, la pauta

en medios masivos y el desarrollo de comerciales de ATL, tanto para televisión, como para prensa o radio y por eso no invierten muchos recursos en sus departamentos de BTL por lo que prefieren sub contratar muchos servicios ofrecidos.

Lo anterior representó una oportunidad para la nueva empresa y este aspecto se desarrolló en la propuesta del presente proyecto, pues las agencias “grandes” o de mayor facturación no necesariamente deben ser vistas como competencia, sino que pueden ser un aliado para la nueva empresa, pues estas pueden subcontratar los servicios de la empresa para desarrollar sus propuestas de BTL.

4.1.2 Necesidades de servicios de BTL en empresas de San José, Costa Rica y otros factores importantes

En esta categoría resultó especialmente valiosa la información obtenida por los empresarios usuarios de BTL, pues en esta sección se determinaron, entre otras cosas, las necesidades de estos empresarios que se intentan suplir cuando invierten en este tipo de publicidad, así como los principales beneficios logrados con el uso de la misma , el grado de satisfacción de trabajar con empresas de BTL, las metas que se intentan cumplir, entre otros aspectos que resultaron claves para la propuesta desarrollada.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos.

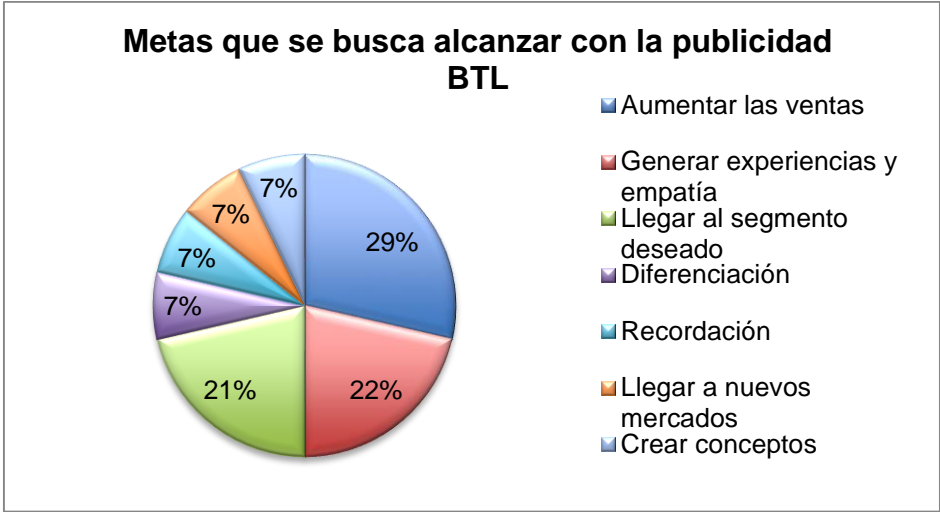
4.1.2.1 Principales razones por las que las empresas invierten en publicidad BTL

Para todos los usuarios de publicidad no tradicional la mayoría de las empresas invierten en este tipo de publicidad porque esta les aporta ciertos beneficios, dentro de los cuales destacaron la posibilidad de segmentar el mercado meta, pues la segmentación fue una de las características más citadas por ellos. Esto representa una oportunidad para una nueva empresa, porque puede enfocarse en desarrollar estrategias que permitan a sus posibles clientes segmentar el mercado y llegar al segmento deseado.

En menor cantidad mencionaron que ellos invierten en este tipo de publicidad por presupuesto, sin embargo, esto contrasta con lo mencionado por los empresarios de BTL, pues la mayoría mencionó otros factores como decisivos para invertir en esta publicidad y no necesariamente por presupuesto. Para la nueva empresa el principal análisis es que para los clientes el factor precio no necesariamente será lo más decisivo, pues se pueden anteponer factores como: la creatividad, innovación y el valor agregado que proporcionen a ellos en sus propuestas y en el servicio brindado, aun cuando esto implique una mayor inversión. Sin embargo, pareciera ser que desde la perspectiva de los usuarios de BTL esta publicidad si es de un costo menor que si invierten en medios tradicionales, lo que puede ser aprovechado por la empresa para vender más fácilmente sus ideas y propuestas al cliente, pues pueden generarse grandes beneficios a las marcas a un costo menor que al invertir en medios masivos.

A continuación se muestra una figura de los resultados obtenidos cuando se consultó a los usuarios de BTL sobre las principales metas planteadas cuando se invierte en este tipo de publicidad, luego se compararon los resultados obtenidos de lo opinado por los expertos sobre la misma pregunta con el fin de determinar concordancias y diferencias que brinden mayor riqueza a este análisis.

Figura # 12 Principales metas que se buscan alcanzar por medio de la publicidad BTL



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 2 del cuestionario de empresarios usuarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Se desprende del análisis que aumentar las ventas es uno de los principales factores que impulsan a los usuarios de BTL a invertir en esta publicidad. Esto gracias a las características de esta, como por ejemplo: contar con la posibilidad de crear estrategias en los puntos de venta y de llegar de modo directo al consumidor final, lo cual también implica ver resultados más inmediatos y más fáciles de medir que cuando se invierte en publicidad tradicional.

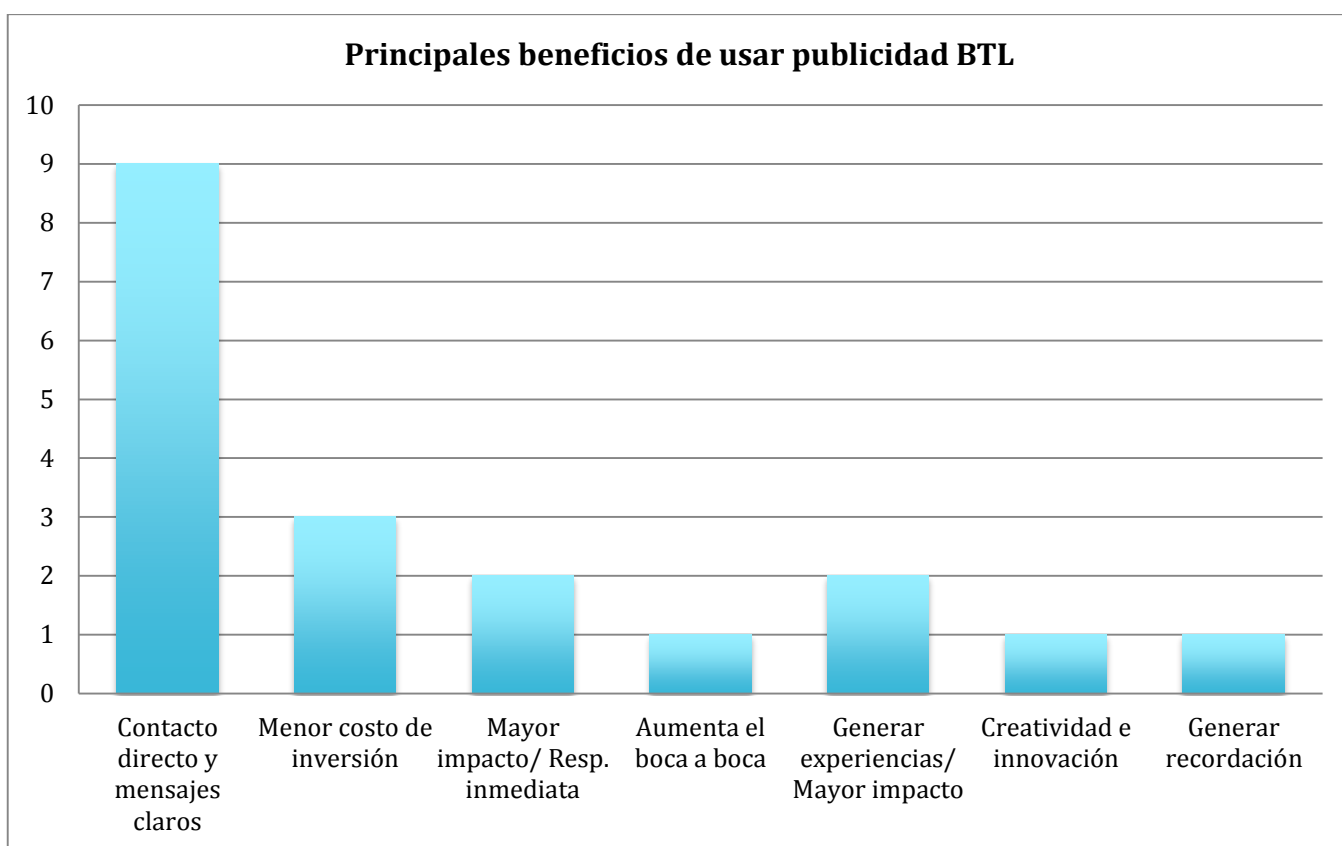
Se confirmó que la segmentación es una de las metas más importantes para las empresas inversoras, tanto los expertos como los usuarios de BTL expresaron que es uno de los principales motivos para invertir en ese tipo de publicidad, de ahí la importancia de que las empresas de BTL definan la mejor forma de llegar al segmento deseado por el cliente y para ello es fundamental que los eventos se desarrollen en los espacios donde esté presente ese segmento de mercado.

Los expertos agregaron que definitivamente una de las principales metas es aumentar las ventas y obtener resultados inmediatos a corto plazo. Esto se refleja en la siguiente sub categoría donde se describen los principales beneficios que aporta la publicidad BTL.

4.1.2.2 Beneficios de usar publicidad no tradicional

Los beneficios que aporta, según los usuarios de publicidad no tradicional, son los que permiten alcanzar las metas antes descritas. A continuación se muestra una figura que detalla mejor estos beneficios.

Figura # 13 Beneficios de usar publicidad BTL



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 3 del cuestionario de empresarios usuarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Del análisis de la figura anterior se confirma que para prácticamente todos los profesionales consultados que invierten en este tipo de publicidad, el principal beneficio de esta es que permite tener un contacto directo con el consumidor final, así como generar mensajes claros que lleguen de manera directa al segmento deseado. Esto confirma la importancia de realizar las estrategias propuestas en los lugares donde asistan los consumidores finales de las marcas. Dicho contacto a su vez permite la retroalimentación de manera inmediata, lo que debe ser aprovechado para medir la satisfacción de los consumidores y medir el impacto que el mensaje tuvo sobre los consumidores finales, entre otras cosas.

Tres de los empresarios consultados mencionaron que implementan este tipo de publicidad para bajar costos de inversión, pues generalmente este es menor que el de

la publicidad ATL, por esta razón las empresas de BTL deben sacar provecho a esta característica implementando estrategias que permitan manejar precios accesibles y acordes con el presupuesto de los clientes, pero al mismo tiempo cobrando lo justo para que la empresa pueda obtener las utilidades necesarias para su buen funcionamiento.

Al cruzar estos resultados con las respuestas de los empresarios de BTL a la misma consulta, se confirma como esta vez si coinciden, pues la mayoría expresó que el principal beneficio es la relación directa con los consumidores finales que esta publicidad aporta y se mencionó la posibilidad de segmentar como el segundo beneficio más importante. Esto demuestra que los empresarios si conocen los beneficios de este tipo de comunicación y por lo tanto deberían saber cómo sacarle el mayor provecho a dichas características, pues son cualidades que no aporta la publicidad ATL.

El tercer beneficio más citado fue el precio de los servicios lo que también se mantiene en sintonía con lo expresado por los usuarios, ellos expresaron que al costo de la inversión ser menor que el de pautar en medios tradicionales esto permite a los clientes maximizar y distribuir mejor sus presupuestos.

Desde la perspectiva de los expertos existen algunos aspectos que concuerdan con lo mencionado anteriormente, como el menor costo de la inversión, la posibilidad de llegar directo al *target* y obtener resultados más inmediatos. Sin embargo, resultó interesante que uno de los expertos consultados destacó que los medios tradicionales están en desenso como producto de la saturación de los mismos, lo que termina cansando a los consumidores, aspecto que claramente debe ser aprovechado por las empresas de publicidad no tradicional.

A los expertos también se les consultó sobre los aportes de la publicidad no tradicional que no brinda la publicidad ATL, el principal análisis que se hizo de sus respuestas es que la publicidad no tradicional permite innovar más, pues las

posibilidades son prácticamente ilimitadas, mientras que en el ATL se cuenta con un tiempo o espacio limitado para desarrollar el mensaje.

Otra de las principales diferencias mencionadas por los expertos fue que la publicidad ATL implica una mayor inversión, lo que confirma lo dicho por las otras poblaciones.

También se mencionó que en las implementaciones de BTL son más fáciles de medir y cuantificar los resultados, aspecto que es más difícil cuando se trata de la publicidad tradicional. Al respecto se les consultó a los usuarios de BTL cómo miden los resultados de sus eventos y el principal resultado fue que dichas mediciones las llevan a cabo por medio de comportamiento de ventas, más recientemente también se mide la interacción de las personas por medio de redes sociales. Esto debe ser tomado en cuenta por las empresas de BTL, proponiendo activaciones donde se puedan medir los resultados y utilizando nuevas estrategias de medición, como la incorporación de la tecnología, por ejemplo desarrollando eventos donde los consumidores puedan usar sus redes sociales.

Todos los puntos citados anteriormente en esta categoría permiten analizar más a fondo cuáles son las necesidades que tienen los empresarios que invierten en BTL, las cuales se presentan a continuación.

4.1.2.3 Necesidades de las empresas que se intentan satisfacer al invertir en BTL

Figura # 14 Principales necesidades de las empresas que se intentan satisfacer con el uso de estrategias BTL



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 1 del cuestionario de expertos.

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015.

Lo más valioso de esta pregunta es que las necesidades mencionadas reflejaron los objetivos de mercadeo que tienen las empresas y que intentaron alcanzar cuando invirtieron en publicidad BTL. Por esta razón las empresas de BTL y en especial para la propuesta de este proyecto resultó vital tener en cuenta estas necesidades a la hora de desarrollar las propuestas a los clientes. Pero además, los aspectos antes citados como los beneficios de pautar en publicidad no tradicional, las metas que se desean alcanzar, entre otros, vienen a apoyar a estas necesidades, por lo que son un conjunto de factores que se deben tener presentes para alcanzar los objetivos deseados.

Según la figura anterior se puede analizar que resulta fundamental crear experiencias a los consumidores finales y relacionar esas experiencias con las marcas, así como tratar de ayudar a maximizar el presupuesto cobrando precios justos. Además, se debe pensar cómo llegar donde están los consumidores finales.

También se deben desarrollar actividades en los puntos de venta (lugares de compra del consumidor final), los supermercados en ciertas ocasiones pueden ser espacios aptos para captar la atención de los compradores finales y generar mayores ventas. Desde luego y como toda la publicidad, el impacto será mayor entre más creativa sea la forma de comunicar el mensaje, por eso las empresas de BTL deben preocuparse por ser siempre creativas.

Por otro lado resulta útil para una empresa de publicidad BTL conocer a los consumidores y sus hábitos de consumo para así proponer estrategias efectivas para las marcas y alcanzar los resultados deseados.

