

OCHENTA + VEINTE ©

La otra cara de la gestión de empresas creativas  
Dirección: Fernando Del Vecchio

Grupo Turé, Quito (Ecuador)  
<http://www.grupoture.com/>  
Por Fernando Del Vecchio  
Agosto 2011



Mes/año de inicio de actividades del estudio: noviembre 2008.

### ¿Quiénes participan de la entrevista?

Edytha Lalama (31), Diseñadora Integral con mención en Gráfico (Pontificia Universidad Católica del Ecuador<sup>1</sup>), Máster en Marketing (Escuela Superior Politécnica del Ejército<sup>2</sup>); Esteban Lalama (27), Diseñador gráfico (Pontificia Universidad Católica del Ecuador), cursando el Diplomado en finanzas en el Tecnológico de Monterrey<sup>3</sup> y la Maestría Internacional en Dirección de Comunicación en la UDLA<sup>4</sup>; Jhoanna Calderón (42), Administradora de Negocios (Universidad Latina de Costa Rica<sup>5</sup>).

### ¿Cómo presentan el estudio ante alguien que recién los conoce? ¿Quiénes son y a qué se dedican?

Edytha y Esteban: Somos una empresa que se dedica a hacer branding. En el proceso analizamos la situación actual del cliente, basados en su historial para organizar su comunicación interna y poder direccionar adecuadamente la comunicación externa para que el público objetivo entienda lo que la empresa ofrece además de sus valores y principios, proyectando así, su valor único diferenciador.

Esteban: La meta de nuestras estrategias en comunicación es apoyar para que los objetivos del plan estratégico del cliente se lleven a cabo.

RedMédica  
Servicios de Salud

RedVida  
te cuida



Proyecto Rebrand, Red Médica, Implementación de local comercial (2008)

### ¿Cuál es la principal actividad del estudio?

Edytha: Nuestra principal actividad es crear una experiencia de marca. Iniciamos con una auditoría de marca para evaluar la comunicación interna y externa del cliente. El objetivo principal de la auditoría es identificar el factor único diferenciador de la marca en relación con la competencia. Con esta información diseñamos una estrategia de comunicación. Un paso fundamental es determinar quién es el cliente, qué es lo que hace y por qué es relevante en el mercado.

### ¿Qué es el branding?

<sup>1</sup> <http://www.puce.edu.ec/>

<sup>2</sup> <http://www.espe.edu.ec/>

<sup>3</sup> <http://www.itesm.edu.ec/>

<sup>4</sup> <http://www.udla.edu.ec/>

<sup>5</sup> <http://www.ulatina.ac.cr/>

Edytha: Es encontrar la personalidad de marca de una empresa y plasmarla a través de los cinco sentidos: el tacto, la vista, el olor, el sabor, el oído. Va desde el naming, identidad corporativa, estrategias de posicionamiento, arquitectura de marcas, etc.

**¿Cuál es la participación de cada socio en la sociedad?**

Esteban: Somos dos socios. La participación de cada uno es del 50%.

**¿Por qué esa proporción? ¿Corresponde al aporte económico inicial del estudio?**

Edytha: Cuando iniciamos la empresa, Esteban y yo hicimos un aporte económico igual y desde ese momento se ha trabajado en esa proporción.

**¿Qué tipo de sociedad (de tipo legal) es el estudio?**

Esteban: Estamos conformando una compañía limitada. La sociedad estará constituida en diciembre de este año.

**¿Cuánta gente trabaja hoy en el estudio y cuáles son sus roles?**

Esteban: Nuestro equipo principal está conformado por diez profesionales: Edytha Lalama, dirección de estrategia (con un rol también asociado a la parte técnica y creativa); Esteban Lalama, dirección general, técnica y creativa; Johanna Calderón y Andrés Lalama, dirección comercial; Diego Bastidas: dirección operativa y ejecución de proyectos para el desarrollo socio ambiental sustentable. También tenemos a una persona que se encarga de los aspectos legales y otra de los administrativos.

Jhoanna: Adicionalmente, contamos con un equipo de profesionales en áreas y temas puntuales.

