



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MOVILIDAD EN TIEMPO REAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

DANIELA ALICIA PALMA ALARCÓN

PROFESOR GUÍA:
SEBASTIÁN A. RÍOS PÉREZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JAIME ALEE GIL
ÁLVARO OVANDO VÁSQUEZ

SANTIAGO DE CHILE
2014

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Daniela Alicia Palma Alarcón
FECHA: 9 de diciembre de 2014
GUIA: Sebastián A. Ríos Pérez

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MOVILIDAD EN TIEMPO REAL

El proyecto de movilidad para Telefónica Chile S.A. se desarrolla en conjunto con el Centro de Inteligencia de Negocios y el objetivo es diseñar un plan de negocios que evalúe la factibilidad y resultados del negocio desde el análisis estratégico del nuevo mercado al que se enfrenta: el marketing geolocalizado.

Lo que se ofrecerá es un canal a través del cual las empresas envíen contenido a potenciales clientes, quienes serán seleccionados según sus preferencias y actividades habituales que son registradas de acuerdo a la información georeferenciada que emiten sus celulares. Esto permitirá que el contenido que reciben sea oportuno y relevante, aumentando su propensión a la compra.

La investigación del mercado actual revela que es el momento propicio para lanzar el proyecto: la inversión en marketing a través de dispositivos móviles ha aumentado un 67% durante el 2013 y lo seguirá haciendo alrededor del 50% hasta el 2015. Además la penetración de los teléfonos móviles en Chile que alcanza el 138% y se espera que para el 2017 haya un smartphone por habitante en el país. La inversión publicitaria en Chile supera los 700 mil millones de pesos siendo los medios online los que presentan un mayor crecimiento y representan el 9% del gasto total. En este ámbito la competencia pertinente utiliza la localización mediante GPS pero no poseen un recurso fundamental que las empresas de telecomunicaciones sí: la capacidad de determinar la ubicación de sus clientes por medio de la señal de antena, sin la necesidad de que ellos abran o descarguen alguna aplicación. Las posibilidades de alcance de la publicidad móvil son mucho mayores que a través de los medios tradicionales que por años han concentrado gran parte de la inversión, siendo más efectiva respecto al costo, con ratios de respuesta del 15% versus el 5% que promedian los medios tradicionales, con precios que triplican la inversión necesaria para una campaña de marketing móvil.

La estrategia a seguir es dividir en 4 etapas el lanzamiento del proyecto: Lanzamiento, Crecimiento, Desarrollo y Estabilización, y los factores de éxito más importantes son: el Contenido, la Personalización y el Control de los usuarios de su privacidad.

El proyecto renta con un VAN de US\$4 millones a 3 años, pero hay distintos aspectos a tener en cuenta para un éxito sostenible: seguir estándares de manejo de datos personales internacionales para anteponerse a cambios legislativos, mantener un I+D+i constante que diferencie a la empresa frente a los cambios en el escenario competitivo y estudiar la posibilidad de integrar otras tecnologías basadas en la localización para mejorar la precisión de los datos.

*Para María Ignacia,
mi fuente de amor, alegría y energía.*

*'Skate to where the puck is going, not where it is'
says Wayne Gretzky.*

Agradecimientos

A mis papás, Victor y Alicia, porque siempre me impulsaron a aprender más allá de lo que se suponía en cada etapa de mi vida, y aunque nunca compartiré que los estudios son lo más importante, siempre fue mi directriz para no defraudarlos. Gracias por el cariño, por la paciencia y por impulsarme a ser quien hoy soy.

A Roberto, mi compañero en la vida. Porque te conocí cuando todo el futuro era incierto, cuando no sabía hacia dónde dirigir mis capacidades y tuviste la paciencia y sabiduría suficientes para contener la confusión y acompañarme en la dirección correcta. Gracias por tu amor, por tu comprensión en estos años de estudios, por calmarme siempre que la frustración me supera, y por cada cosa que haces para que hoy seamos más felices cada día.