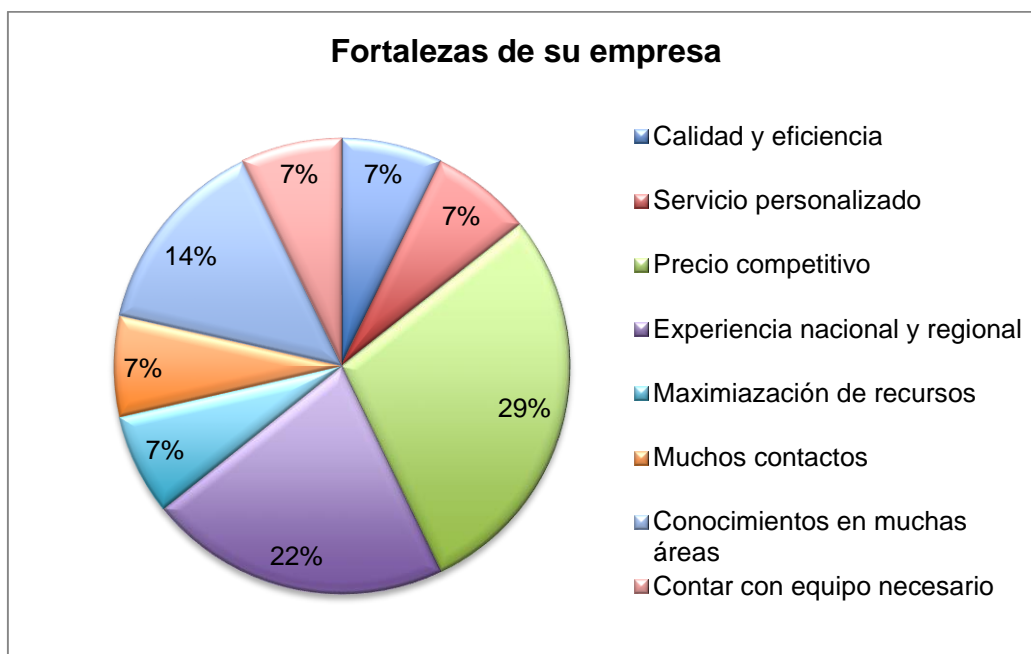
4.1.3 Análisis FODA para una empresa de BTL en Costa Rica

Con el fin de conocer un poco más a las empresas existentes en el mercado costarricense y su funcionamiento, se les pidió a los profesionales realizar un análisis FODA de sus empresas, es decir un análisis donde mencionaran las principales fortalezas y debilidades de sus negocios , así como las principales amenazas y oportunidades del mercado costarricense que influyen sobre el desenvolvimiento de estas.

A continuación se muestran las principales fortalezas, así como el respectivo análisis de esta sección.

4.1.3.1 Principales fortalezas de las empresas de BTL consultadas

Figura # 15 Principales fortalezas de las empresas de BTL consultadas



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 3 del cuestionario de empresarios usuarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Esta respuesta permitió monitorear las principales fortalezas de la competencia para la nueva empresa, además permitió determinar cuáles aspectos debe cuidar o fortalecer esta empresa para poder competir de manera exitosa.

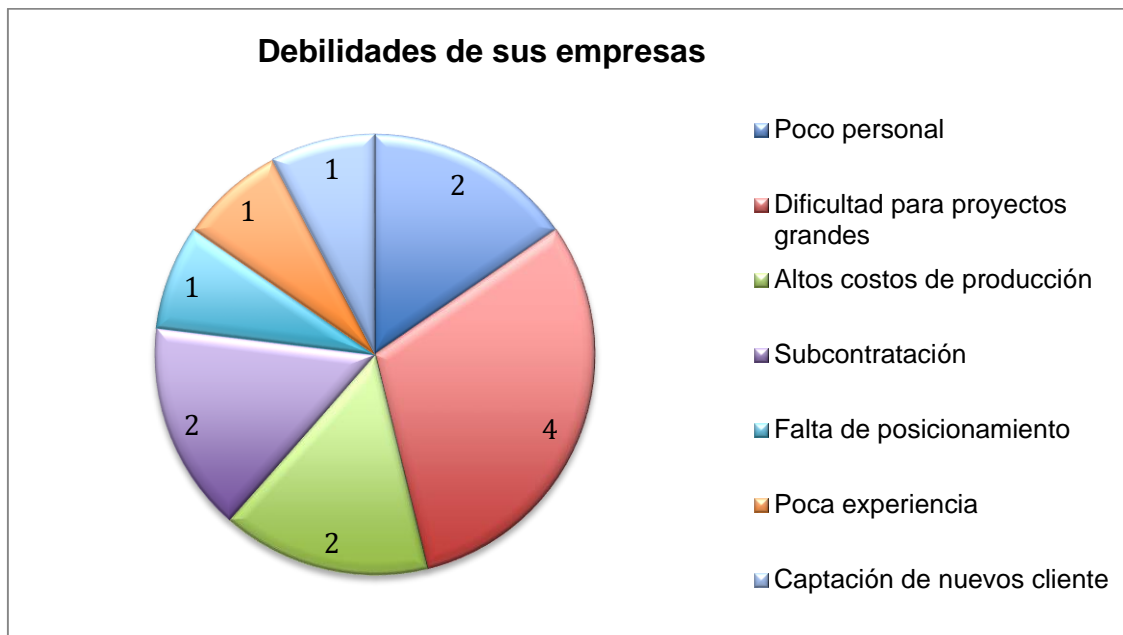
La mayoría de los entrevistados indicaron que una de sus fortalezas es contar con precios competitivos. Otra de las fortalezas más mencionadas fue la experiencia con que cuenta la empresa.

La calidad y el servicio personalizado también fueron mencionados como fortalezas, además de la variedad de contactos de proveedores por lo que la nueva empresa debe crear una base de datos de proveedores que le permita trabajar de manera competitiva.

4.1.3.2 Principales debilidades de las empresas de BTL consultadas

A continuación se presentan las principales debilidades mencionadas por los entrevistados.

Figura # 16 Principales debilidades de las empresas de BTL consultadas



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 3 del cuestionario de empresarios usuarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Las debilidades señaladas por los empresarios por un lado representan oportunidades para la nueva empresa pues permite ver cuáles son los aspectos que pueden fortalecerse en ella para sobresalir de la competencia, pero al mismo tiempo indican aspectos que la empresa debe cuidar para no tener las mismas carencias que las empresas consultadas.

Algunos entrevistados mencionaron que no contaban con la posibilidad de afrontar proyectos grandes o que tienen dificultades para hacerlo, esto da una guía hacia donde enfocar la empresa propuesta, sobre todo en cuanto al segmento de mercado al que se dirige y al tipo de proyectos por desarrollar. Pues al menos en las etapas iniciales de la empresa será mejor enfocar los esfuerzos en captar proyectos más sencillos cuya implementación no implique una inversión muy fuerte

de capital por ser una empresa incipiente, más adelante si se puede pensar en abarcar proyectos más complejos y que requieran mayor capital.

Los altos costos de producción y la subcontratación también fueron mencionados como debilidades, esto confirma que las empresas en ocasiones deben contratar muchos servicios a terceros y que este es un aspecto que se debe cuidar pues encarece los costos finales a los clientes y también hace que se dependa mucho de terceros, lo que puede generar errores en el desarrollo de los proyectos.

Uno de los entrevistados mencionó que la poca experiencia es una debilidad por lo que para aprovechar esa carencia de los futuros competidores la empresa propuesta debe contratar personal con experiencia.

También es importante sacar tiempo para buscar nuevos clientes, pues el no dedicar tiempo a esta tarea representa una debilidad que puede impedir el crecimiento de la empresa y generar estancamiento.

Seguidamente se exponen los factores externos que componen el análisis FODA, iniciando por las principales oportunidades que identificaron los entrevistados y terminando con las amenazas del mercado costarricense que pueden afectar el funcionamiento de sus empresas.

4.1.3.3 Principales oportunidades de las empresas de BTL consultadas

Figura # 17 Oportunidades del mercado para una empresa de BTL



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 4 del cuestionario de empresarios usuarios de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Para la mitad de los empresarios consultados la principal oportunidad es captar nuevos clientes y desarrollar nuevos negocios. Lo que brindó un buen panorama para la empresa que se propone crear, pues esto permitió ver que si es posible incursionar en el mercado o generar nuevos clientes.

Esto sumado a la disminución en la fuerza del ATL en los últimos tiempos (factor mencionado por uno de los entrevistados) también mejora las posibilidades de una incursión exitosa en el mercado para la nueva empresa.

Por otro lado, para ampliar esas posibilidades de posicionamiento y de crecimiento en el mercado es importante considerar las otras características citadas por los entrevistados, como contar con personal de experiencia en este tipo de

publicidad, explotar de manera creativa los recursos disponibles desde el inicio de la empresa y realizar alianzas con otras empresas del mercado.

4.1.3.3 Principales amenazas de las empresas de BTL consultadas

Figura # 18 Principales amenazas para una empresa de publicidad BTL

ENTREVISTADOS	AMENAZAS
Empresario 1 GIPOR Producciones	Nuevas “empresas” de publicidad.
Empresario 2 Agent BTL	Empresas pequeñas.
Empresario 3 Eventing	Amenaza: empresas pequeñas nacen todos los días.
Empresario 4 Amalgama	Situación actual del país. Altos costos de producción.
Empresario 5 Palíndromos Producciones	Muchas veces las agencias de publicidad cuentan con su propio departamento de BTL.
Empresario 6 Grupo Gráfico	Altos costos de producir en el país.
Empresario 7 Trébol Producciones	Amenaza: precios muy bajos de otros competidores.
Empresario 8 BTL Proactivo	Mucha competencia.
Empresario 9 ABA Marketing	Prácticas desleales de los competidores.
Empresario 10 Livest Media	Precios muy bajos de la competencia

Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta 4 del cuestionario de empresarios profesionales de BTL

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Dentro de los principales aportes de esta información destaca que las empresas nuevas y las pequeñas empresas fueron vistas por algunas empresas de BTL más consolidadas como una importante amenaza, por lo que debe tenerse cuidado a la hora de intentar realizar una alianza con alguna de ellas. Igualmente fue valioso analizar que solo para uno de los entrevistados la principal amenaza son las agencias grandes de publicidad, lo que permitió ver que la competencia directa son las empresas productoras de publicidad BTL y no necesariamente las agencias que brindan ambos servicios, pues como se mencionó anteriormente en ocasiones estas agencias contratan los servicios de las agencias pequeñas de BTL para que les apoyen en ciertos proyectos.

Un factor en el que se debe tener especial atención son las prácticas desleales por parte de un sector de la competencia (según algunos de los profesionales consultados), pues en ocasiones hay empresas que brindan servicios a precios muy bajos y realizan otras prácticas desleales para ganarse a los clientes. Ante este problema se debe evitar competir con dichas empresas y resaltar el valor del servicio que brinde la nueva empresa para sobresalir por la calidad del producto final y no por el precio excesivamente bajo, como lo hacen quienes compiten de manera desleal.

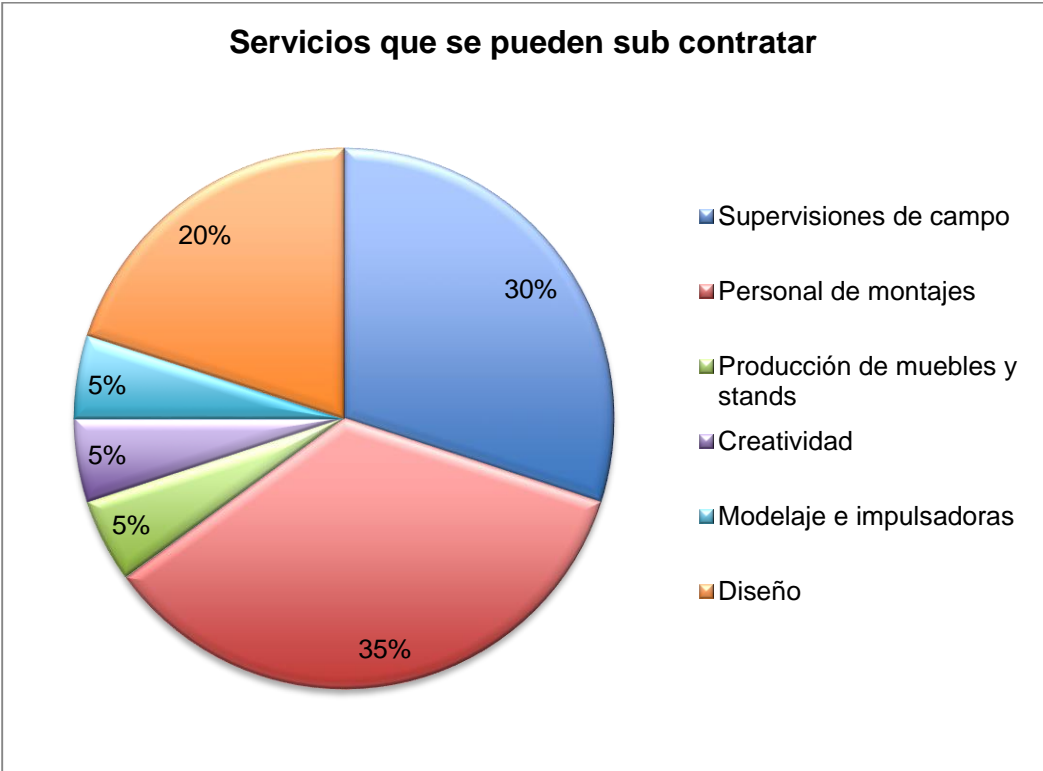
También se debe tener en cuenta que la situación económica y política del mercado y en este caso de Costa Rica, pueden afectar el funcionamiento de la empresa como lo mencionó uno de los entrevistados. Por esta razón es útil proponer una estructuración y proceso de trabajo que permita funcionar evitando al máximo las trabas burocráticas y políticas gubernamentales que puedan perjudicar a la empresa. Este factor también puede influir en los costos de producción, por ejemplo, si el gobierno aumenta los impuestos a las materias primas o a los servicios de publicidad, por lo que se deben prever estas situaciones para disminuir el impacto de la amenaza.

4.1.4 *Outsourcing* o sub contratación

Con respecto al manejo del recurso humano vale mencionar que para los profesionales de BTL consultados en ocasiones las empresas de BTL suelen

subcontratar personal para que les apoyen en determinados proyectos o por un tiempo determinado, a lo cual en inglés se le llama *outsourcing* (cuyo concepto fue desarrollado con mayor amplitud en el marco teórico de este trabajo). A continuación se presentan los resultados de la información recopilada cuando se les consultó a estos empresarios cuáles consideran que son puestos o servicios que se pueden subcontratar en una empresa de publicidad BTL.

Figura # 19 Servicios que se pueden subcontratar



Fuente: Elaboración propia, basado en información de respuestas dadas a la pregunta # 10 del cuestionario de empresarios profesionales del BTL.

Fecha de realización de entrevistas: Tercer trimestre del 2015

Según las opiniones obtenidas, los aspectos que usualmente se subcontratan en los negocios de BTL son los servicios que tienen que ver con el trabajo de campo, en especial las supervisiones, montajes y desmontajes de eventos. En el caso de una empresa nueva puede ser útil subcontratar algunos servicios, sobre todo porque al principio se contará con poco personal, pero si debe analizarse cada proyecto de manera individual para tratar de realizarlos tanto como sea posible con personal de planilla de la empresa.

También, según los resultados obtenidos, algunas empresas acostumbran subcontratar servicios de diseño. Sin embargo, el diseño suele ser un recurso muy útil para las empresas de publicidad de BTL, por lo que lo mejor sería manejar ese recurso como personal fijo de la empresa, este aspecto es desarrollado en la parte de recurso humano de la propuesta de este proyecto.

Desde otro punto de vista, la subcontratación bien estructurada y planificada puede ser beneficiosa para la empresa, pues puede permitir contratar personal con experiencia que no esté disponible en la compañía, así como bajar las cargas sociales, disminuir otros gastos como recibos de electricidad, alquiler y compra de equipos de oficina, entre otros.

En el caso de una empresa nueva la subcontratación debe analizarse con cuidado, al parecer si es recomendable subcontratar servicios de recursos como modelos, impulsadoras, animadores y otros que pueden ser contratados de manera temporal por la agencia, pues es un recurso que dependerá mucho del proyecto a desarrollarse.

La subcontratación debe manejarse con cuidado y de manera muy ordenada, pues al depender de personal ajeno a la empresa debe garantizarse que esto no afecte la calidad del servicio. También al subcontratar se debe velar por cumplir con los tiempos de entrega o plazos de producción, así como la discrecionalidad de la información, esto según expresaron algunos de los empresarios entrevistados.

Para una empresa nueva la subcontratación puede ayudar a aumentar las utilidades de la empresa y tener mayor control en todos los pasos del proceso de trabajo. Pero, por otro lado, las subcontrataciones pueden significar un aumento en los precios de los servicios, costos que son trasladados al cliente, por lo que debe analizarse cuidadosamente cuándo es necesario y beneficioso para la empresa incurrir en esta práctica.

Capítulo 5

Desarrollo de la propuesta

Para esta propuesta, como se mencionó en el marco teórico se tomaron como base tanto el plan de negocios del Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (INA), cuyo plan es de acceso libre y se encuentra en la página web de dicho instituto, como aspectos del plan de negocios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT). Se complementó la parte financiera con aspectos tomados de bibliografía antes citada en el desarrollo de este proyecto.