**¿Qué cantidad de profesionales adicionales, aproximadamente? Porque, si bien no forman parte del estudio, son parte de un equipo al que hay que administrar.**

Jhoanna: No tenemos un número exacto de profesionales porque depende del proyecto que se esté ejecutando, pero tenemos en nuestra base de datos a profesionales freelance en fotografía, diseño de interiores, arquitectos, entre otros. La administración se maneja de forma puntual con un contrato por servicios prestados.



Equipo, de izquierda a derecha: Esteban Lalama, Edytha Lalama, David Solis, Andrés Lalama, Johanna Calderón, Diego Bastidas, Ricardo Cuenca.

**Cuando se contrata al primer empleado cambia la dinámica de trabajo en el equipo. ¿Fue muy importante ese cambio? ¿Cómo cambió la relación entre los socios?**

Edytha: Cuando nuestro trabajo se incrementó contratamos un creativo más. El cambio fue muy importante porque en adelante no solamente empezamos a expandirnos, sino que se iniciaron procesos como la coordinación de proyectos y la delegación de responsabilidades. Esteban y yo nos dividimos de una forma más clara en las áreas; él se enfocó en lo creativo y yo en estrategias.

**¿Cuáles son los productos y servicios que comercializan?**

Edytha: El servicio que ofrecemos está basado en la asesoría en comunicación y manejo de marca que incluye: auditoría de marca, diseño e implementación de estrategias de comunicación y monitoreo más el desarrollo de planes estratégicos a largo plazo.

### ¿Qué paga el cliente? ¿Horas de asesoramiento, proyectos de consultoría, manuales?

Edytha: Lo que nos suele suceder es que la mayoría de los clientes nos buscan por un logotipo o alguna pieza gráfica, como un *flyer*, *banner* o la página web, pero al momento que nos reunimos y le explicamos lo que hacemos, se dan cuenta que tienen la necesidad de entrar a este proceso y organizar su comunicación. La mayoría de clientes hacen el proceso completo. Por lo tanto, los clientes pagan por horas de asesoramiento, proyectos de consultoría y manuales.

### ¿De dónde surgió la idea de llevar adelante este proyecto?

Edytha: Inicialmente empecé yo con mis estudios en diseño. Esteban seguía a diario los pasos de mi carrera y eso le hizo apasionarse también en el tema. Cuando me gradué, Esteban se fue incorporando a mí en el tema profesional hasta que decidimos abrir nuestro propio estudio. Fue ahí cuando decidimos asociarnos y arrancar con el proyecto. A medida que íbamos ejerciendo la profesión en varias firmas de diseño, nos dimos cuenta que el campo de éstas era muy abierto y general. Por lo que buscamos el núcleo del proceso de construcción de marcas y nos especializamos en *branding*. Pocos estudios de diseño en Ecuador se especializan en un área específica.



Proyecto Naming, Love2Learn, Desarrollo de imagen corporativa e Implementación de local comercial (2008).

### ¿Cómo consiguieron el primer cliente para el estudio?

Edytha: El primer cliente fue recomendación de uno de mis hermanos para una empresa de salud pre pagada. Les hicimos auditoría, se desarrolló la estrategia e implementamos el local comercial. Este cliente es muy especial porque fue nuestro primer paso solos, nos permitió lanzarnos al mercado y nos catapultó, porque fue a través de él que se iniciaron los clientes por referencia. Hoy en día este cliente tiene cinco locales a nivel nacional.

### ¿Cuáles eran sus expectativas iniciales?

Edytha y Jhoanna: Podemos decir que nuestra principal expectativa era sobrevivir los dos primeros años, ya que desde hace tiempo atrás ha surgido un fenómeno y es que los negocios en el Ecuador no duraban más por varias circunstancias, principalmente, la inestabilidad económica y política del país, lo difícil de permanecer en el mercado y la falta de créditos. A partir del 2009, con las políticas de Gobierno, la falta de inversión y la incertidumbre nacional, pasamos por una etapa aún más dura para avanzar en nuestro negocio. Sin embargo, hemos superado esos momentos difíciles porque desde que empezamos y hasta este año nuestros clientes han surgido a través de referencias de otros clientes. Sentimos que vamos por buen camino porque nuestra expectativa se cumplió y hemos logrado iniciar el proceso hacia la legalización de la empresa, nuestros clientes se han incrementado y contamos un equipo de trabajo comprometido, dinámico y multidisciplinario.