A los amigos de la universidad, porque gracias a ustedes cuando pienso en este camino sólo puedo recordar alegrías y lo bien que lo pasamos. Porque siempre han estado ahí cuando los he necesitado, espero haber sido para ustedes tan importante como lo son para mi: Vale P., Pastor, Pato, Coni, Pepe, Hugo, Vale A. Matías, Fabián, Pablo, Lili. Los tengo en mi corazón cada día, recuerdo nuestras conversaciones y me río sola con cada cosa que hacíamos y aunque no nos veamos tanto ahora siempre les agradeceré haberme enseñado lo mejor de la vida, la amistad.

A los amigos de la vida, esos que llegaron en distintos tiempos y ha sido como si los conociera de siempre: Pancho, Manu, Lala, Tóbal, Maca, Dani, Cote O., Pili, Matías. Hemos compartido tantas cosas y nos queda mucho por recorrer juntos.

A mi familia, porque son como un motor impulsando y acompañando todos mis pasos: Mis hermanos, espero que el futuro les depare cosas grandiosas, saben que cuentan conmigo para todo lo que necesiten. A mis suegros y cuñada: Fabiola, Roberto y Vivi, gracias por hacerme sentir una hija más desde el primer día que los conocí, porque sin su apoyo y cariño todo sería muy difícil, les agradezco que sean parte de mi vida. A todos los abuelos, tíos y primos de ambas familias, gracias por siempre preocuparse por nosotros. Espero que la vida me de la oportunidad de devolverles a todos tanto cariño como el que me han dado siempre.

A María Ignacia, mi hija. Porque me cambiaste la vida, porque cada sonrisa, cada abrazo, cada beso y cada locura mueven mi mundo y nunca me había sentido tan feliz como desde el día que llegaste a mi vida. Gracias sólo por existir y ser como eres, por hacerme cada día una mejor persona, te amaremos por siempre y cada día más.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Descripción del Contexto	1
La Industria	1
La Empresa	2
Los Desafíos	3
Justificación	4
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Alcances	7
Resultados Esperados	7
Apoyos Institucionales	8
1. Marco Metodológico	9
1.1. Metodología	9
2. Marco Conceptual	12
2.1. Definiciones Previas	12
2.2. Definiciones Metodológicas	13
3. Plan de Negocios	20
3.1. Investigación de Mercado	20
3.1.1. Tendencias	20
3.1.2. Estado del Arte	23
3.1.3. Mercado Local	25
3.1.4. Legislación Pertinente	27
3.2. Cuantificación de Mercado	31
3.2.1. Tamaño del Mercado	31
3.2.2. Clientes	33
3.2.3. Competidores	37
3.2.4. Conclusiones	42
3.3. Análisis Estratégico	43
3.3.1. Análisis Interno	43
3.3.2. Análisis Externo	51
3.3.3. Análisis de la Industria	55
3.3.4. FODA	60

3.3.5.	Conclusiones	63
3.4.	Modelo de Negocios	65
3.4.1.	Protección al usuario	65
3.4.2.	Suscripción y Envío de Mensajes	66
3.4.3.	Business Model Canvas	68
3.5.	Planes Estratégicos	75
3.5.1.	Plan de Marketing	76
3.5.2.	Plan de Ventas	80
3.5.3.	Plan de Operaciones	87
3.5.4.	Plan de Recursos Humanos	90
3.6.	Evaluación Económica y Financiera	94
3.6.1.	Estimaciones	94
3.6.2.	Flujo de Caja	97
3.6.3.	Indicadores	100
Conclusiones y Recomendaciones		102
	Conclusiones	102
	Recomendaciones	104
Bibliografía		107
Anexos		110
	Medios de Publicidad Digital Directa	110
	Aplicaciones Móviles de Segmentación	110
	Aplicaciones Móviles de Ofertas	112
	Otras Aplicaciones	113
	Tasa de Venta Estimado por Comercializadora	113
	Venta e Ingresos por Producto	115
	SMS Bulk	115
	WAP Banner	115
	SMS Segmentado	115
	Llamadas Auspiciadas	116
	Aplicación Móvil	116