5.1 Introducción

En esta sección se desarrolló un plan de negocios para la creación de una empresa de publicidad BTL que se desempeñe en San José, Costa Rica. El principal objetivo de esta propuesta es que pueda servir como base para la futura creación de dicho negocio por parte del desarrollador de este proyecto de graduación, teniendo una guía, tan completa como sea posible, para la posterior creación de la empresa.

5.2 Desarrollo del plan de negocios

Para el desarrollo de esta propuesta se utilizaron varios planes de negocios para formar un plan híbrido que mejor se adaptara a las necesidades y características de la empresa propuesta.

Los dos planes más utilizados en esta propuesta son el desarrollado por el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (INA), así como el Manual para la creación de un plan de negocios realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MICIT). Esto porque ambos documentos permiten mezclar los principales puntos para cubrir las necesidades de la empresa, al tiempo que permiten desarrollar un plan más completo.

5.3 Elementos que integran el plan de negocios

A continuación se presentan y se desarrollan los principales puntos que componen el plan de negocios de esta propuesta y que más aplican para el negocio que se desea crear.

5.3.1 Oportunidad de negocio

Según detalla el MICIT de Colombia en el manual antes mencionado la oportunidad de negocio es el corazón del plan de negocio y por esta razón debe exponerse al principio del documento. Esto permite, entre otras cosas, visualizar la forma de alcanzar el éxito en la empresa propuesta (MICIT, 2010, p.10).

Para este caso, se desprendió de los cuestionarios realizados que en el mercado costarricense se dan una serie de situaciones que permiten visualizar estas oportunidades de negocio, las cuales se citan a continuación.

Según los cuestionarios realizados tanto a expertos como a profesionales de BTL en Costa Rica, este tipo de publicidad es ampliamente utilizado e implementado por muchas empresas de sectores muy variados, lo que representa una oportunidad para una empresa nueva del sector. Además, según se desprendió de los cuestionarios, en ocasiones se dan errores en el desarrollo de proyectos por parte de empresas que brindan este servicio. También algunas de las empresas consultadas que utilizan publicidad BTL mencionaron que el servicio brindado en ocasiones es bueno pero no llega a ser muy bueno ni excelente lo que también representa una oportunidad de negocio para la empresa propuesta en este proyecto.

El MICIT (2010, p. 10) señala que en este apartado debe visualizarse un problema al que la empresa intenta dar solución, en este caso el problema es que las empresas de BTL existentes no siempre brindan un servicio de óptima calidad a los clientes y ante esto la solución propuesta es que la nueva empresa procure siempre dar un servicio excelente, cuidando todos los detalles en los procesos de trabajo y a un

precio justo para los clientes, que al mismo tiempo le permita crecer a la empresa. Es por esta razón que se pretende crear una empresa que además brinde un servicio óptimo a un precio accesible para los clientes.

Como oportunidad de negocio y según los resultados obtenidos con la investigación se concluyó que sí existe espacio para la creación de una empresa de BTL en el mercado costarricense, pero, es importante que esta nueva empresa busque la forma de diferenciarse de la competencia para lograr abrirse camino en el mercado. En este caso se propone brindar un servicio diferenciador por medio del mercadeo sostenible, aspecto desarrollado más adelante en este documento .

La estrategia propuesta para captar la oportunidad de negocio es ser tan creativos como sea posible, así como llegar a empresas de productos de consumo masivo pues estas a menudo utilizan publicidad BTL y representan una importante oportunidad para la empresa.

5.3.2 Descripción del negocio

5.3.2.1 Nombre del negocio:

PRISMA (Proyectos Integrales de Mercadeo y Afines).

Se eligió ese nombre por ser una palabra en español, fácil de recordar y de posicionar tanto en la mente de los consumidores como en el mercado empresarial. También se eligió por ser un acrónimo de Proyectos Integrales de Mercadeo y Afines, que se puede usar para comunicar de manera clara y concisa los servicios que brinda la empresa, lo cual puede ser comunicado por diversos medios más adelante, como por ejemplo las redes sociales que se utilicen, la papelería de la empresa y otros. Esto al mismo tiempo puede ayudar a consolidar más la empresa en el mercado y a darla a conocer en sus inicios.

5.3.2.2 Ubicación de la empresa

Se desea ubicar el negocio cerca de la zona central de San José, Costa Rica. Una ubicación estratégica puede ser la zona este de la capital, pues este sector proporciona un acceso cercano a un amplio sector del mercado empresarial y al mismo tiempo permite tener gran cantidad de proveedores y servicios cerca de la empresa.

Lugares como Curridabat, San Pedro de Montes de Oca, Guadalupe, Moravia e incluso un poco más al sur de la capital lugares como Desamparados o Zapote representan lugares de un costo relativamente accesible para alquileres de oficinas y pagos de servicios, por esta razón se pretende crear la empresa en una de estas zonas.

La ubicación antes descrita permite también estar en lugares accesibles para los posibles clientes, representa mayor facilidad a la hora de reuniones, incluso son lugares que facilitan los transportes de materiales de proyectos a costos moderados.

Se propone alquilar una oficina de aproximadamente unos 100 metros cuadrados, cuyo costo esté entre los trescientos a cuatrocientos cincuenta dólares mensuales.

No se descarta del todo la idea de establecer la empresa en la zona oeste de la capital, principalmente la zona de Escazú, sin embargo, se debe analizar más a fondo, talvez esto puede hacerse a mediano o largo plazo, pues podría elevar los costos de producción y funcionamiento de la empresa, por lo que la prioridad serían los lugares antes mencionados. Por otro lado Escazú y algunos lugares aledaños (al oeste de la capital) además del factor económico representan una desventaja para los traslados por los constantes embotellamientos para entrar y salir de esa zona.

5.3.2.3 Actividad de la empresa

El negocio que se pretende crear es una empresa especializada en publicidad BTL a establecerse en la provincia de San José, Costa Rica. Se propone con el paso del tiempo y conforme aumenten las utilidades adquirir equipo que pueda ser alquilado a otras empresas del sector, como por ejemplo, pantallas de video, sonido, toldos y muebles, entre otros. Además de contar con casting de modelos, edecanes, actores y otro recurso humano con el fin de brindar estos servicios a empresas que no lo posean.

Si bien es cierto los principales servicios de la empresa estarán dirigidos al BTL pero también se pretende ser apoyo para otros proyectos de mercadeo de las empresas y es ahí donde se justifica el significado de PRISMA (Proyectos Integrales de Mercadeo y Afines).

5.3.2.4 Logo de la empresa

Figura # 20 Logo propuesto para la empresa



P R I S M A

Proyectos Integrales de Mercadeo y Afines

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

5.3.2.5 Fecha de constitución

Año 2016

5.3.2.6 Aspectos legales

De momento se piensa crear la empresa a nombre de su fundador como una persona física inscrita a Tributación Directa del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, con el crecimiento de la misma se pensaría en convertirla en una Sociedad Anónima si el negocio lo requiere.

5.3.2.7 Aspecto tributario

Como parte de los aspectos tributarios se propone que la empresa sea inscrita en Tributación Directa del Ministerio de Hacienda bajo el régimen de Servicios Profesionales y posteriormente bajo el régimen de Sociedad Anónima o de Responsabilidad Limitada pues se ajusta más al tipo de negocio propuesto.

5.3.2.8 Capital

En cuanto al capital con que se cuenta este es bastante limitado por lo que se pretende solicitar un préstamo con alguna entidad bancaria del país que apoye a las pequeñas y medianas empresas, una buena opción es el Banco Popular que tiene sistemas de préstamos para apoyar este tipo de empresas. Como capital inicial se cuenta con un millón quinientos mil colones para inicio de labores.

5.3.2.9 Patentes

De momento la empresa no posee ninguna patente comercial ni ninguna marca registrada, estas se crearán más adelante de ser necesario.

5.3.2.10 Inversiones

En el momento que se cree la empresa las principales inversiones serán comprar equipo de oficina tales como escritorios, sillas, lámparas, entre otros. Así como el equipo de cómputo para los diseñadores, creativos, recepcionista y personal ejecutivo.

5.3.2.11 Personal

En un principio se piensa trabajar solamente con un diseñador a tiempo completo, si el volumen de trabajo lo amerita.

En este tipo de negocios es común subcontratar muchos servicios por lo que se propone subcontratar algunos como el personal de aseo, personal de contabilidad, creatividad, diseño especializado (3 D), así como personal de supervisiones, modelos,

personal de montajes, entre otros. Todos estos es preferible subcontratarlos por servicios profesionales, pues representan un ahorro en los costos fijos de producción y por lo tanto un aumento en las utilidades de la empresa, lo cual es vital para una empresa que empieza en el mercado.

Con el paso del tiempo y conforme aumente el volumen de trabajo y las utilidades se analizará cuales de estos servicios se pueden empezar a manejar como planilla de la empresa, dentro de estos los más útiles pueden ser el personal de creatividad y el de contabilidad.

5.3.3 Visión, misión, valores y objetivos

5.3.3.1 Misión:

Ser un verdadero aliado y guía de nuestros clientes en todos sus requerimientos de publicidad BTL en Costa Rica, tomando sus objetivos como propios de nuestra empresa para desarrollar de manera óptima cada uno de los proyectos encomendados.

5.3.3.2 Visión:

Marcar la diferencia de manera positiva tanto a nivel externo (con los clientes y proveedores) como a nivel interno con el personal de la empresa, en el mercado del BTL y la publicidad costarricense.

5.3.3.3 Valores:

Conciencia social: se pretende cuidar el medio ambiente por medio de las estrategias creativas que se desarrollen y utilizar materiales amigables con el medio ambiente.

Honestidad: con los integrantes de la empresa, con los jefes, con los clientes y todas las personas con que el personal de Prisma entre en contacto.

Compromiso: con todos los proyectos de la empresa, cada trabajador debe ver a la empresa como propia (ponerse la camiseta).

Lealtad: hacia nuestra empresa, hacia nuestros clientes y hacia nuestros proveedores pues estos últimos son un importante apoyo para el negocio.

Responsabilidad: para cumplir de la mejor manera con todas las labores asignadas.

Integridad: hacia nuestros clientes, hacia nuestro trabajo y hacia los proveedores.

Pasión: por el trabajo que se realiza, por cada una de las tareas que se realicen por pequeñas que parezcan son parte importante de la empresa y todas estas tareas suman a la hora de brindar un servicio de excelente calidad.

Diferenciación: buscar siempre la manera de diferenciarse de la competencia desarrollando estrategias exitosas y que marquen diferencia en el mercado

Creatividad: pensar siempre de una manera creativa para conseguir los mejores resultados de acuerdo con los objetivos de los clientes.

Filantropía (altruismo): preocuparse por el bienestar del prójimo y por apoyar las buenas causas sociales, apoyando de manera humana a los colaboradores de la empresa, los proveedores y a los clientes .

5.3.3.4 Objetivos

A continuación se presentan los principales objetivos que se pretenden alcanzar con el funcionamiento de la empresa.

Objetivo general:

Posicionarnos como una de las principales agencias independientes de BTL del mercado costarricense.

Objetivos específicos:

- Desarrollar estrategias creativas e innovadoras de publicidad BTL que permitan diferenciarse con los clientes de la empresa.
- Ser una empresa preocupada por la constante capacitación de sus colaboradores para así estar siempre actualizados y poder proponer estrategias publicitarias creativas e innovadoras.
- Brindar un servicio personalizado pensando siempre en darle un valor agregado a los clientes y dar seguimiento a los proyectos una vez finalizados, para garantizar la satisfacción completa de los clientes.
- Definir precios justos para los servicios de Prisma, que permitan alcanzar las utilidades deseadas pero al mismo tiempo sean acordes con el servicio brindado el cual debe ser siempre de óptima calidad.

- Tener siempre un trato humano con todas las personas con las que Prisma entre en contacto, tanto con los clientes, como con proveedores y el personal que compone la empresa.
- Escuchar las necesidades de los clientes para desarrollar estrategias que permitan alcanzar sus objetivos y garantizar su plena satisfacción.
- Proponer estrategias que no perjudiquen el medio ambiente e intentar trabajar con materiales reutilizables o biodegradables, la idea es que esto sea un factor diferenciador de la empresa que marque una tendencia en el mercado.

5.3.4 Análisis F.O.D.A.

Para la realización de este análisis el investigador se basó en su experiencia propia en el campo de la comunicación, así como en los aspectos citados por las entrevistas realizadas a las poblaciones que formaron parte de la investigación.

5.3.4.1 Fortalezas

- Personal de experiencia y capacidad para trabajar con materiales reciclados (mercadeo sostenible).
- Amplios contactos en diversas áreas y proveedores variados.
- Conocimientos en administración y publicidad BTL.
- Manejar precios del mercado y de la competencia, esto facilita cobrar lo justo por los servicios.
- Tener la capacidad de contratar personal de confianza que represente compromiso y fidelidad para la empresa.
- Conocimiento en trabajo de campo, como montajes y desmontajes de eventos muy variados y conocimiento de muchos tipos de materiales.
- Capacidad para vender del personal.
- Conocimiento del mercado donde se desarrolla la empresa.
- Posibilidad de reaccionar rápido.
- Capacidad para presentar propuestas creativas pero acordes a los objetivos de los clientes.

- Capacidad de entrar a un segmento de mercado poco atendido como lo son las Pequeñas y Medianas empresas en Costa Rica (PYMES). La capacidad económica de la empresa le puede permitir financiar proyectos para este segmento de mercado.
- Capacidad para brindar siempre un servicio de primera calidad y que esto permita diferenciarse de la competencia.

5.3.4.2 Debilidades

- Tener que darse a conocer en el mercado (sobre todo por ser un mercado con mucha competencia).
- Poco tiempo de competir en el mercado, puede ser visto como una debilidad por parte de los clientes que pueden pensar que no se cuenta con la experiencia necesaria para afrontar los proyectos.
- Poco capital de trabajo para financiar grandes proyectos.
- Poca capacidad de endeudamiento.
- Dificultad para retener personal en caso de que los competidores les ofrezcan mejores ofertas salariales.
- Dependencia de insumos y productos importados para ser capaces de brindar algunos servicios.

5.3.4.3 Oportunidades

- Posibilidad de captar clientes: el mercado siempre presenta la oportunidad de conseguir nuevos clientes para la empresa, más aún en un mercado donde las empresas siempre andan en busca de buenos servicios a precios justos.
- Errores de la competencia para captar nuevos clientes o clientes descontentos.
- Sector de mercado poco atendido (PYMES).
- Ser apoyo para las grandes agencias de publicidad que no cuentan con departamentos de producción BTL o no tienen del todo un departamento de BTL.
- Necesidad de algunas empresas nacionales por invertir en BTL a nivel regional.

5.3.4.4 Amenazas

- Incertidumbre política a nivel nacional.
- Aumento de impuestos tanto para los consumidores como para las empresas y aumento en los tributos existentes.
- Falta de capital para financiamiento de las PYMES.
- Dificultades de las entidades bancarias para otorgar créditos a las pequeñas empresas.
- Altos costos de funcionamiento para las empresas en el país.
- Aumento a precios de materias primas e importaciones en general.
- Dependencia de importación de algunos insumos o materia prima, tales como lonas, papel y otros materiales de impresión y materiales para la producción de muebles o *stands*.
- La competencia desleal: empresas que brindan servicios a muy bajos precios con tal de atraer nuevos clientes y mantener los que tienen, lo cual representa una desventaja competitiva.
- Altos costos de producción para trabajar en el país: Costa Rica se ha convertido en un país muy caro para el funcionamiento de muchas empresas y el campo de la publicidad pareciera no ser la excepción.
- Muchos trámites burocráticos en el país pueden perjudicar el desarrollo de las labores de la empresa o quitar mucho tiempo y recursos.
- La economía de las empresas: pues pareciera ser que no invierten tanto o no cuentan con tanto presupuesto como en años anteriores.
- Dificultad en casos de crisis: ante una eventualidad crisis o recesión de la economía generalmente las empresas disminuyen sus inversiones en publicidad y mercadeo.

5.3.5 Estrategia de negocio

La principal estrategia de negocio será implementar el mercadeo sostenible o mercadeo amigable con el medio ambiente. Esto implica, por ejemplo, reducir al máximo los materiales contaminantes, como usar tintas ecosolventes, materiales

recicladados para los stands que se propongan y desarrollar estrategias que permitan generar una imagen responsable de las marcas con que se trabaje. Este será el principal factor diferenciador de la empresa.