### ¿Qué dificultades encontraron al iniciar el estudio?

Esteban: El irnos abriendo camino y darnos a conocer.

Edytha: Que no te vean como un diseñador *freelance* sino como a una empresa seria que responderá a sus requerimientos. Todavía las empresas no ven la necesidad de este servicio. A veces no saben que existe ni lo valoran.

**Si ese potencial cliente al que le explican el servicio no sabe que existe ni lo valora. ¿Cómo lo entiende? ¿Qué es lo que cree que ustedes hacen?**

Jhoanna: Parte importante de nuestro papel es educar al cliente en lo que implica el branding y el valor que realizar un proceso como este les puede generar a corto y mediano plazo. En la presentación inicial, compartimos lo que hacemos y presentamos ejemplos claros y concisos de clientes con los que hemos trabajado. Esa presentación incluye un “antes” y un “después” de la experiencia y cuando el cliente ve en cifras los resultados empieza a dar un valor real y a cambiar su mente.



Proyecto Rebrand, Think Tec (2011).

**¿Cuáles fueron los cambios más importantes desde el momento en que comenzaron a soñar con este proyecto?**

Edytha: Dentro de los cambios más importantes podemos resaltar: la infraestructura, porque necesitábamos una oficina para trabajar; el equipo humano, porque empezaron a integrarse otros profesionales y nuestros ideales como empresa.

Jhoanna: Algo importante es que siempre nos hemos visto como una empresa, es por eso que iniciamos los procesos hacia su planificación estratégica interna y sentar sus bases; hemos trabajado en equipo en esta planificación a través de talleres participativos donde se han ido construyendo por todos con un aporte de visiones diversas.

**¿Hubo cambios en el tipo y/o cantidad de productos y/o servicios?**

Esteban y Jhoanna: Desde el inicio estuvimos claros en la línea de negocio en la que nos manejaríamos. Todo este tiempo nos hemos mantenido en eso, pero internamente nos hemos ido modificando y consolidando.

**¿Hubo cambios en el tipo de cliente?**

Edytha: Más que cambios en el tipo de cliente, ha habido un cambio en su actitud, porque existen referentes exitosos en el mercado, lo que les da la pauta que el trabajo que realizamos es necesario.

**¿Pero fueron obteniendo cuentas más importantes en el proceso?**

Edytha: Sí, el número de cuentas ha ido creciendo y hemos tenido la oportunidad de trabajar con empresas más grandes.

Jhoanna: Para nosotros todas son importantes, incluso sabemos que el aporte que podemos hacer a pequeñas y medianas empresas es valioso porque sus cambios, su crecimiento y su éxito del proceso se percibe más.

**¿Hubo cambios en el modelo de negocios?**

Jhoanna: Nuestro modelo de negocio brinda el mismo servicio en cuanto a *branding* pero ahora como empresa nuestro enfoque es diferente, ya que tomamos en cuenta aspectos como nuestra estructura interna (desde lo administrativo) e incentivamos el desarrollo sustentable en nuestros clientes desde nuestro aporte.

### ¿Cuáles fueron los momentos críticos del negocio, tanto positivos como negativos?

Esteban: Hemos tenido varios momentos críticos, más en lo positivo que en lo negativo. Uno negativo que nos “golpeó” este año fue un robo a nuestras oficinas donde perdimos parte de nuestros equipos. Ese aspecto negativo se transformó en positivo en el mismo momento que sucedió, ya que notamos el compromiso y solidaridad de nuestro equipo humano pudiendo continuar nuestro trabajo con la misma intensidad y calidad e incluso logrando nuevos clientes que nos han permitido recuperarnos en pocos meses.

Edytha y Jhoanna: Otro aspecto positivo ha sido la integración de nuevo talento humano a nuestro equipo. Contamos con personas en áreas tanto creativas como administrativas, de comercialización y ambientales que nos permite hablar en el mismo idioma pero desde perspectivas diferentes complementando nuestras visiones.



Proyecto Rebrand, Casa Blanca, Revista (2010).