Índice de Tablas

2.1. Matriz de Estrategias FODA	16
3.1. Inversión Publicitaria Real Histórica (Miles de Millones de Pesos)	32
3.2. Variación Porcentual Inversión Publicitaria Histórica	32
3.3. Matriz Estrategias FODA	64
3.4. Tabla de Precios Estándar	79
3.5. Tabla de Precios según evolución mercado	79
3.6. Ingresos Mensuales Promedio por Producto	96
3.7. Flujo año 2014 (CLP)	98
3.8. Flujo año 2015 (CLP)	99
3.9. Flujo año 2016 (CLP)	100

Índice de Ilustraciones

1.	Participación de mercado por Empresa Junio 2013	1
2.	Abonados Móviles por empresa desde Enero 2010 a Junio 2013	3
1.1.	Cuadro Resumen Metodología	11
3.1.	Incremento en la Inversión en Publicidad Digital en Estados Unidos	35
3.2.	Gasto por país en Publicidad Digital en Latinoamérica	36
3.3.	Posición de empresas en el mercado del Marketing Móvil	41
3.4.	Campaña de Suscripción Movistar Media	67
3.5.	Business Model Canvas para Movistar Media	68
3.6.	Estimación de clientes de Movistar por año	82
3.7.	Estimación de usuarios factibles de Movistar Media por trimestre	83
3.8.	Estimación de venta de SMS Bulk por trimestre para Movistar Media	85
3.9.	Estimación de venta de WAP Banner por trimestre para Movistar Media	85
3.10.	Estimación de venta de SMS Segmentado por trimestre para Movistar Media	86
3.11.	Estimación de venta de Llamadas Auspiciadas por trimestre para Movistar Media	86
3.12.	Estimación de venta de mensajes de Aplicación Móvil por trimestre para Movistar Media	87
3.13.	Proceso de comercialización para la entrega del servicio	89
3.14.	Proceso de ejecución del servicio	90
3.15.	Estructura Organizacional de la Etapa de Lanzamiento	92
3.16.	Estructura Organizacional de la Etapa de Crecimiento	92

Introducción

Descripción del Contexto

La Industria

Las Telecomunicaciones son una industria que ha mostrado un importante crecimiento y dinamismo en los últimos años. Esto se evidencia al comparar el aumento del PIB de la industria con respecto al de la economía chilena, donde ambos crecen a un nivel similar: el año 2012 el PIB total creció un 5,72 % y el PIB de Telecomunicaciones lo hizo un un 5,7 %. Por lo demás, desde el año 2007 que este último crece a un nivel superior al de toda la economía[1].

Por otra parte, todos los servicios de comunicaciones de las distintas empresas han experimentado un crecimiento en cuanto a la cantidad de clientes, en particular la telefonía móvil tiene un 138,5 % de penetración en el país [2], lo que promueve la competencia entre las compañías por captar clientes y ser capaces de conservarlos. A diciembre de 2012 la participación de la industria es como se muestra en el gráfico1.