La innovación también representa un factor clave para la empresa pues esta permitirá en un principio captar clientes y luego mantener la fidelidad de ellos con la compañía.

Como parte de otras estrategias de negocio se propone convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

A continuación se describen los aspectos mencionados anteriormente:

¿Cómo convertir las debilidades en fortalezas?

Tener que darse a conocer en el mercado (sobre todo por ser un mercado con mucha competencia).

Esta característica puede ser vista como una fortaleza pues por ser una empresa nueva se puede posicionar por brindar un excelente servicio a un precio justo y por lo tanto se puede dar a conocer como una muy buena opción a elegir por parte de los clientes, esto además le permitirá ir ganando adeptos y nuevos clientes con el paso del tiempo, conforme se de a conocer más el trabajo de la compañía.

- Poco tiempo de competir en el mercado, puede ser visto como una debilidad por parte de los clientes que pueden pensar que no se cuenta con la experiencia necesaria para afrontar los proyectos.

El poco tiempo de competir también puede enfocarse de una manera positiva pues la empresa puede posicionarse como una empresa novedosa con ideas frescas y que viene a hacer la diferencia en el mercado, para ello debe realizar propuestas e ideas que marquen la diferencia y con esto pueda destacar de la competencia y captar nuevos clientes a pesar del poco tiempo en el mercado.

- Poca liquidez para financiar grandes proyectos.

Para solucionar esta carencia lo principal es enfocar los esfuerzos y recursos en proyectos que no demanden mucho capital de trabajo para poco a poco ir obteniendo mayores utilidades y generando mayor flujo de efectivo, para así con el paso del tiempo ser capaces de hacer frente a proyectos más grandes.

- Poca capacidad de endeudamiento.

Es algo similar a la debilidad anterior y por lo tanto debe solucionarse de una manera similar, pues poco a poco la empresa debe ir acumulando más capital para poder enfrentar deudas o financiamientos que impliquen contar con más capital.

- Dificultad para retener personal en caso de que los competidores les ofrezcan mejores ofertas salariales.

La empresa debe preocuparse por brindar las mejores garantías y beneficios para sus colaboradores, teniendo como meta el bienestar integral de ellos. Esto le permitirá crear fidelidad y compromiso hacia la compañía y así los colaboradores lo pensarán muy bien antes de cambiar de empresa, lo que genera la retención del talento humano. Para ello también es importante establecer planes de incentivos, no solo económicos, sino otro tipo de premios por rendimiento y apoyar a los colaboradores en situaciones especiales como el nacimiento de un hijo, cumpleaños, entre otros, para así crear una fidelidad hacia la empresa.

¿Cómo convertir las amenazas en oportunidades?

En cuanto a las amenazas son un poco más complicadas de controlar o solucionar pues las variables no dependen de la empresa sino que las dicta el mercado o la economía donde se ve inmersa . Aún así siempre se debe pensar en cómo solucionarlas y convertirlas en oportunidades o al menos minimizar al máximo el impacto de estas variables para la empresa.

- La situación actual del país, entre estos puntos vale destacar que no se sabe si se van a aprobar reformas fiscales que puedan influir sobre el funcionamiento financiero de las empresas e incluso sobre los hábitos de consumo de los compradores finales, lo que repercute también en las ventas de las empresas.

Para tratar de disminuir el impacto de un posible plan fiscal que se cree en el país, la empresa debe buscar asesoría profesional de un experto en esa área desde tiempo antes de la aprobación del nuevo paquete fiscal, para así estar listos ante la posible aprobación y disminuir al máximo el impacto que pueda tener en la compañía.

- Dependencia de importación de algunos insumos o materia prima, tales como lonas, papel y otros materiales de impresión y materiales para la producción de muebles o *stands*.

En este aspecto lo principal es importar la menor cantidad de bienes posible para no aumentar los costos de producción. Otra forma para convertir esta variable en una oportunidad es importando productos que la competencia no traiga al país y que le permita desarrollar estrategias más creativas e incluso alquilar esos productos a otras empresas del mercado.

- Saturación del mercado: al parecer hay gran cantidad de empresas en el país que brindan servicios similares.

El hecho de que hayan gran cantidad de empresas no necesariamente significa que todas brinden un buen servicio, por el contrario, muchas de ellas pueden cometer errores que causen malestar en los clientes, por lo que si nuestra empresa se da a conocer por el buen servicio y por las estrategias creativas que implementa esos clientes descontentos pueden acudir por si solos a la empresa.

- La competencia desleal: empresas que brindan servicios a muy bajos precios con tal de atraer nuevos clientes y mantener los que tienen, lo cual representa una desventaja competitiva.

El servicio muy barato no siempre dará buenos resultados para los competidores pues en ocasiones el producto final no es de calidad o bien puede provocar pérdidas que incluso les complique seguir en el mercado a las empresas que realizan esa práctica.

Esto puede significar una ventaja para Prisma porque la empresa debe cerciorarse de cobrar un precio justo pues el producto final será de óptima calidad, la empresa debe posicionarse como una compañía que no regala su trabajo porque la calidad tiene un costo, pero que eso no signifique cobrar costos muy altos a los clientes.

- Altos costos de producción para trabajar en el país: Costa Rica se ha convertido en un país muy caro para el funcionamiento de muchas empresas y el campo de la publicidad pareciera no ser la excepción.

Una posible solución para darle un giro positivo a esta amenaza es pensar en la implementación de estrategias donde se puedan reutilizar los materiales, incluso dentro de las estrategias se puede promover el uso de materiales reciclados para así bajar costos y sacarle más provecho a los insumos con los que se trabaje. Esto además permitirá ser percibida como una empresa sustentable con el ambiente y responsable con el planeta, lo que al mismo tiempo puede generar una mejor percepción por parte de los clientes y los consumidores en general. De hecho estar del lado verde en cuanto

a las políticas y los materiales usados puede atraer nuevos clientes que quieran sumarse a este sistema de trabajo.

- Muchos trámites burocráticos en el país pueden perjudicar el desarrollo de las labores de la empresa o quitar mucho tiempo y recursos.

La principal solución a esta problemática será asesorarse bien para tratar de disminuir al máximo los trámites innecesarios y cuando deban realizarse contratar personal que colabore con esta labor así no se invertirá mucho tiempo ni recursos en estas funciones.

- La economía de las empresas: pues pareciera ser que no invierten tanto o no cuentan con tanto presupuesto como en años anteriores.

Para dar una mejor salida al punto anterior se debe hacer uso de la creatividad para proponer estrategias publicitarias innovadoras que no impliquen altos costos de producción e implementación.

- Dificultad en casos de crisis: ante una eventual crisis o recesión de la economía, generalmente las empresas disminuyen sus inversiones en publicidad y mercadeo.

Lo principal para afrontar esta variable es tener un plan de emergencia en caso de que se presente una época de crisis o una recesión económica, pues contar con este plan permitirá a la empresa retener a los clientes con los que se cuenta y afrontar la crisis juntos.

5.3.6 Plan comercial

Como parte del plan comercial propuesto, a continuación se presentan los principales objetivos de mercadotecnia, así como la definición de lo que en publicidad se conoce como las 4 P (Producto, precio, plaza y promoción).

5.3.6.1 Objetivos de mercadotecnia

Se propone en primer lugar captar la atención de al menos siete clientes en los primeros 6 meses de funcionamiento de la empresa para con esto empezar a obtener utilidades en el negocio tan pronto como sea posible. A continuación se detallan los principales objetivos planteados:

Objetivos a corto plazo:

Incursionar de manera efectiva en el mercado y en los primeros 6 meses contar con al menos 7 clientes estables que inviertan constantemente en publicidad para lograr generar utilidades en la empresa.

Objetivos a mediano plazo:

Mantener un crecimiento en la cartera de clientes de la empresa, a un mediano plazo (aproximadamente un año) ya se debe contar con suficiente liquidez como para invertir en ampliar la compra de equipos para la empresa, tales como: toldos, materiales de construcción, pantallas, luces, sonido y demás equipo necesario para montar los eventos.

Objetivos a largo plazo:

Posicionar a la empresa como una de las principales agencias de BTL del país, reconocida por su excelente servicio y sus precios justos. También a largo plazo se tiene como objetivo expandir las oficinas al menos a una sucursal más para lograr llegar a nuevos clientes. Este objetivo se pretende alcanzar entre cuatro y cinco años de funcionamiento de la empresa.

5.3.6.2 Investigación de mercado

A continuación se detallan los principales aspectos extraídos de esta información que están directamente relacionados con la situación de dicho mercado.

Se puede concluir, según las respuestas dadas por los entrevistados que el segmento de clientes o prospectos para una empresa de este tipo es bastante amplio.

La creatividad e innovación que aporten las empresas de publicidad BTL es muy apreciada por los clientes y debe ser uno de los principales recursos de estas pues es lo que les permite captar clientes y posicionarse en el mercado.

El precio siempre debe ser el justo para todos, tanto para el cliente como para el empresario de BTL y para los proveedores, pues debe permitir mantenerse en el mercado cobrando lo justo a los clientes

Es por esto que para muchos de los entrevistados se debe ver como una amenaza las empresas de BTL que trabajan con precios muy bajos, pues es un tipo de competencia desleal, que contribuye a quitarle valor al BTL.

También se extrae de las entrevistas realizadas que el mercado nacional se encuentra con un buen nivel, tanto a nivel creativo como a nivel de implementación, con respecto a otros países de la región.

Segmento de mercado

Como parte de la segmentación del mercado se pretende en un principio llegar a pequeñas y medianas empresas de sectores muy variados que realicen publicidad BTL. Empresarios entre 25 y 50 años dueños de sus propias empresas de sectores muy variados, directores o dueños de agencias de BTL que necesiten apoyo en eventos o activaciones.

También un mercado potencial son las agencias de publicidad con o sin departamento de BTL que puedan ver a Prisma como un aliado estratégico para desarrollar estrategias de BTL a sus clientes.

Características del segmento:

Para definir el segmento al que se desea llegar se tomó como referencia la información dada por los entrevistados que componen las poblaciones de este trabajo, pues cuando se les consultó sobre las empresas que utilizan servicios de BTL, la

mayoría mencionaron que prácticamente cualquier empresa puede requerir los servicios, mientras que otros contestaron que mayormente lo usan las empresas de consumo masivo.

Por esta razón se propone incursionar primero llegando a las pequeñas y medianas empresas, para poder cubrir costos de financiamiento de proyectos, pues al principio será más complicado financiar proyectos grandes que requieran una mayor inversión, para luego ir llegando a empresas de consumo masivo e ir creciendo poco a poco en el mercado.

5.3.6.3 Participación de la competencia en el mercado

La competencia para este tipo de negocio es muy amplia, principalmente serán todas aquellas agencias de publicidad que desarrollen como parte de sus servicios el BTL y aquellas productoras independientes de publicidad BTL.

Sin embargo, las principales productoras de BTL del país deben ser consideradas como la principal competencia o competencia directa, esto porque ellas son las que realizan de manera directa los eventos y activaciones para muchas de las marcas que invierten en este tipo de publicidad. Como competencia indirecta se encuentran algunas de las agencias de publicidad del país, pues estas pueden ser vistas como potenciales clientes de la empresa, ellas en muchas ocasiones subcontratan los servicios de productoras o agencias pequeñas de BTL.

En este apartado más que mencionar a la competencia, sus ventajas y sus desventajas se quiere enfocar en las posibles empresas grandes que pueden significar un mercado potencial a la compañía, en este caso serán aquellas agencias de publicidad consideradas “grandes” que necesiten o contraten los servicios de productoras de BTL independiente y que por lo tanto puedan ser clientes de la empresa.

Figura # 21 Posibles aliados (clientes) para la empresa

Esquema de los principales agencias claves para ser posibles proveedores			
Nombre del competidor	Ubicación	Principales cuentas claves (cuentas que llevan en la agencia que realicen BTL)	Principall aportes a Prisma
Jotabequ	San José, Barrio La California	Banco Popular, Cervecería Costa Rica, Grupo Nación, Grupo Q	Ser proveedor de BTL pues ellos subcontratan muchos servicios
Publimark	Escazú	Banco Popular, Dos Pinos, Pozuelo, entre otras	
Avance	Escazú	Dos Pinos, Claro	
Tribu	Lindora	Credomatic, El Verdugo (Grupo Monge)	
Garnier DDBO	San José, Calle Blancos	Dos Pinos, Cervecería Costa Rica	
Ogilvy	Escazú	Coca Cola,	

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

Seguidamente se presenta un análisis sobre algunos de los principales competidores.

Figura # 22 Esquema de principales competidores

Esquema de los principales competidores			
Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Principal desventajas
Amalgama	Sabana, San José	Tiempo en el mercado	Mucho nivel de trabajo y poco personal genera poca capacidad de tomar nuevos proyectos
Trebol Producciones	San José	Costos accesibles	Poco personal, subcontratación
Palíndromos	Aserrí	Experiencia en actuación y servicio diferen	Poco capital de trabajo
HIT	Escazú	Experiencia y creatividad implementada	Altos costos de inversión por proyecto
BTL Proactivo	Heredia	Contactos de muchos clientes y proveedor	Poco tiempo en el mercado

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

5.3.6.4 Promoción del producto o servicio

Para la promoción del producto en este caso los servicios de la agencia se propone hacerla de manera diferente que si se tratara de un producto de consumo masivo o de primera necesidad, en este caso lo principal es visualizar cuáles son los cliente potenciales y empezar a concretar citas para ofrecer los servicios de la empresa.

En primer lugar se pedirán reuniones a contactos conocidos del medio que puedan mostrarse interesados en conocer sobre los servicios de la empresa para luego ir contactando otros posibles clientes.

En el caso de las agencias de publicidad o agencias de BTL que puedan ser clientes, lo que se propone es solicitar citas para reuniones donde se presenten los servicios de Prisma, pero además, donde se puedan llevar propuestas concretas para alguna de las marcas que ellos tienen como clientes y que puedan implementar con la empresa Prisma, para así siendo proactivos lograr engancharlos como clientes.

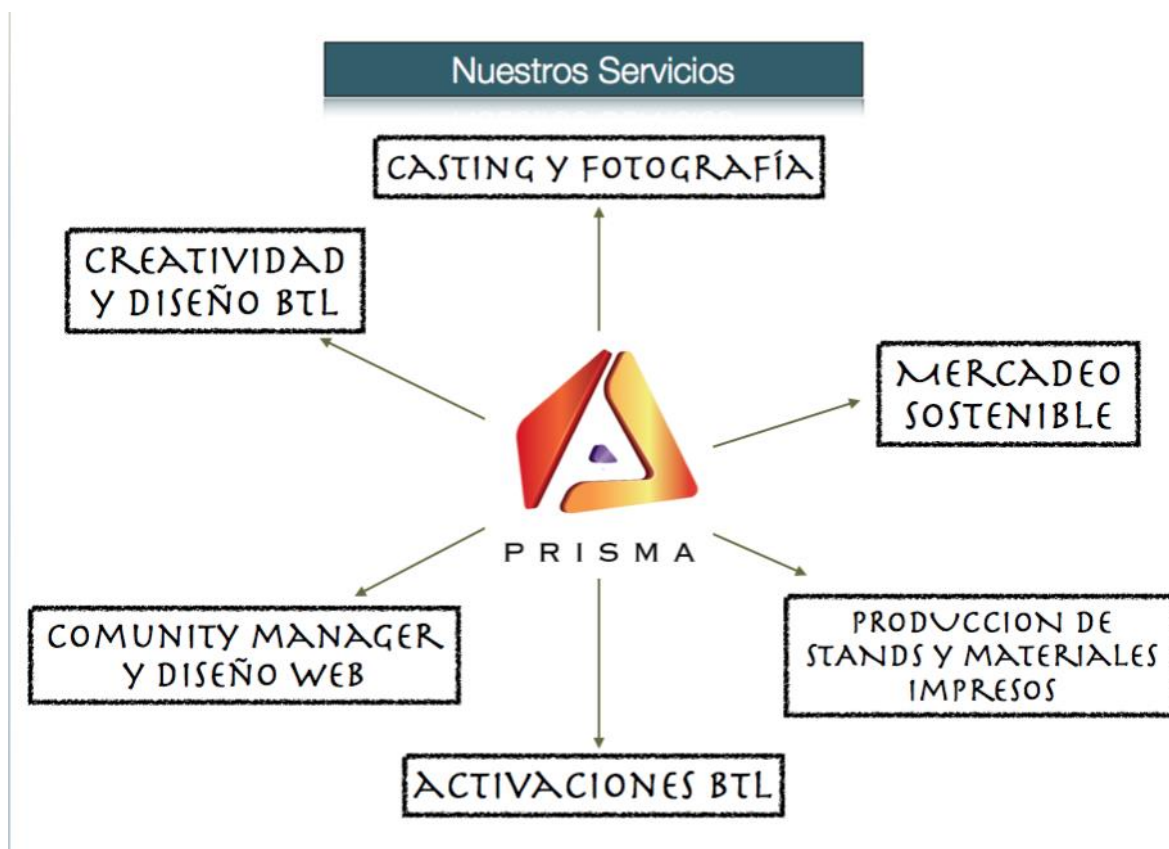
5.3.6.5 *Producto*

Principales productos de la compañía

En general el objetivo primordial es especializarse en el desarrollo e implementación de estrategias de publicidad BTL, sin embargo, se pretende ir más allá y ofrecer servicios complementarios que representen una oferta más completa y brinden mayores soluciones a las necesidades de mercadeo de los clientes.