### ¿Han obtenido algún reconocimiento o premio?

Edytha: El año pasado Hugo Boss realizó un concurso en línea a través de Facebook para celebrar la primera colección de la línea Boss Orange. Se inscribieron mil seiscientos participantes y sesenta países. Esteban fue el ganador de este concurso y viajó a Alemania a diseñar junto con los creativos de Hugo Boss la camiseta de la colección Primavera-Verano 2011 (Ver video<sup>6</sup>).

### ¿Utilizan algún sistema de información para conocer la situación económica - financiera del estudio?

Edytha: Parte de la fortaleza de nuestro equipo es contar con un financiero que maneja el área y realiza proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Además, el interés del equipo es seguirnos capacitándose en el tema. Al momento, Esteban lo hace al cursar un diplomado en finanzas para fortalecer esta parte de la empresa.

### ¿Es rentable el negocio?

Edytha: Así es, es un negocio rentable porque en los análisis financieros se ha reflejado que tenemos bajos costos operativos, incrementando así nuestra ganancia neta.

<sup>6</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=iVVNgDb84yk>

¿Dependen económicamente de alguna cuenta muy importante o tienen un portafolio equilibrado (en cantidad de trabajo e ingresos)?

Esteban: no dependemos de cuentas importantes o de largo tiempo; tenemos un portafolio equilibrado en trabajo e ingresos.

¿Cómo justifican el crecimiento que han experimentado?

Esteban: El crecimiento de la empresa ha sido una constante a través de estos años y creemos que esto se ha dado debido a la dinámica con la que hemos trabajado: un cliente nos refirió con otro y así sucesivamente. También, tenemos la buena experiencia que clientes han vuelto. Luego de haber analizado los balances respectivos de este año, hemos duplicado las ventas.

Jhoanna: Desde el año pasado iniciamos con estrategias de comercialización donde empezamos a buscar clientes en frío. Es una nueva experiencia, un nuevo reto pero consideramos que es el momento oportuno para hacerlo.



Proyecto Rediseño de web, Unifem (2009).

¿Con qué tipo de empresa trabajan?

Edytha: Hemos tenido la oportunidad de trabajar con empresas pequeñas, medianas y grandes. El ámbito de trabajo es en su mayoría en Ecuador. Sin embargo, tenemos una cartera de clientes en Estados Unidos, España y Canadá.

¿Cómo lograron obtener esas cuentas del exterior? ¿Presentación espontánea de propuesta, recomendaciones de clientes?

Esteban: Las cuentas en el exterior se obtuvieron por recomendaciones de clientes con los que habíamos trabajado y por recomendaciones de amistades. Otro factor para darnos a conocer internacionalmente ha sido el concurso de Hugo Boss.

**Muchos diseñadores manifiestan que, en estos últimos años, para ganar la misma cantidad de dinero (y mantener el mismo nivel de vida) tienen que trabajar mucho más. ¿Cuál es vuestra experiencia?**

Edytha y Jhoanna: Al momento sí, trabajamos más pero porque nuestra cartera de clientes ha crecido. Nuestra empresa y nuestro nivel de vida han mejorado por nuestra capacidad de respuesta. Creemos que al trabajar más, ganas más y no necesariamente depende de la situación económica actual.

**¿Quién es el habitual interlocutor en los proyectos que desarrollan?**

Jhoanna: El interlocutor suele ser la persona con la que se contacta el prospecto. Normalmente visitamos al cliente en un equipo de dos, donde una persona es la contactada y otra, Esteban o Edytha, refuerzan los temas técnicos y teóricos de nuestra propuesta. Es importante notar que hacemos un esfuerzo consistente por mantener un discurso consistente, sin importar en el nivel o área en el que nos desenvolvemos. Esto es parte de nuestros procesos internos y mini capacitaciones que solemos hacer. Es decir, todos en la empresa hemos hecho un esfuerzo para hablar el mismo idioma pero cada cual maneja su área desde su experticia.



Proyecto Rebrand, Help, Learn and Discover, Vancouver-Canadá (2009).