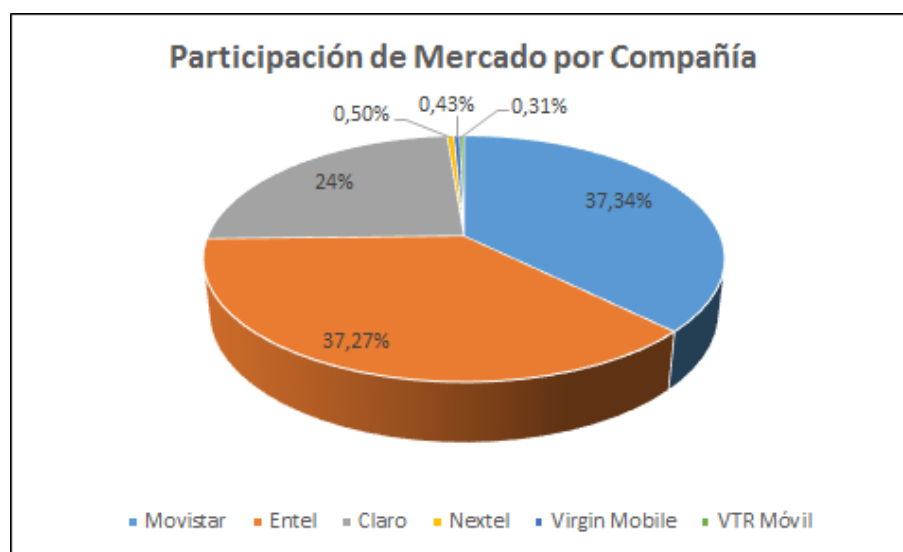


Ilustración 1: Participación de mercado por Empresa Junio 2013

Fuente: Elaboración Propia

Se puede ver que el mercado está dominado por tres compañías: Claro, Entel y Movistar, que hasta el 2007 eran las únicas existentes en una industria que entonces contaba con barreras de entradas muy altas asociadas a la poca regulación en cuanto al poder de mercado que estaban adquiriendo las empresas. En diciembre de 2012 la competencia había aumentado a 9 empresas sumándose Nextel, GTD Móvil, Interexport, Netline, Virgin Mobile y VTR Móvil, cifra que aumentará cuando los grandes del retail en el país entren al mercado con su línea de telefonía, como es el caso de Falabella Mobile.

Este crecimiento lleva consigo un dinamismo importante marcado por la fuerte inversión que comenzó en el 2010 por parte de los operadores para ampliar la cobertura y mejorar sus servicios implementando también nuevos productos. Se tiene entonces que mientras el año 2009 se invirtieron 1.390 millones de dólares, al final del año 2012 las compañías habían invertido 2.445 millones de dólares[1].

Todas estas cifras dejan claro que se está frente a una industria muy competitiva y cuyas expectativas de crecimiento van de la mano de estrategias que agreguen valor a los clientes para diferenciarse de las demás.

La Empresa

Telefónica S.A. es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil. Su actividad se centra fundamentalmente en negocios de telefonía fija y móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios. Está presente en 25 países con una fuerte presencia en España, Europa y Latinoamérica donde la compañía concentra su estrategia de crecimiento. En Chile sus productos se comercializan bajo la marca Movistar¹.

Entre los servicios que Telefónica Chile S.A. y sus filiales ofrecen a sus clientes están: banda ancha, TV de pago y telefonía local para los segmentos de personas, empresas y Pymes². Adicionalmente la empresa ofrece servicios de larga distancia nacional e internacional, transmisión de datos, venta y arriendo de terminales y servicios para mayoristas entre otros. Al 31 de diciembre de 2012, Telefónica Chile S.A. contaba con más de 9 millones de líneas activas³, destacando principalmente el crecimiento de 6,2% en los accesos de banda ancha y de 8,5% en TV de pago, en comparación a diciembre 2011[3].

La ley de portabilidad numérica publicada en el Diario Oficial el 10 de diciembre de 2010⁴ afectó fuertemente a Movistar que hasta entonces había sido el líder indiscutido en cuanto a penetración. Como se puede ver en el gráfico 2 desde el año 2011 las otras grandes empresas han ido ganando terreno y en la actualidad Entel se posiciona como un competidor muy fuerte en el servicio móvil.

¹Sitio web de Telefónica Chile. <http://www.telefonicachile.cl/perfil/>

²Sigla que se refiere a "pequeñas y medianas empresas".