A continuación se presenta una figura con los principales productos que ofrece la empresa y más adelante se explican más a fondo en qué consisten cada uno de estos servicios y sus características.

Figura # 23 Principales servicios de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

Casting y fotografía

Se ofrecerá ese servicio porque comúnmente es utilizado por agencias de publicidad tanto para comerciales como para BTL. El *casting* se refiere a que Prisma realizará fotos a modelos, edecanes, impulsadoras, actores y animadores, entre otros, que puedan requerirse tanto para comerciales como para activaciones y eventos publicitarios. Esto permitirá contar con una amplia base de datos que puede ser usada tanto por la agencia como por los clientes.

En cuanto a los servicios de fotografía la idea es realizar negociaciones con los mejores fotógrafos del país para que den precios especiales a la agencia y que esta pueda ofrecer dichos servicios a los clientes.

Activaciones BTL

En lo que respecta al desarrollo de activaciones BTL la empresa brindará servicios que van desde la concepción misma de la idea creativa (propuesta al cliente), hasta realizar los diseños de los *stands*, materiales impresos, uniformes y todo tipo de material necesario para estas activaciones. Así una vez aprobada la propuesta creativa y el presupuesto del proyecto la empresa brinde apoyo a los clientes en el desarrollo e implementación de dicha propuesta, para ello debe tomar en cuenta aspectos muy variados como transportes, producción de muebles, producción de materiales, supervisiones, vestuarios y personal de montaje y desmontaje, entre otros. Por esta razón lo que se pretende es brindar un servicio completo a los clientes de la agencia y finalmente darle seguimiento a los proyectos realizados para medir los resultados alcanzados.

Producción de *stands* y materiales

Este servicio requiere tener personal subcontratado con los que se manejen muy buenos precios para la producción de los materiales de BTL e impresiones de todo tipo. Estos proveedores deben servir como apoyo a la agencia tanto para los proyectos de clientes directos como proyectos subcontratados por otras agencias para sus clientes.

Apoyo en redes sociales y diseño web

Se pretende proponerle a los clientes el manejo de las redes sociales como parte de los servicios de la empresa, esto porque en los últimos tiempos estas representan una importante herramienta de mercadeo para las marcas, pero que al mismo tiempo demanda mucho tiempo y sobre todo creatividad para mantener a los clientes interesados en seguirlas.

Además si un cliente requiere diseñar o mejorar su página web también se le piensa presentar como uno de los servicios de la empresa.

Creatividad y diseño

Se pretende dar el servicio de creatividad y diseño para las empresas que lo requieran, para apoyarlas no solo en el área de BTL sino también en diseño web y

otros tipos de diseño como el de empaques, diseño para prensa, vallas, etc. Estos servicios se cobran por medio del tarifario (presentado más adelante).

Mercadeo sostenible

Se propone como uno de los servicios de la empresa ser creadores y desarrolladores de estrategias sostenibles y eco amigables o lo que se llamará en esta propuesta mercadeo sostenible.

Este servicio se considera que puede representar un aspecto diferenciador en el mercado costarricense, principalmente por ser un área que apenas se está empezando a desarrollar en el país. Consiste en desarrollar ideas pensando al mismo tiempo en cuidar el planeta, usando para ello, por ejemplo, materiales naturales que no contaminen, materiales reutilizables (lo que a su vez ayuda a sacar mayor provecho a la inversión económica), promover el reciclaje en los consumidores, entre otros aspectos claves.

Se considera que el comportamiento y la conciencia de los consumidores en el tema ambiental ha estado cambiando, pues las personas se preocupan cada día más por cuidar el medio ambiente y tener un estilo de vida acorde con esta mentalidad. Como consecuencia de este cambio las empresas se ven obligadas a engancharse en este tren y apostar por realizar su mercadeo de una manera sostenible y sustentable con el medio ambiente.

Para el desarrollo de este servicio se piensa trabajar en conjunto con una agencia experta en esta área y que sirva de apoyo para el desarrollo de ideas y la implementación de las mismas. Con esta empresa ya se desarrolló un proyecto en conjunto del cual se muestra a continuación una fotografía del resultado final y luego de la fotografía se explica con mayor detalle en que consistió dicho proyecto.

Figura # 24 Ejemplo de proyecto de Mercadeo Sostenible



Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

Este proyecto se realizó en conjunto para la empresa *Florida Ice and Farm Company* y consistió en realizar una parada de autobús hecha en un 90% con materiales de reciclaje. Para ello se usaron botellas de vidrio para la construcción de las paredes, botellas plásticas para la pared del fondo de la parada, tarimas de transporte de materiales para las bases de la pared del fondo, latas de aluminio compactadas para la construcción de la banca y miles de tapas plásticas para el montaje de piso.

Con este servicio se pretende apoyar a la empresa privada o incluso pública que está empezando a cambiar sus estrategias hacia un mercadeo más responsable y es ahí donde entra Prisma como una empresa líder y experta en el tema del mercadeo sostenible, al tiempo que este servicio, como se mencionó anteriormente, permite diferenciarse de los competidores.

Ventajas competitivas

- Se pretende desarrollar el mercadeo sostenible como una de las principales ventajas competitivas.
- También el servicio post venta puede resultar una importante ventaja competitiva, pues se pretende dar seguimiento a todos los proyectos una vez finalizados para brindar un valor agregado a los clientes, pues esto permitirá medir los resultados obtenidos y determinar los puntos por mejorar.
- Además se propone contar con buenos precios para los clientes.
- Mantener una óptima calidad de los productos.
- Realizar negociaciones con proveedores de confianza que permitan bajar costos en todos los materiales.
- Mantener una creatividad y un diseño que permitan marcar la diferencia.
- Proponer estrategias innovadoras como la del mercadeo sostenible.
- Contar con personal altamente calificado y con experiencia.

Participación del producto en las ventas totales de la empresa

La empresa, por el tipo de negocio cuenta con varios servicios y varios precios para los mismos, por lo que los productos serán la base de sus ventas totales.

En este caso se espera que la mayoría de las ventas generadas sean producto de la producción de *stands* y desarrollo de eventos, mientras que un porcentaje menor corresponderá a los servicios de diseños (arte final) y diseños web.

Posicionamiento del producto en el mercado

El producto o más bien los productos que la empresa ofrece se desean posicionar como productos innovadores por la creatividad de las propuestas a desarrollar, pero con precios justos. Con esto se pretende lograr un buen posicionamiento en el mercado y llegar a ser una de las principales opciones cuando un cliente requiera este tipo de servicios.

5.3.6.6. Precio

Definir el precio de los diferentes productos que se ofrecen en una agencia de publicidad BTL exige tomar en cuenta una gran cantidad de factores y variables sobre los servicios ofrecidos, por lo que para ello lo más recomendable o lo que se propone en este caso será crear tarifarios de los servicios. Estos se dividirán en tarifarios de arte final por los diferentes diseños que se realcen, un tarifario para el personal que contrate la agencia para los eventos o activaciones de los clientes (por ejemplo: modelos, edecanes, supervisiones, personal de montajes y desmontajes, personal de transportes, entre otros).

Para el tarifario se tomará en cuenta como moneda el dólar estadounidense por tratarse de una moneda más estable que el colón y porque muchos de los insumos que se deben comprar para la construcción de *stands* y otros materiales como los de impresión se deben importar y pagar en esta moneda. Para los pagos que los clientes realicen en colones se tomará en cuenta el tipo de cambio correspondiente a la fecha en cuestión. También se usará esa moneda porque permite estandarizar costos en caso de que se solicite a la agencia realizar algún trabajo para otro país de la región centroamericana.

A continuación se presenta el tarifario propuesto como parte de los costos de la agencia.


Tarifario de principales servicios

Este tarifario se desarrolló pensando en los principales servicios que brindará la empresa, sin embargo, el BTL es muy diverso y los costos entre un proyecto y otro pueden variar. Por esta razón es que algunos de los servicios, como por ejemplo la producción de *stands* puede variar mucho entre uno y otro dependiendo de los requerimientos y características de cada uno, por esta razón no se incluyen en el tarifario pues estos y otros servicios deben cotizarse según los requerimientos de cada proyecto.

Dicha situación se repite con otros rubros como los transportes, especialmente los que sean fuera de la gran área metropolitana, pues los costos pueden variar mucho dependiendo de la cantidad de materiales por transportar y el lugar exacto de destino final.

En lo que respecta a los servicios ofrecidos por la empresa algunos de estos deben ser sub contratados, pues esto no afecta el funcionamiento de la empresa, al contrario permite maximizar las utilidades de los proyectos al no incurrir en costos de planillas, como por el ejemplo el pago de seguro permanente (se puede manejar un seguro al personal por proyectos), entre otros. Por esta razón servicios como la contratación de modelos, personal de montajes y desmontajes, así como algunos otros de los servicios serán sub contratados.

Figura # 25 Propuesta de tarifario de principales servicios PRISMA

PRISMA Plan financiero		
		
Propuesta de tarifario de los principales servicios		
Detalle o tipo de personal	Costo unitario	Detalles de la inversión
Alquiler de equipo audio y animación	\$140	Costo por fecha de 2 a 4 horas
Servicios de modelos (por evento de 3 horas)	\$175	Costo por modelo AA
Alquiler de salas lounge	\$150	Alquiler por evento
Servicios de edecán	\$90	Costo por fecha de 4 a 6 horas
Impulsadora para supermercado	\$80	Costo por fecha de 6 a 8 horas
Supervisión de eventos (menos de 4 horas)	\$79	Costo por evento 4 horas o menos
Supervisión de eventos (más de 4 horas)	\$90	Costo por evento de 4 a 8 horas
Personal de montaje y desmontaje	\$70	Costo por persona por cada montaje y desmontaje
Transportes camión Gran Área Metropolitana (GAM)	\$90	Costo unitario por transporte
Fotógrafo para evento (GAM)	\$220	Costo unitario por evento
Locutor o animador para evento	\$150	Para un evento o activación entre 2 y 5 horas
Alquiler de luces LEDS	\$20	Alquiler de luces LED costo unitario
Alquiler de pantallas	\$75	Alquiler de pantalla por evento, costo unitario
Alquiler de toldo	\$175	Toldo de 3 m x 3 m para una fecha
Pintacaritas	\$180	Costo por fecha de 2 a 4 horas
Diseños de stands en 3 D	\$450	Costo por diseño de 1 stand
Diseños de vestuarios	\$150	Costo unitario
Diseño roller up	\$150	Costo unitario
Diseño materiales impresos	\$175	Diseño de papelería pequeña
Diseño materiales grandes	\$600	Diseño de vallas y gigantografías
Diseño y montaje de página web	\$1,250	Incluye 1 revisión y 2 solicitudes de cambios
Diseños para redes sociales	\$175	Costo unitario
Costos incluyen cargas sociales e impuesto de venta		

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

5.3.7 Plan de producción

5.3.7.1 Objetivos de un plan de producción

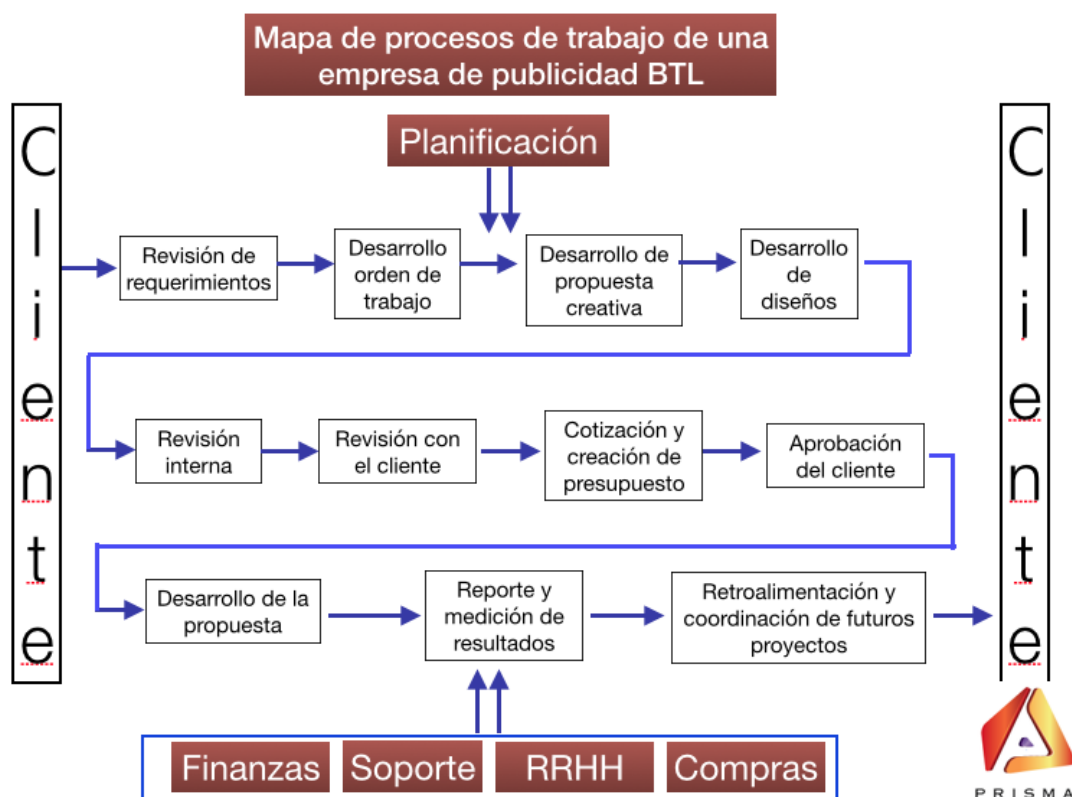
El plan de producción permite principalmente optimizar el proceso de producción o en este caso de trabajo de la empresa, dentro de los principales beneficios está que permite minimizar costos y maximizar las ganancias, maximizar el servicio al cliente, minimizar la inversión en inventarios y maximizar la utilización de planta y equipos, así como minimizar los cambios en las tasas de inversión y en los niveles de personal, entre otros.

A continuación se describen los principales aspectos que conforman el plan de producción de la presente propuesta iniciando con el desarrollo de un mapa de procesos de trabajo, en este caso y debido a la complejidad y singularidad de los servicios que se pueden brindar, pero sobre todo al depender estos de las necesidades del cliente, se tomó como servicio básico para la realización de este mapa, el desarrollo de un proyecto solicitado por un cliente.

5.3.7.2 Mapa de procesos

A continuación se presenta un mapa de procesos de cómo se proponen desarrollar los proyectos en la empresa. El principal aporte de este mapa es contar con una estructura ordenada y bien establecida para desarrollar cada uno de los trabajos desde el momento en que son solicitados por los clientes.

Figura # 26 Mapa de procesos PRISMA



Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

Este mapa también permite delimitar mejor el tiempo de respuesta y de trabajo de cada proyecto.