**En proporción, ¿cuánto tiempo le dedican en este momento al diseño/creación (producción) y cuánto tiempo a la gestión del negocio (es decir, todas las actividades necesarias para lograr diseñar/crear/producir)?**

Esteban: En general, dos tercios del tiempo se lo dedica a la auditoría de marca, diseño de la estrategia, creación/producción e implementación. La parte administrativa y gestión ocupa el resto de nuestro tiempo para asegurar coordinación y organización de nuestros proyectos.

Edytha: En mi caso, no entro en la parte administrativa y doy apoyo a la parte comercial en la misma proporción anterior.

**Habiendo atravesado el camino que los lleva a estar donde están ahora, si volvieran atrás y volvieran a empezar, ¿qué cosas cambiarían en el inicio y en la implementación del proyecto?**

Esteban: Lo que cambiaríamos es el tema de la organización de la empresa a través de procesos desde el inicio. Sin embargo, estamos ya dentro de ese esquema y consideramos que lo hemos hecho en un tiempo prudente.

**Al inicio, ¿sabían de la importancia de la organización o lo aprendieron luego? ¿Alguien los asesoró o simplemente buscaron la respuesta a un problema, y esa respuesta fue “necesidad de orden”?**

Esteban: Como al principio éramos solamente los dos, la organización la hicimos intuitivamente. Sin embargo, cuando empezamos a crecer nos vimos en la necesidad de organizarnos no solamente por la empresa en sí, sino por el equipo humano. Por lo que, nos hemos asesorado en cada área con nuestro abogado, nuestro financiero y con Jhoanna.

**¿Qué cambió en estos años de trabajo, en relación a lo que pensaban antes de iniciar el proyecto y lo que piensan ahora sobre el negocio?**

Jhoanna: Lo que ha cambiado es nuestra visión de cómo gestionar nuestro negocio.

**Dentro del paradigma del mundo del diseño, encontramos la idea del talento creativo como el único factor clave de éxito. ¿Qué opinan al respecto?**

Edytha y Jhoanna: No compartimos esa visión. Es por esto que hemos realizado un esfuerzo consciente y constante para tener un equipo multidisciplinario.

**¿Qué es el estudio en el futuro (cuándo es ese momento en el tiempo)? Es decir, ¿cómo imaginan que es el estudio en el futuro (y cuándo ocurre esa visualización del futuro)?**

Edytha y Jhoanna: En diez años esperamos consolidar nuestro equipo multidisciplinario para poder cubrir todos los niveles del *branding*, contando con especialistas en cada área. También, esperamos poder diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo socio ambiental.

**¿Cuáles son los niveles (del branding) que les falta cubrir?**

Edytha: Estamos muy conscientes que apenas estamos empezando en el área del *branding*. Sin embargo, esa es nuestra meta a futuro: El poder abarcar todos los puntos, como es abrir un departamento de marketing, relaciones públicas, asesoría en servicio al cliente, tener nuestros propios fotógrafos, entre otros.

**Para aquellos estudiantes y/o profesionales con tu mismo perfil profesional, en tu propio país, con ganas de seguir tus pasos (y/o iniciar un proyecto de trabajo independiente): ¿Qué le dirías y/o qué le recomendarías?**

Jhoanna: El diseño es una actividad multidisciplinaria. La administración de su negocio es fundamental para su crecimiento.

Esteban: Como diseñador *freelance* se perjudica la profesión y se pierde seriedad y credibilidad. Si queremos ser respetados y valorados como profesionales en un campo tan competitivo, es necesario hacerlo primero nosotros. El diseñador debe saber cuál es su aporte a una empresa. Debe saber con su trabajo cómo beneficiará a la empresa.

Edytha: Es importante que los diseñadores busquen sus fortalezas y reconozcan qué parte del diseño les apasiona para poder especializarse en esa área.

**¿Cómo perciben el desarrollo del diseño en particular y de las industrias creativas en la ciudad y en el país?**

Edytha: En el Ecuador, esta industria ha ido creciendo rápidamente. Existe un mayor número de estudios de diseño y agencias de publicidad que ofrecen el servicio de branding cuando en realidad hacen logotipos. Con esto confunden al cliente llegando, de alguna manera, “a prostituirse” el término. Sin embargo, aún no se valora nuestro trabajo, ni se lo ve como una necesidad. Es para nosotros necesario educar a los clientes.