³Información interna de Telefónica Chile S.A. actualizada a abril 2013

⁴Fiscalía Nacional Económica, Ley 20.471 <http://www.fne.gob.cl/marco-normativo/otras-leyes/ley-20-471-portabilidad-numerica/>

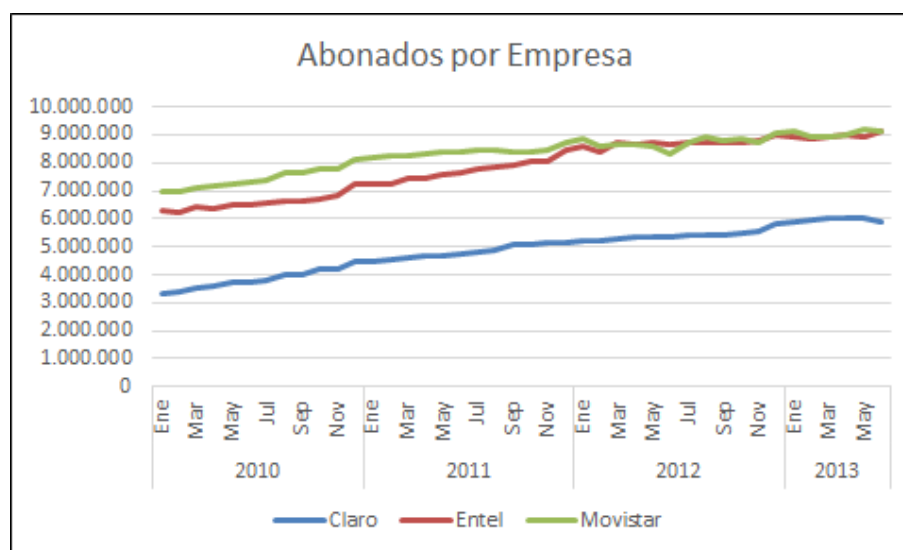


Ilustración 2: Abonados Móviles por empresa desde Enero 2010 a Junio 2013

Fuente: Elaboración Propia con datos SUBTEL

Sin embargo, Telefónica Chile busca enfrentar este nuevo escenario en la industria siendo pioneros en la integración de tecnología para mejorar la calidad de los servicios, como la red 4G y la fibra óptica, además de un aumento en la cobertura de redes a lo largo del país.

Los Desafíos

Ante el competitivo escenario que enfrenta la industria, se hace imperativo diferenciarse del resto de las empresas ofreciendo nuevos servicios y trayendo al país tecnologías que mejoren la calidad de los productos que ya se entregan.

Un punto muy relevante en la industria es que las telecomunicaciones hoy están presentes en todo momento en la vida de las personas, que se vuelven cada vez más exigentes en cuanto a calidad de servicio, rapidez y precios, obligando a la industria a reinventarse constantemente para adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales. Por otra parte las redes sociales, internet, telefonía, las aplicaciones móviles y otros dispositivos tecnológicos generan gran cantidad de datos con respecto al uso que le dan las personas a estos servicios, entregando información valiosa sobre lo que hacen, dónde lo hacen, con quién y cómo. Esto permite conocer mejor a los usuarios para entregarles justo eso que exigen, eficiencia y efectividad en cuanto a los servicios que contratan.

Telefónica no está al margen de esta revolución de la información, puesto que registra datos provenientes de las antenas que indican dónde una persona está usando su teléfono móvil para transmitir datos, enviar SMS o hacer llamadas de voz. Conscientes de esto, el equipo de Inteligencia de Negocios de la Gerencia de Desarrollo de Mercado propone utilizar la información que pueden obtener del tráfico de sus usuarios para incorporar el marketing móvil como nueva línea de negocios de cara a sus usuarios, dando forma a Movistar Media.