Como se puede apreciar en el diagrama presentado se toma como punto de partida el primer contacto con el cliente, donde este brinda la información sobre lo que se debe trabajar al ejecutivo de la agencia, y el proceso se cierra una vez realizado el proyecto. Sin embargo, es importante y se recomienda dar seguimiento a los resultados obtenidos con cada proyecto, pues esto representa un valor agregado para los clientes y la posibilidad de medir cual estrategia da mejores resultados, para luego definir los pasos a seguir.

Como se puede ver en el mapa propuesto el proceso operacional para el desarrollo de un proyecto de BTL incluye gran cantidad de variables, muchas de las

cuales no dependen al ciento por ciento de la empresa sino de factores ajenos a esta, como lo son el tiempo de respuesta del cliente o la premura que este tenga para realizar el proyecto. Así como el tiempo que tarden algunos proveedores en dar respuesta a las cotizaciones solicitadas. Es por esta razón que este mapa representa una guía para el desarrollo de los proyectos, pero en el BTL los tiempos suelen ser muy variados, en ocasiones se cuenta con poco tiempo de respuesta, mientras que otros proyectos si se desarrollan con mayor espacio temporal.

Ante esta situación lo que se propone es siempre tratar de ser proactivos con los clientes y mostrarles propuestas con un buen tiempo de antelación, por ejemplo, presentar ideas para fechas especiales. En la medida de lo posible y cuando el cliente trabaje de manera constante con la empresa resulta valioso desarrollar un plan anual de eventos y proyectos por desarrollar, pues esto permite manejar y distribuir mejor los tiempos de trabajo y permite una mejor planificación.

5.3.7.3 Control de la producción

En el caso de los procesos de publicidad BTL no se propone medir por medio de diagramas sino que el control de los procesos de producción estará principalmente a cargo del ejecutivo, quien dentro de sus responsabilidades tiene como principal labor velar por el adecuado desarrollo de los proyectos desde el inicio de estos hasta que se culminan con el reporte al cliente.

El ejecutivo es el contacto directo de la agencia con el cliente y de ahí la importancia de su labor, esto implica que controle el proceso de trabajo y mantenga informado al cliente de cómo se van desarrollando cada uno de los pasos, pero también debe comunicar al creativo y al diseñador los ajustes que se deban realizar a la propuesta durante el proceso de concepción de la misma.

Este proceso de control de la producción también debe estar supervisado por el jefe inmediato del ejecutivo, en este caso se propone que sea el director de la empresa para garantizar que el proyecto se realice de forma fluida y que todo salga como se desea.

5.3.8 Plan o estudio financiero

Se presentan a continuación los principales objetivos que se pretenden alcanzar con el plan financiero propuesto para la empresa. Luego de estos se plantean los principales cuadros financieros extraídos de los cálculos realizados para la elaboración de esta sección.

5.3.8.1 Objetivo general

- El principal objetivo de la empresa es obtener la rentabilidad de la misma en el menor plazo de tiempo posible.

5.3.8.2 Objetivo a corto plazo

- Mantener el control y orden de los ingresos y egresos de la empresa , y de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar por medio de la implementación de un sistema contable eficiente.
- Determinar las utilidades a corto plazo de la empresa y la rentabilidad de los proyectos realizados, sacando un balance entre los egresos e ingresos de la compañía.

5.3.8.3 Objetivo a mediano plazo

- Medir la capacidad de la empresa para alcanzar el punto de equilibrio a mediano plazo.
- Basarse en los resultados obtenidos para realizar proyecciones a largo plazo en el manejo financiero de la empresa.


5.3.8.4. Objetivos a largo plazo

- Determinar cómo mantener la rentabilidad en la empresa y aumentar los niveles de ganancias de la compañía para garantizar el crecimiento de la misma.

5.3.8.5 Cálculo de la inversión inicial y capital de trabajo

En este caso se calculó una inversión inicial de \$12 860, esta incluye el capital de trabajo, a continuación se presenta el cuadro con el detalle de los rubros calculados.

Figura # 27 Cálculo de costos iniciales

PRISMA Plan financiero			
 PRISMA			
Cálculo de costos iniciales			
Material	Cantidad	Inversión	Totales
Compra de escritorios	2	\$90	\$180
Compra de sillas	2	\$40	\$80
Sillas y mesa comedor	1	\$250	\$250
Compra de computadoras	1	\$500	\$500
Compra de equipo de alquiler (salas lounges)	1	\$250	\$250
Incluir compra de equipo sala de reuniones	1	\$600	\$600
Equipamiento de cocina	1	\$800	\$800
Capital de trabajo (para cubrir costos y pérdidas iniciales)	1	\$10,000	\$10,000
Compra de cámara fotográfica	1	\$200	\$200
Total de gastos inversión inicial			\$12,860

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

Para Sapag y Sapag (2008) la inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y tamaño determinados (p. 262)

Para la propuesta de este proyecto se pretende como parte del capital de trabajo contar con una inversión del presidente de la empresa para iniciar labores, esta debe rondar los \$10 000, si algún otro inversionista quisiera entrar como socio debe aportar los mismos \$10 000 como capital de trabajo inicial de la compañía.


Esta cifra se estima en \$10 000 pues según los cálculos realizados este monto corresponde a las pérdidas estimadas del primer semestre, para luego, a partir del quinto mes empezar a recuperar o nivelar los gastos con los ingresos, se calcula además que en el mes seis se alcanza el punto de equilibrio operativo, donde ya los ingresos son suficientes para cubrir todos los costos de operación mensuales.

Sin embargo, el periodo de recuperación se da hasta el segundo año, pues es ahí cuando se empiezan a ver las utilidades reales para la empresa y ya se han recuperado las pérdidas totales de las inversiones realizadas y costos operativos del primer año de operaciones.

5.3.8.6 Costos y gastos mensuales

A continuación se presenta un cuadro con los principales costos fijos mensuales de la empresa.

Figura # 28 Cálculo de costos mensuales

PRISMA Plan financiero		
 P R I S M A		
Cálculo costos mensuales a 6 meses		
Material	Cantidad	Costo/ Inversión
Salario de director de proyectos	1	\$1,500
Salario de diseñador	1	\$1,000
Salario de ejecutivo	1	\$1,000
Pago de recibos (internet, luz, agua y teléfono)	1	\$40
Pago de recibo por alquiler de dominio web y correos electrónicos	1	\$80
Pago de combustible a director	1	\$40
Alquiler de oficina	1	\$360
Pago de celular de ejecutivo y director	1	\$40
Total de gastos operativos mensuales		\$4,060
Notas y aclaraciones:	Gastos de salarios incluyen un estimado del 50% para cubrir cargas sociales del personal	

Fuente: elaboración propia.


Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

En este caso se pretende iniciar operaciones con un director de proyectos, un diseñador y un ejecutivo, pues se considera que este es el personal básico para empezar a generar proyectos y que exige una inversión no tan alta como si se contara con mayor personal fijo en el inicio de la empresa. Con el tiempo y conforme la empresa genere mayores utilidades se analizará la posibilidad de contar con más personal como planilla de la compañía.

5.3.8.7 Pronóstico de ventas

Se va a manejar una proyección de ventas a 3 años, en la que se calcula por experiencia propia del realizador del proyecto, un aproximado de cada uno de los servicios que se puedan vender cada mes durante el primer año. Luego para el segundo año las ventas mensuales promedio corresponden al promedio observado durante el segundo semestre del primer año. Para el cálculo del tercer año en promedio se estima un crecimiento de un 19% en la venta de cada uno de los servicios.

Figura # 28 Proyección de ventas a un años

PRISMA Plan financiero						
 PRISMA						
Proyección de ventas a 1 año						
Periodo	Primer semestre			Segundo semestre		
Detalle o tipo de personal	Cantidad	Valor unitario al cliente	Totales	Cantidad	Valor unitario al cliente	Total
Producción de stands grandes	2	\$3,300	\$6,600	3	\$3,300	\$9,900
Producción de stands pequeños	5	\$850	\$4,250	12	\$850	\$10,200
Activaciones en supermercados (2 fines de semana en 3 supermercados por día trabajando los días V,S y D)	3	\$1,850	\$5,550	4	\$1,850	\$7,400
Giras fuera del GAM (1 semana playas) Incluye transportes de personal, costo por recurso humano, producción de vestuarios, supervisión, hospedaje y alimentación, entre otros	1	\$15,000	\$15,000	2	\$15,000	\$30,000
Eventos centros comerciales	2	\$9,750	\$19,500	3	\$9,750	\$29,250
Evento para fechas especiales	2	\$5,750	\$11,500	3	\$5,750	\$17,250
Producción de otros materiales (impresiones más pequeñas solicitadas por clientes)	15	\$250	\$3,750	34	\$250	\$8,500
Diseño y arte final (diseños pequeños de materiales, impresos, redes sociales y otros diseños de papelería o logos)	25	\$150	\$3,750	51	\$150	\$7,650
Totales		\$36,900	\$69,900		\$36,900	\$120,150

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

En la parte de anexos del proyecto se presenta el desarrollo de los cálculos de cada uno de los proyectos incluidos dentro de la proyección de ventas. Es decir, cuánto se calcula por un proyecto en centros comerciales, cuánto por un proyecto de un stand

pequeño o servicios de BTL para fechas especiales y así con cada uno de los servicios propuestos.

5.3.8.8 Proyección del flujo de efectivo

En este caso el flujo de efectivo será determinado por las entradas de los proyectos realizados, así como alquiler de equipos que se puedan rentar a otras empresas para eventos, como por ejemplo los alquileres de toldos, sonido, luces, muebles, entre otros, que puedan adquirirse en algún momento con el fin de rentarlos a estas empresas.

A estas entradas se les debe restar las salidas en efectivo para dar como resultado el flujo de efectivo de la empresa, por esta razón resulta importante minimizar las salidas innecesarias y tratar de aumentar al máximo las entradas de la empresa, para cumplir con este objetivo se puede pensar en negocios paralelos al principal, como lo puede ser el alquiler de equipo, brindar servicios de *casting* de modelos, actores y otro personal, entre otros.

Gitmann y Zutter (2012) mencionan que el efectivo es la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal de cualquier modelo de valuación financiera p. 108).

En cuanto a la evaluación de la empresa, este proceso se realizó por medio de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y por medio del Valor Presente Neto (VPN), aspectos mencionados en el marco teórico de este proyecto, pero que se retoman brevemente en esta propuesta para indicar cómo se utilizaron.

La TIR es una técnica para calcular el capital, básicamente es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto, según lo exponen (Gitman y Zutter, 2012, p. 372). Por lo tanto esta técnica permite visualizar los principales resultados que logrará la empresa en un lapso determinado de tiempo.

En el caso de esta propuesta y según los cálculos realizados la TIR da como resultado un 136%, por lo que el proyecto si resulta rentable para los inversionistas. Los

autores antes citados mencionan que si el TIR es mayor a la inversión de capital realizada se debe aceptar el proyecto (Gitman y Zutter, 2012, p. 372), en este caso sobrepasa por un 36% la inversión realizada por lo tanto el proyecto si es viable y se recomienda proceder con el mismo, siempre y cuando se logren las ventas proyectadas la empresa si resultará rentable (en el periodo de recuperación mencionado anteriormente).

Figura # 28 Cálculo del TIR y el VAN de la empresa

Flujos netos	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo Anual	-\$12,860	-\$1,208	\$10,956	\$19,480
Valor de liquidación				\$129,869
Flujo de efectivo	-\$12,860	-\$1,208	\$10,956	\$149,349
VPN	\$80,499			
TIR	136%			

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

En lo que respecta a la interpretación del VPN, Gitman y Zutter (2012, p. 367) mencionan que una empresa debe efectuar una inversión sólo si el valor presente del flujo de efectivo que genera la inversión rebasa el costo de la inversión realizada en primer lugar (p.367). En el caso de la empresa propuesta, se puede ver como el cálculo de este valor da como resultado \$80 499, monto que sobre pasa la inversión inicial de la empresa y por lo tanto, si es válido y recomendable proceder con la compañía.

Figura # 29 Estado de resultados a tres años

Proyección ventas PRISMA a 3 años	Total año1	Total año2	Total año3
Ventas netas	\$190,050	\$257,486	\$306,196
Costos de producción	\$142,538	\$193,114	\$229,647
Utilidad Bruta	\$47,513	\$64,371	\$76,549
Gastos de Operación	\$48,720	\$48,720	\$48,720
UAI (utilidades antes de impuestos e intereses)	-\$1,208	\$15,651	\$27,829
ISR (impuestos sobre la renta)	-\$362	\$4,695	\$8,349
Utilidad Neta	-\$1,208	\$10,956	\$19,480

Fuente: elaboración propia.

Fecha de elaboración: Tercer trimestre de 2015.

Vale aclarar que durante el primer año de operaciones se dan pérdidas en la empresa por lo que no se debe pagar impuesto sobre la renta, situación que si cambia durante los años siguientes según las ventas y costos estimados.

Se desprende de los cálculos realizados que el punto de equilibrio se alcanza al finalizar el primer año, pues las ganancias del segundo semestre permiten cubrir las pérdidas del primer semestre operativo. El periodo de recuperación inicia hasta el segundo año de operaciones, pues en este año es donde se empiezan a ver las ganancias de la empresa

Las pérdidas que se dan durante el primer año de operaciones se deben principalmente a los costos salariales y operativos fijos de la empresa.

Los estados financieros se desarrollarán una vez iniciadas las labores de la empresa porque de momento no se cuenta con los datos necesarios para desarrollarlos.

Para que la empresa logre mantenerse exitosamente en el mercado debe vender al menos lo que genera el segundo año de operaciones, al tiempo que para poder

crecer y contratar más profesionales fijos debe mantener un crecimiento de al menos un 20% anual, tal y como se refleja en los datos calculados para el tercer año de operaciones.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Seguidamente se describen las principales conclusiones que se extrajeron de la investigación realizada, primeramente se describen los principales resultados que corresponden a cada uno de los objetivos específicos previamente planteados y luego se cierra la sección con las principales conclusiones del objetivo general. En la segunda parte de esta sección se procedió a mencionar las principales recomendaciones de este proyecto.

A continuación se detallan las conclusiones respecto a los principales aspectos que se deben tener presentes en el momento de realizar un plan de negocios para una empresa de publicidad BTL en Costa Rica.

Se debe contar con un mínimo de capital que permita iniciar operaciones y ser capaces de financiar los proyectos que surjan en el inicio de la empresa. Dicho capital debe calcularse, según los intereses de los empresarios y sus expectativas. Para este proyecto se calculó que necesario contar con un capital de \$10 000 que permitieran arrancar con las operaciones de la empresa, pero como se mencionó anteriormente eso dependerá de la estructura de negocio.

Es de vital importancia tener bien definidos los servicios que la empresa brindará, así como el precio de estos, .

Es necesario definir también el mercado meta en el que se enfocará la empresa, así como la estructura interna de funcionamiento de la compañía. Se concluyó también que hay algunos puestos que son muy importantes y que dentro de lo posible es beneficioso tenerlos como personal de planilla, tales como: los diseñadores, creativos, personal contable y administrativo; mientras que otros servicios como supervisiones, personal de montaje, transportes y modelos puede resultar mejor trabajarlos por contratación por proyecto.

En algunas ocasiones los sistemas de trabajo de las empresas de este tipo encarecen sus costos operativos, principalmente cuando se subcontratan muchos servicios, sin embargo, este punto resulta muy particular de cada empresa, pues la cantidad de trabajo con que se cuente en cada servicio influirá para saber si es necesario contar con personal propio de planilla o bien subcontratar.

En el plan de negocios de una empresa de este tipo se debe hacer énfasis en la creatividad e innovación, tanto en lo que respecta al manejo administrativo de la misma como en las propuestas y trabajos que se desarrollen. Dicha característica permitirá abrirse espacio entre los competidores y ganarse clientes poco a poco. Al respecto también es vital contar con un servicio diferenciador que le permita a la empresa sobresalir de los competidores.

Dentro de los nuevos usos de la publicidad BTL que deben ser tomados en cuenta en el plan de negocios se concluyó que es fundamental apoyarse en las nuevas tecnologías, principalmente haciendo uso de las redes sociales dentro de las estrategias propuestas a los clientes.

Finalmente se debe tomar en cuenta cómo dar seguimiento a los proyectos y apoyar a los clientes en las mediciones de resultados de todos los proyectos realizados.

Con respecto a las necesidades que las empresas intentan suplir por medio de la publicidad no tradicional, la principal conclusión es que las empresas que utilizan los servicios de BTL lo hacen para satisfacer necesidades muy variadas, así como alcanzar diversas metas. Principalmente la publicidad BTL les permite llegar a públicos de manera directa y en muchas ocasiones en los puntos de venta, lo que a su vez les permite a los empresarios que invierten en BTL generar una respuesta directa en los consumidores finales, vale destacar que dicha reacción está generalmente ligada a la venta de sus productos.

Otra de las necesidades de estas empresas es segmentar el mercado al que dirigen los mensajes, lo cual es más difícil de realizar por medio de la publicidad tradicional.

Se logra satisfacer estas necesidades gracias a algunas características propias de la publicidad no tradicional que no posee la publicidad tradicional (ATL), tales como: la posibilidad de llegar a diversos espacios de manera personal, la capacidad de abordar a los consumidores en los puntos de venta, así como la capacidad de implementar estrategias donde los recursos creativos son prácticamente ilimitados (el ATL es más rígido en cuanto a tiempo y uso de los recursos), estas son algunas de las características del BTL para alcanzar las metas deseadas y satisfacer las necesidades antes mencionadas.

Otra importante necesidad de los usuarios de BTL es la de maximizar sus presupuestos y administrarlos de la mejor manera posible, por lo que representa un punto tomado en cuenta en las recomendaciones finales. El BTL permite un mejor uso del presupuesto a los usuarios porque generalmente representa un costo menor que invertir en medios tradicionales, principalmente en prensa y televisión.

También se concluyó que los usuarios de BTL deben ser bien asesorados, por lo que las empresas de BTL deben ser verdaderas guías y no solo limitarse a realizar lo que sus clientes les solicitan. También los clientes de las empresas de publicidad no tradicional agradecen mucho que sus proveedores les den seguimiento a los proyectos realizados y les ayuden a medir los resultados obtenidos.

En cuanto a la competencia para una nueva empresa de publicidad BTL se concluyó que los principales competidores son las agencias especializadas en este tipo de publicidad, mientras que las agencias de publicidad (que también realizan publicidad ATL) en ocasiones pueden ser aliados o incluso clientes, pues en ocasiones ellas más bien subcontratan a empresas que les apoyen en los proyectos de BTL.

Por otro lado, las empresas del mercado latinoamericano y en específico el centroamericano no representan una considerable competencia para una empresa de BTL costarricense, pero estos mercados si pueden ser una oportunidad para que

incursione una empresa nacional, eso si, primero se debe contar con experiencia y conocimiento en el país para luego pensar en entrar en la región.

Por esta razón, se identificaron como los principales competidores a pequeñas agencias de BTL (especializadas solo en esa área) que si captan un sector importante del mercado, pues estas trabajan tanto para clientes directos como para las agencias más grandes que realizan ambos tipos de publicidad, por lo que se deben desarrollar estrategias que permitan sobresalir de estos competidores.

En los siguientes párrafos se detallarán las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se identificaron para una empresa nueva de BTL en Costa Rica y que por lo tanto fueron tomadas en cuenta en el desarrollo del plan de negocios propuesto.

Se concluyó que la principal fortaleza de la nueva empresa en el caso propuesto es la experiencia en el área de los miembros de la compañía, así como el conocimiento del mercado donde se desarrollará la misma, además de contar con gran variedad de proveedores y contactos de posibles clientes.

La debilidad más notable es no contar con un alto capital de trabajo que permita en un inicio contar con personal fijo de la empresa y adquirir más equipo de trabajo, lo que a su vez puede provocar algunos inconvenientes al tener que subcontratar y en algunos casos alquilar equipo técnico para los proyectos, como: pantallas, luces, sonido, entre otros.

La principal oportunidad es darse a conocer en el mercado como una opción diferente y de gran calidad en el sector, para así captar clientes y con el paso del tiempo lograr posicionarse en el mercado y aprovechar algunos puntos débiles de los competidores.

La principal amenaza para la empresa son las prácticas desleales, que según la población de profesionales de BTL consultada, se da por parte de algunas empresas, principalmente en cuanto al cobro de montos muy bajos por parte de estas.

Con respecto al objetivo general la principal conclusión es que sí es válido llevar a cabo la empresa, pues así lo respaldan los número de los estados financieros y los cálculos realizados. Es importante aclarar que para que la empresa genere las utilidades deseadas se debe al menos alcanzar las ventas proyectadas o de ser posible superarlas.

Se concluyó que siempre debe hacerse un plan de negocios, pues es útil para cualquier empresa y esto desde luego aplica para una empresa de publicidad no tradicional. Si bien es cierto el hecho de realizar un plan de negocios no garantiza cien por ciento el éxito de esta si aumenta sus posibilidades de incursionar exitosamente en el mercado, al tener una estructura bien definida, mayor orden y planeación en todas sus áreas, incluso aporta una ventaja contar proyecciones y cálculos financieros.

Uno de los aspectos básicos en el mercado del BTL en Costa Rica y que ayudará a que la empresa se destaque en el mercado es la creatividad del trabajo que se ofrezca, pues esta característica puede ser un diferenciador de la competencia y un valor agregado para los clientes de la empresa, al tiempo que puede permitir captar nuevos clientes.

El precio de los servicios ofrecidos es otro de los aspectos que debe definirse de manera estratégica para generar los ingresos necesarios para obtener utilidades, pero que al mismo tiempo sea un precio competitivo y justo para los clientes.

6.2 Recomendaciones

Se proponen las siguientes recomendaciones para el adecuado funcionamiento de la empresa:

Se recomienda contar con un tarifario donde se presenten los costos de los principales servicios que ofrece la empresa. Si bien es cierto en el BTL hay algunos servicios muy particulares que puede ser necesario cotizar dependiendo del proyecto, lo ideal es incluir la mayor cantidad de servicios dentro de este tarifario.

Se debe analizar la necesidad de contar con un financiamiento principalmente para el inicio de operaciones de la empresa, pues esto le permitirá hacer frente a los proyectos que surjan.

Es importante hacer contratos con clientes dejando en claro los principales puntos del proyecto, así como el monto convenido a pagarle a la empresa para tener como respaldo ante cualquier eventualidad.

La empresa debe preocuparse siempre por contar con personal capacitado en cada puesto y preferiblemente con experiencia. Al respecto también es recomendable que la empresa brinde posibilidades de capacitación constante a todos sus colaboradores, no solo en su especialidad sino en otras de la empresa que les permitan crecer como profesionales, esto atraerá grandes beneficios para la compañía.

Se debe analizar la mejor manera de mantener costos de producción que permitan a la empresa brindar buenos precios a los clientes y generar utilidades.

Resulta fundamental contar con un factor diferenciador que permita destacar de la competencia. En el caso de la propuesta realizada lo que se implementó es impulsar proyectos amigables con el medio ambiente, desarrollando mercadeo sostenible.

Es importante diversificar el negocio con servicios paralelos , por ejemplo brindando el servicio de *casting* a los clientes, alquiler de muebles, *stands*, toldos y otros materiales, servicios de diseño web, manejo de redes sociales, entre otros.

Se recomienda, sobre todo al inicio, contratar estrictamente el personal fijo que sea necesario: al principio lo más recomendable es contratar al personal que sea indispensable para el funcionamiento de la empresa, esto con el fin de minimizar costos de producción que hagan difícil competir en el mercado. Los principales servicios que se recomienda subcontratar son: modelos, edecanes y personal de campo, tales como: supervisores o personal de montaje y desmontaje, transportes, entre otros. Mientras que áreas como: diseño, creatividad, personal contable y administrativo es conveniente tenerlo como personal fijo de la empresa.

La empresa debe preocuparse por brindar incentivos a los colaboradores y beneficios por trabajar en ella (aparte de la remuneración normal), incluso puede pensarse en hacer convenios con empresas como clínicas dentales, servicios de fisioterapia, hoteles, restaurantes, entre otros, con el fin de obtener descuentos para los colaboradores de la empresa y así tener contento al personal.

Los precios que se manejen deben ser los justos, porque el factor precio puede ser determinante para lograr o no los contratos con los clientes, sin embargo, esto no implica que se deban manejar precios excesivamente bajos que dejen muy pocos márgenes de ganancia a la compañía.

También se recomienda que los directores se capaciten o reciban asesorías con especialistas en temas de mercadeo, con el fin de conocer cuáles son los mejores caminos para alcanzar el éxito con la empresa.

Por otro lado, siempre se deben proponer estrategias creativas e innovadoras, pero al mismo tiempo acordes con las metas de los clientes, que permitan alcanzar esos objetivos y satisfacer sus necesidades .

Es importante también mantener una constante conversación con los clientes para apoyarlos al máximo, generar empatía y confianza, siendo sus verdaderos aliados para juntos lograr las metas propuestas.

Resultará de gran importancia dar un valor agregado a los clientes. En este punto resulta valioso dar seguimiento a los proyectos así como medir los resultados alcanzados, pues esta es otra de las necesidades de los clientes del BTL que en ocasiones no se ve satisfecha.

Es recomendable incursionar como proveedores de agencias de publicidad para intentar captar parte de los proyectos que estas dan a las agencias de BTL, así como llegar a clientes de manera directa, para lo cual resultará valioso agendar reuniones para presentar propuestas para fechas o actividades especiales, que permitan ir abriendo camino para la compañía.

Es de gran valor ser creativos e innovadores siempre y contar con un servicio diferenciado que permita a la empresa destacarse de la competencia.

Para sobresalir también es imprescindible hacer uso de la tecnología, en especial apoyarse en redes sociales tanto durante las activaciones como después de estas, para dar seguimiento a los resultados alcanzados.

Es importante segmentar el mercado al que se quiere llegar y para ello es útil determinar los espacios y lugares donde asisten las personas que componen el segmento deseado, para luego pensar en la manera más creativa de abordarlos para obtener los mejores resultados posibles.

Es vital contar con precios justos y accesibles, atractivos para los clientes pero que a la vez permitan el adecuado funcionamiento de la empresa. No se recomienda caer en prácticas desleales de mantener precios muy bajos para ganarse un cliente o un determinado proyecto, sino hacer ver a los clientes que se les cobra lo justo a cambio de un trabajo de excelente calidad.

Seguidamente se exponen algunas recomendaciones relacionadas con el análisis FODA realizado.

Fortalezas

Lo más recomendable es realizar una adecuada selección de personal para lograr captar recurso humano bien capacitado y de ser posible con experiencia en el área. La experiencia no es indispensable pues los colaboradores poco a poco pueden ir adquiriéndola, pero si resulta vital que el personal cuente con los conocimientos necesarios para desempeñarse en cada uno de los puestos asignados.

Debilidad

Lo más recomendable es trabajar en un inicio con el personal y los recursos que el capital disponible permita costear, para luego, conforme se generen más utilidades y dependiendo del volumen de trabajo contratar más personal fijo en la empresa.

Oportunidades

En este sentido se recomienda potenciar el valor agregado de la empresa y el servicio diferenciado. En este caso la creatividad e innovación son claves, sin embargo como principal factor diferenciador se propone realizar proyectos de mercadeo sostenible.

Amenazas

Se recomienda competir por calidad y caracterizarse por brindar un excelente servicio. Así como dar un valor agregado (puede ser por medio de la medición de resultados y seguimiento a los proyectos una vez realizados). Para que los clientes no tomen sus decisiones solo por precio sino más bien por la calidad del servicio.

En cuanto al objetivo general de esta investigación la principal recomendación es que sí se aprueba proceder con la creación de la empresa, según el plan de negocios realizado y los resultados obtenidos. Por esta razón resulta valioso estructurar la empresa lo más apegada posible a dicho plan, para manejarla lo más ordenada

posible, teniendo presentes todos los aspectos involucrados para garantizar el adecuado funcionamiento de ésta.

7. Referencias

- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México D.F: Editorial Mac Graw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de <http://www.es.slideshare.net/mikebsd/212783931-emprendedorexito>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Medellín, Colombia: Pearson, Educación. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Historia/Metodologia-De-La-Investigacion/408171.html>
- Bornemisza, A. (2016) Comunicación personal sobre definición de población, sujetos de estudio y definición de la muestra utilizada. Recuperado de conversación telefónica.
- Briones, G. (2002) *Metodología para la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Bogotá, Colombia: ARFO, Editores e Impresores Ltda. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=su2YtgAACAAJ&dq=Metodolog%C3%ADa+para+la+Investigaci%C3%B3n+Cuantitativa+en+las+Ciencias+Sociales&hl=es&sa=X&redir_esc=y
- Cadena, A. (2013). *Propuesta de una activación para la marca Agogó a través de estrategias no convencionales de comunicación BTL en la ciudad de Cuenca en el periodo de 2013*. (Tesis para optar por la obtención del título de Ingeniero en Marketing). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4712/1/tesis.pdf>
- Centeno, E. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa especializada en publicidad BTL*. (Tesis presentada para optar por el grado de Ingeniera comercial). Escuela politécnica del ejército, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3133/1/T-ESPE-031018.pdf>

Cervantes, J. (2008). *Diseño de un plan de negocios para la creación de un instituto Internacional de Liderazgo Empresarial y Social en línea*. (Tesis de para optar por el grado de Máster en la Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y la Comunicación), UNED: San José, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/760/1/Diseno%20de%20un%20%20plan%20de%20negocios%20para%20la%20creacion%20de%20un%20instituto.pdf>

Normas que rigen la Publicidad en Costa Rica (2015). Colegio de Periodistas y Profesionales de la Comunicación de Costa Rica. Recuperado de http://www.colper.or.cr/app/cms/www/index.php?id_menu=39

Constitución Política de Costa Rica (1949). Recuperado de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/CostaRica/Leyes/constitucion.pdf>

Cueva, D. (2012). *Creando cultura, buscando espacios. El uso de la publicidad en el espacio público cuencano*. (Tesis de Maestría en Ciencias Sociales con mención en Comunicación). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales: Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3801>

Díaz, S. (2010). De Hart, C., Giraldo, C. (2010) *Manual para la creación de un plan de negocios*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Puntoaparte Editores, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.ustatunja.edu.co/ustatunja/files/Facultades/Admoinstraci%C3%B3n/2_-_Manual_para_la_elaboracion_de_planes_de_negocios.pdf

Enciso, J. (2010). *Revista de Emprendedurismo*, Revista ISSN 0123–1294 | Educación. Vol. 13, No. 1 | Abril 2010 | pp. 63–76 Universidad de La Sabana | Facultad de Educación. Recuperado de http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-59172008000100001&nrm=iso

Gitmann, L y Zutter, C (2012). *Principios de Administración Financiera* (Décima segunda

edición). Pearson Educación de México S.A. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=ULNOMwEACAAJ&dq=gitman+y+zutter+en+español&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCzsCf88PLAhWD9x4KHf8UCTcQ6AEIijAB>

Gómez, L., Ishiki, C., Lam, A. (2010). *Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Medios Alternativos de Publicidad*. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas). Recuperado de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/>

Gómez Miguel. (2011). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José, Costa Rica: Editorial UNED. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=VJNpl4_U9SYC&dq=elementos+de+estadistica+de+scriptiva&hl=es&sa=X&redir_esc=y

Hernández, R., Fernández, C., Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mac Graw Hill. Recuperado de <http://es.slideshare.net/lgneigna/metodologia-de-la-investigacion-5ta-edicion-de-hernandez-sampieri>

Instituto Nacional de Aprendizaje (2015). Plan de Negocios, Presentación Completa Recuperado de correo electrónico enviado por Rodolfo Protti Chaves, asesor para PYMES INA, el día jueves 4 de febrero de 2016.

Jiménez, A. (2009). *Análisis del uso de estrategias BTL en Costa Rica*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Comunicación de Mercadeo). Universidad Latina de Costa Rica: San José, Costa Rica.

Luna, X. (2002). *Regulación de la Publicidad comercial y su influencia en la violación de los derechos humanos fundamentales*. (Tesis para optar por el grado de licenciatura en Derecho). Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.