En el mundo ya existe experiencia en marketing móvil asociado a la información que se

puede obtener de los usuarios. En el 2011 Telefónica O2 en Reino Unido lanza *O2 More* como canal publicitario con gran éxito, generando ingresos por cerca de 65 mil millones de pesos al año. Ante esta iniciativa desde el 2012 se han estado implementando proyectos de la misma índole en México, Brasil, Argentina, Perú y Colombia, todos con proyecciones de ingresos de miles de millones para fines de 2013⁵. Sin embargo pese a que la experiencia internacional ha sido en general exitosa, llevar a cabo esta idea implica la implementación de un proyecto de gran magnitud, en cuanto a la inversión y los procesos necesarios para que el servicio realmente agregue valor a los usuarios y no se convierta en un spam poco confiable que afecte la imagen de la compañía, puesto que como se ha mostrado, necesita diferenciarse de Entel para conseguir una ventaja competitiva perdurable.

El presente trabajo de título contempla establecer los lineamientos estratégicos fundados en un análisis del entorno y de la empresa, apoyados por las tendencias en marketing móvil y geolocalización para que Telefónica Chile pueda lanzar Movistar Media durante el segundo semestre del año 2014. El proyecto requiere de una fuerte base analítica, cuyos procedimientos para predecir comportamiento y lograr segmentar a los usuarios de acuerdo a sus intereses y localización geográfica en tiempo real serán proporcionados por la investigación realizada por el Centro de Investigación en Inteligencia de Negocios (CEINE), cuyos resultados fortalecen la planificación que este trabajo pretende obtener.

Justificación

En la década de los 90 muchas industrias y en particular la de las Telecomunicaciones, se vieron revolucionadas con la aparición de internet, teniendo que adaptar los canales de comunicación con los usuarios e intentando aprovechar las ventajas que este nuevo escenario traía a la industria. Desde el 2008 con la llegada del primer Smartphone, se ha vuelto a revolucionar el mercado: se multiplicó el consumo de todos los servicios digitales y más aún, se modificó la experiencia del usuario en relación a los medios tradicionales. Si a todo esto se le suma el auge de las redes sociales, la TV conectada, los nuevos contenidos y que los clientes están cada vez más conectados, socializados, sobre informados y empoderados se llega a un punto en que las posibilidades de comunicación personalizada y por tanto efectivas, son innumerables.

Este nuevo flujo de información aumentó drásticamente la cantidad de datos que generan los usuarios de telefonía móvil con la posibilidad de conectarse a las redes sociales, navegar en internet y comunicarse en tiempo real en cualquier momento y lugar. En este contexto, Telefónica Chile posee un activo que no está siendo aprovechado más que para asuntos operacionales: 140 millones de registros diarios de tráfico que corresponden a 247 Gb de información al día⁶ cuyo potencial permite saber dónde, cómo y cuándo desarrollan su vida los clientes. El procesamiento de estos registros más un fuerte trabajo de segmentación y perfilamiento, permite un conocimiento más profundo de las necesidades de los usuarios e integrarse con ellos de modo de darles un valor agregado en el momento y lugar exacto en que lo requieren.

⁵Datos de Telefónica Digital para Movistar Media en Telefónica Chile

⁶Datos internos de Telefónica Chile S.A.

A partir de esta información entonces, será posible definir distintas líneas de negocio: Ofrecer servicios nuevos o relacionados a usuarios que acostumbran a visitar un determinado lugar, inducir el uso de nuevos servicios a usuarios que circulan por zonas cercanas a donde estos servicios se encuentran y finalmente también será posible construir estudios de perfil de ubicación y consumo de usuarios, para diseñar estrategias de marketing.

Otra arista a considerar para este negocio, es el crecimiento que se proyecta en marketing móvil, un área de la publicidad que está tomando mucha fuerza creciendo un 67 % el 2013 y lo seguirá haciendo en promedio en un 51 % para el 2015[4] a nivel mundial. El 2012 alcanzó los 8.600 millones de dólares y se espera que aumente hasta llegar a los 29.000 millones de dólares en el 2015, representando el 21,9 % de la inversión en publicidad online (actualmente es el 9,8 %) y el 6,1 % del total de inversión publicitaria en medios (muy sobre 1,8 % actual) . En Chile en particular el 2012 el marketing móvil representó una inversión de 5.200 millones de pesos aproximadamente, lo que evidencia que es un nicho interesante de seguir la tendencia mundial y que las empresas de telecomunicaciones están utilizando vagamente a pesar de ser quienes tienen la principal llegada a través de este canal[4].

El proyecto se llamará **Movistar Media**, servicio fundamentalmente basado en móviles que tendrá dos clientes distintos: El usuario o cliente final, que es una persona común utilizando su teléfono móvil o algún otro dispositivo; y el cliente principal que serán empresas que ofrezcan algún servicio y les interese publicitar en esta plataforma.

A cada uno de estos clientes se le ofrecerá entonces una propuesta de valor distinta:

- Usuarios
 - Servicios de comunicaciones localizadas basadas en un conocimiento profundo de sus intereses, gustos y necesidades.
- Clientes
 - Medio concentrador y gatillador para orientar comunicaciones comerciales de productos y servicios,
 - microtargeting de acuerdo a las necesidades de los productos/servicios ofrecidos,
 - seguimiento y control de acciones comerciales, y
 - estudios de tendencias e información agregada.

Como es evidente este negocio corre el riesgo de sobrepasar los límites de la privacidad de las personas haciéndoles sentirse invadidos y perseguidos, por lo que es importante tener cuidado con los datos que son información personal de los usuarios y ninguna acción de marketing puede ser llevada a cabo sin el consentimiento previo del destinatario, bajo la Ley No19.496 de Derechos del Consumidor y la Ley No19.628 de Protección de Datos. El cumplimiento de estas leyes, sumado a buenas prácticas como el uso de aprobación de suscripción (Opt-in y Opt-out) contribuirá a llevar a cabo el proyecto cuidando la confianza de los clientes en cuanto al uso de sus datos.

La base de este proyecto parte de la investigación del posicionamiento geográfico de los clientes de telefonía móvil mediante sus conexiones a una antena cada vez que en su recorrido usan los servicios de voz, sms o datos de red. Esta información será el input de la construcción de perfiles que asignen etiquetas a los usuarios mediante una segmentación por comporta-

miento. Todo lo anterior es parte del trabajo que el CEINE realiza para que el proyecto tenga bases analíticas sólidas, mediante el uso de LBS (servicios basados en localización por sus siglas en inglés) como tecnología base para que el proyecto funcione en tiempo real.

Sin embargo, el proyecto no puede nutrirse sólo de los datos analizados ya que contempla ingresar a un mercado nuevo, lo que implica crear un área dentro de la empresa involucrando una fuerte inversión en tecnología y en capital humano especializado, por lo cual es imperativo elaborar un plan de negocios que presente el proyecto de modo que se justifique la inversión en base a los resultados económicos e intereses de la empresa y la adición de valor a los usuarios. Además mediante la evaluación de factibilidad económica y técnica del proyecto, convenza a la plana directiva de ejecutarlo e incluirlo dentro del presupuesto para el año 2014 de Telefónica Chile. El estudio de los factores de riesgo y de éxito interno y externo, la competencia, el modelo de negocios, los distintos planes operacionales para la implementación de este negocio y la evaluación económica y financiera de la inversión en hardware y software además de la implementación por etapas, es lo que se mostrará en el presente trabajo de título.

Objetivos

A continuación se detalla el objetivo general del trabajo de título y los objetivos específicos relacionados con los resultados esperados que se mostrarán más adelante.

Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios que permita evaluar el desarrollo, factibilidad y potenciales resultados del proyecto de Movistar Media.

Objetivos Específicos

1. Realizar una investigación de mercado local y estado del arte en materia de movilidad.
2. Cuantificar el mercado local para dimensionar el potencial y atractivo de éste.
3. Desarrollar un análisis estratégico que incluya un análisis interno y externo.
4. Definir un modelo de negocios en torno a la propuesta de valor.
5. Desarrollar planes de negocios para cada ámbito relevante: ventas, marketing, operaciones y RR.HH.
6. Realizar una evaluación económica y financiera del proyecto.
7. Hacer recomendaciones para la continuidad del proyecto a partir de las principales conclusiones obtenidas.