Malhorta, N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación. Recuperado de

[https://books.google.co.cr/books?id=SLmEblVK2OQC&printsec=frontcover&dq=Malhotra,+N.+\(2004\).+Investigaci%C3%B3n+de+mercados.+Un+enfoque+aplicado&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=SLmEblVK2OQC&printsec=frontcover&dq=Malhotra,+N.+(2004).+Investigaci%C3%B3n+de+mercados.+Un+enfoque+aplicado&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Mora, A. (2005) *Guía para elaborar una propuesta de investigación*. Revista Educación 29 (2), Universidad de Costa Rica, Revista Educación 29 (2), 77-97. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=m1BIAAAAMAAJ&q=ana+isabel+mora+vargas,+revista+29&dq=ana+isabel+mora+vargas,+revista+29&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM09yo98PLAhXEIh4KHQC3BCwQ6AEIGzAA>

Navarro, H. (2011). *Normas básicas del control de espectáculos públicos, televisión, materiales audiovisuales, impresos y publicidad*. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=tSOAkgEACAAJ&dq=Normas+básicas+del+control+de+espectáculos+públicos,+televisión,+materiales+audiovisuales,+impresos+y+publicidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjLpMGw9cPLAhVH0h4KHYC9BI0Q6AEIGzAA>

Ortiz, P. (2010). *Investigación para determinar la eficacia de la aplicación del Bellow The Line en Buenos Aires Argentina y análisis comparativo con el Bellow The Line en Bogotá Colombia*. (Tesis para optar por el grado de Maestría en Marketing Estratégico). Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2656/Investigaci%C3%B3n_Ortiz-Angarita.pdf?sequence=1

Pérez, E (2002) *La Comunicación fuera de los medios (Below the line)*. Madrid, España. Editorial Gráficas Dehon. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=ZIVbx2ka_eMC&printsec=frontcover&dq=libros+sobre+publicidad+below+the+line&hl=es&sa=X&ei=TLzjVLj9GPWZsQTT84CwAg&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=libros%20sobre%20publicidad%20below%20the%20line&f=false

Quintero, N. (2011), *Autogestión y desarrollo empresarial* (Guía de estudio para curso Autogestión y desarrollo empresarial de la carrera de Ingeniería Informática). UNED, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/378/1/GE3073%20Autogestión%20y%20Desarrollo%20Empresarial%20-%202011%20-%20Informática.pdf>

Ramírez, M y Umaña, M (2014). *Plan estratégico para la apertura de una unidad de BTL y digital en la agencia de publicidad la Tres*. (Trabajo final para optar por el grado de Licenciatura en Comunicación de Mercadeo). Universidad Latina de Costa Rica: San José, Costa Rica.

Ramírez, C. (2009). *Pasos para ejecutar una campaña de BTL*. (Proyecto de grado para optar por el título de Comunicador Social con énfasis en Publicidad). Facultad de Comunicación, Universidad Javeriana: Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis341.pdf?>

Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta edición). Bogotá, Colombia: Editorial Mac Graw Hill. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=2eI9PAAACAAJ&dq=sapag+y+sapag+en+español&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjV_r_d88PLAhXLqB4KHa_CCDYQ6AEITAB

Schmitt, B. (2000). *Marketing Experiencial*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.

Valenciano, J., Uribe, J. (s.f.) *Revisando el emprendedurismo*. Recuperado de http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3021_5362__E596526B3F4F228C856BBD7657107DD8.pdf

Velasco, F. (2007). *Aprender a realizar un plan de negocios*. España: Editorial Paidós Ibérica S.A. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=B1xTHv9d8ogC&printsec=frontcover&dq=Velasco,+F.+\(2007\).+Aprender+a+realizar+un+plan+de+negocios.+Espa%C3%B1a:+Editorial+Paid%C3%B3s+Ib%C3%A9rica+S.A.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=B1xTHv9d8ogC&printsec=frontcover&dq=Velasco,+F.+(2007).+Aprender+a+realizar+un+plan+de+negocios.+Espa%C3%B1a:+Editorial+Paid%C3%B3s+Ib%C3%A9rica+S.A.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Zuluaga, J. (2010). *BTL Una herramienta para recordar y fidelizar*. (Trabajo de grado para optar por un Pre Grado en Comunicación Social). Escuela de Ciencias y Humanidades, Universidad EAFIT: Medellín, Colombia. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2804/ZuluagaDuque_JuanDavid_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y

8. Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado a expertos en BTL

Cuestionario para conocer los criterios de expertos en el campo de la publicidad BTL en Costa Rica.

UNED
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación
Cuestionario No.: _____
San José, Costa Rica

Cuestionario para conocer los criterios de expertos en el campo de la publicidad BTL en Costa Rica.

El propósito de este cuestionario es determinar cómo se encuentra esta publicidad en el país, qué aspectos se pueden mejorar y cómo están trabajando las empresas que brindan este servicio.

Entrevistado : _____ Sexo: 1.Masculino 2. Femenino Dirección: _____ Teléfono : _____ Fecha Entrevista: _____ Área Entrevista: _____ Lugar Entrevista: _____ País: Costa Rica

Buenos días (tardes):

El presente cuestionario intenta conocer sus criterios sobre algunos aspectos de la Publicidad BTL en Costa Rica, la información aquí recopilada será utilizada con fines académicos.

ASPECTOS GENERALES

Pregunta general

¿Cuáles elementos deben ser parte de un buen plan de negocios para el diseño de una empresa de publicidad BTL que ofrezca un servicio diferenciado en el mercado empresarial costarricense?

Preguntas específicas

1 ¿Cuáles son las principales necesidades o requerimientos de publicidad BTL que tienen las empresas en el mercado costarricense?

- 2 ¿Cómo se encuentra actualmente la publicidad BTL en Costa Rica con respecto al desarrollo de esta en otros países que sean potencia en el área?
- 3 ¿Cuáles aspectos deben mejorar las empresas costarricenses para estar a la altura de las empresas de BTL de estos países más avanzados en el área?
- 4 ¿Cuáles identifica usted como experto que son los principales errores en el manejo de este tipo de empresas en el país?
- 5 ¿Cómo ve el futuro de la publicidad BTL en el país?
- 6 ¿Cuáles pueden ser los nuevos usos o nuevas estrategias de publicidad BTL en el país?
- 7 ¿Cuál es el mercado meta al que debe dirigirse una empresa de publicidad BTL en el mercado costarricense?
- 8 ¿Cuál considera usted que es la participación de las empresas regionales de BTL en el mercado costarricense? ¿Deben estas ser vistas como una amenaza para las empresas nacionales?
- 9 ¿Qué posibilidades ve usted para las empresas de BTL nacionales de concretar alianzas para desarrollar proyectos a nivel regional?
- 10 ¿Por qué razones algunas empresas optan por pautar en medios alternativos y por qué otras prefieren los medios tradicionales?
- 11 ¿Cuáles son los principales objetivos que pretenden alcanzar las empresas cuando invierten en publicidad en medios alternativos?
- 12 ¿Cuáles son los aspectos que debe contemplar una agencia de publicidad BTL para ayudar a las empresas a alcanzar estos objetivos?
- 13 ¿Cuáles son los principales errores en el manejo administrativo de éstas empresas?

Anexo 2 Cuestionario aplicado a empresarios usuarios de publicidad BTL

Cuestionario para conocer los criterios de personal de mercadeo o empresarios que utilicen los servicios de empresas de publicidad BTL en Costa Rica.

UNED

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración de Medios de Comunicación

Cuestionario No.: _____

San José, Costa Rica

Cuestionario para conocer los criterios de personal de mercadeo o empresarios que utilicen los servicios de empresas de publicidad BTL en Costa Rica.

Entrevistado : _____
Sexo: 1.Masculino 2. Femenino
Dirección: _____
Teléfono : _____
Fecha Entrevista: _____
Área de Entrevista: _____
Lugar Entrevista: _____
País: Costa Rica

Buenos días (tardes):

El presente cuestionario intenta conocer sus criterios sobre algunos aspectos de la Publicidad BTL en Costa Rica, la información aquí recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

ASPECTOS GENERALES

.....

Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los principales beneficios que se obtienen al utilizar publicidad BTL?
¿Qué necesidades se intentan satisfacer con el uso de estrategias BTL?

2. ¿Cuáles son las principales metas que ustedes buscan alcanzar por medio del uso de estrategias de publicidad BTL?

3. ¿Qué beneficios aporta la publicidad BTL que no brinda la publicidad ATL?

4. ¿Cómo ha sido su experiencia con las empresas de BTL del país con las que ha trabajado?
() Exc () Muy Buena () Buena () Mala () Muy mala

5. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar las empresas de BTL para brindar un servicio satisfactorio?

6. ¿Cuáles aspectos deben brindar las empresas de BTL para proporcionar un servicio diferenciado?

7. ¿Cómo le permiten las estrategias de BTL diferenciarse de sus principales competidores?

8. ¿Piensa seguir utilizando publicidad BTL en un futuro cercano? Justifique su respuesta.

9. ¿Qué herramientas utilizan en su empresa para medir los resultados obtenidos por medio de la implementación de publicidad BTL?

10. ¿Cómo calificaría usted los resultados obtenidos en el último año por medio de las estrategias de BTL?

() Exc () Muy Buena () Buena () Mala () Muy mala

Anexo 3 Cuestionario aplicado a empresarios o profesionales que se desempeñan en empresas de publicidad BTL

Cuestionario para conocer los criterios de profesionales del campo de la publicidad BTL sobre el desarrollo de esta en Costa Rica

UNED

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración de Medios de Comunicación

Cuestionario No.: _____

San José, Costa Rica

Cuestionario para conocer los criterios de profesionales del campo de la publicidad BTL sobre el desarrollo de esta en Costa Rica

Entrevistado : _____ Paola Ocampo Rojas_____
Sexo: 1.Masculino 2. Femenino
Dirección: __Moravia, San Jerónimo_____
Teléfono : __8863-09-31_____
Fecha de la entrevista: __21/07/2015_____
Área Entrevista: _____
Lugar de la entrevista:_____ Moravia_____
País: Costa Rica

Buenos días (tardes):

El presente cuestionario intenta conocer sus criterios sobre algunos aspectos de la Publicidad BTL en Costa Rica, la información aquí recopilada será utilizada únicamente con fines académicos.

ASPECTOS GENERALES

.....

Pregunta general

¿Cuáles son los elementos que componen un plan de negocios para el diseño de una empresa de publicidad BTL que ofrezca un servicio diferenciado en el mercado empresarial costarricense?

Preguntas específicas

1. ¿Cuáles de las siguientes razones llevan a las empresas a utilizar servicios de BTL?

- Presupuesto
- Estrategia de mercadeo
- Política empresarial
- Segmentación de mercado
- Otro (especifique por favor): _____

2 ¿Cuál es la principal competencia para una empresa de publicidad BTL ubicada en San José, Costa Rica?

- Agencias de publicidad
- Agencias de BTL
- Productoras independientes
- Otro (especifique): _____

3 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa con relación a su competencia en el campo de publicidad BTL?

4 ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades de su empresa con relación a su competencia en el campo de publicidad BTL?

- 5 ¿Cuál es el mercado meta al que debe dirigirse una empresa de publicidad BTL en Costa Rica?
- 6 ¿Por qué razones algunas empresas optan por pautar en medios alternativos?
- 7 ¿Cuáles son los principales objetivos que pretenden alcanzar las empresas cuando invierten en publicidad en medios alternativos?
- 8 ¿Cuáles son los aspectos que debe contemplar una agencia de publicidad BTL para ayudar a las empresas a alcanzar estos objetivos?
- 9 ¿Cuáles son los requerimientos técnicos necesarios para establecer una empresa de publicidad BTL?
- 10 ¿Cuáles de las áreas de la estructura de su empresa se manejan por *outsourcing*?
- 11 ¿Cuáles cree usted que son las razones o errores administrativos que llevan a algunas empresas de BTL a cerrar operaciones?
- 12 ¿Cuáles considera usted que son los puntos básicos de un plan de negocios efectivo para el diseño de una empresa de BTL en Costa Rica?

Anexo 4 Proyecciones de ventas y otros cálculos financieros

Ventas netas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Total año 2	Total año 3
Producción de stands grandes	\$0	\$0	\$3,300	\$0	\$0	\$3,300	\$0	\$3,300	\$0	\$3,300	\$0	\$3,300	\$16,500	\$22,629	\$26,831
Producción de stands pequeños	\$0	\$850	\$850	\$850	\$850	\$850	1700	1700	1700	1700	1700	1700	\$14,450	\$18,943	\$21,888
Activaciones en supermercados	\$0	\$1,850	\$0	\$1,850	\$0	\$1,850	\$0	\$1,850	\$0	\$1,850	\$1,850	\$1,850	\$12,950	\$15,857	\$17,637
Giras fuera del GAM	\$0	\$0	\$0	\$0	\$15,000	\$0	\$0	\$0	\$15,000		\$15,000		\$45,000	\$72,000	\$93,600
Eventos centros comerciales	\$0	\$0	\$0	\$9,750	\$0	\$9,750	\$0	\$9,750	\$0	\$9,750	\$0	\$9,750	\$48,750	\$66,857	\$79,273
Evento para fechas especiales	\$0	\$0	\$5,750	\$0	\$5,750	\$0	\$5,750	\$0	\$5,750	\$0	\$0	\$5,750	\$28,750	\$29,571	\$29,994
Producción de otros materiales	\$0	\$250	\$500	\$750	\$1,000	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$12,250	\$16,714	\$19,760
Diseño y arte final	\$150	\$300	\$600	\$600	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,500	\$1,500	\$11,400	\$14,914	\$17,213
Costos de producción	\$113	\$2,438	\$8,250	\$10,350	\$17,738	\$13,538	\$7,313	\$14,288	\$18,863	\$14,475	\$16,163	\$19,013	\$142,538	\$193,114	\$229,647
Producción de stands grandes	\$0	\$0	\$2,475	\$0	\$0	\$2,475	\$0	\$2,475	\$0	\$2,475	\$0	\$2,475	\$12,375	\$16,971	\$20,123
Producción de stands pequeños	\$0	\$638	\$638	\$638	\$638	\$638	\$1,275	\$1,275	\$1,275	\$1,275	\$1,275	\$1,275	\$10,838	\$14,207	\$16,416
Activaciones en supermercados	\$0	\$1,388	\$0	\$1,388	\$0	\$1,388	\$0	\$1,388	\$0	\$1,388	\$1,388	\$1,388	\$9,713	\$11,893	\$13,228
Giras fuera del GAM	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11,250	\$0	\$0	\$0	\$11,250	\$0	\$11,250	\$0	\$33,750	\$54,000	\$70,200
Eventos centros comerciales	\$0	\$0	\$0	\$7,313	\$0	\$7,313	\$0	\$7,313	\$0	\$7,313	\$0	\$7,313	\$36,563	\$50,143	\$59,455
Evento para fechas especiales	\$0	\$0	\$4,313	\$0	\$4,313	\$0	\$4,313	\$0	\$4,313	\$0	\$0	\$4,313	\$21,563	\$22,179	\$22,495
Producción de otros materiales	\$0	\$188	\$375	\$563	\$750	\$938	\$938	\$938	\$1,125	\$1,125	\$1,125	\$1,125	\$9,188	\$12,536	\$14,820
Diseño y arte final	\$113	\$225	\$450	\$450	\$788	\$788	\$788	\$900	\$900	\$900	\$1,125	\$1,125	\$8,550	\$11,186	\$12,910
Utilidad Bruta	\$38	\$813	\$2,750	\$3,450	\$5,913	\$4,513	\$2,438	\$4,763	\$6,288	\$4,825	\$5,388	\$6,338	\$47,513	\$64,371	\$76,549
Gastos de Operación	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$4,060	\$48,720	\$48,720	\$48,720
UAI (utilidades antes de impuestos)	-\$4,023	-\$3,248	-\$1,310	-\$610	\$1,853	\$453	-\$1,623	\$703	\$2,228	\$765	\$1,328	\$2,278	-\$1,208	\$15,651	\$27,829
ISR (impuesto sobre la renta)													\$0	\$4,695	\$8,349
Utilidad Neta	-\$4,023	-\$3,248	-\$1,310	-\$610	\$1,853	\$453	-\$1,623	\$703	\$2,228	\$765	\$1,328	\$2,278	-\$1,208	\$10,956	\$19,480