Alcances

Los alcances del presente proyecto se limitan a la elaboración del plan de negocios con todas las etapas antes mencionadas. En este sentido, debe quedar claro que no es fruto de esta investigación el análisis de comportamiento e intereses de los clientes en base a los lugares que frecuenta, ni mucho menos determinar cuál es esa ruta para cada usuario, ya que ese trabajo corresponde a otra tesis requerida por Telefónica Chile.

Por otra parte, la definición del producto final tampoco es parte de esta investigación, sino que está a cargo un equipo multifuncional de Telefónica Chile encargado de Servicios de Valor Agregado detrás de esa decisión, no obstante se ha participado activamente durante todo el proceso de definición del negocio haciendo sugerencias y modificaciones ya que es parte fundamental para la elaboración de un plan de negocios pertinente.

La implementación final del proyecto, incluyendo el lanzamiento del prototipo y su evaluación de resultados tampoco forma parte de los alcances, ya que los plazos son posteriores a la entrega del trabajo de título.

Resultados Esperados

Los resultados esperados de esta investigación van ligados al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos del trabajo de título, para culminar con el documento de plan de negocios para la implementación del proyecto de movilidad de Telefónica Chile.

En el orden que se presentan a continuación los resultados que se espera entregar son los siguientes:

1. Resultados de la investigación de mercado para cada uno de los ítems: estado del arte, tendencias y mercado local de geomarketing, con las referencias bibliográficas pertinentes que fundamentan la investigación. Análisis de los resultados obtenidos, mediante conclusiones de cómo se encuentra el mercado en Chile y el mundo y quiénes son los principales competidores y usuarios.
2. Descripción de los competidores, la cuantificación de los clientes, segmentación base y principales conclusiones de atractivo y oportunidades en el mercado.
3. Detalle de los factores externos, de la industria e internos que determinan el éxito para el análisis estratégico y matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a partir de ese análisis.
4. Modelo de negocios estructurado con énfasis en la propuesta de valor en torno a la cual se establezcan los pasos a seguir para definir las etapas de realización del proyecto.
5. Plan estratégico con el detalle de cada plan de negocios: Marketing, Operaciones, Ventas y Recursos Humanos como guía a seguir para la implementación del proyecto.
6. Estructura de ingresos/costos y flujo de caja con sus principales conclusiones a partir de los indicadores.

7. Recomendaciones para la continuidad del proyecto en un plazo de 3 años considerando los posibles cambios en la industria del marketing móvil y la geolocalización.

Apoyos Institucionales

Existe apoyo de Telefónica Chile para asistir todo el proceso de investigación, materializado en reuniones semanales en las dependencias de la organización y en la disposición para entregar toda la información requerida, ya sea interna o contactos con empresas de la industria, de manera presencial o mediante correo electrónico.

Además el Centro de Investigación de Inteligencia de Negocios (CEINE) pone a disposición de la alumna todas las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo de título, además de aportar con conocimiento del tema y las redes de contacto que permitan realizar una investigación más elaborada y tangible para los resultados del proyecto.

Capítulo 1

Marco Metodológico

1.1. Metodología

A continuación se muestran los pasos metodológicos a seguir para el desarrollo del trabajo. Éstos van en la línea de cumplir cada uno de los objetivos específicos presentados de modo que éstos se puedan desarrollar en el orden expuesto durante el tiempo que dure la investigación. Está constituido por seis grandes etapas: una investigación de mercado seguida de la cuantificación de éste en base a la información recopilada, luego un análisis estratégico para evaluar a la empresa en este contexto, la estructuración del modelo de negocios para llevar a cabo el proyecto, para a continuación definir los distintos planes de negocios que dan forma a la implementación y finaliza con la evaluación económica y financiera que decidirá si el negocio es o no rentable para la empresa.[5] Estas etapas se muestran en la imagen 1.1 y se detallarán a continuación.

Investigación de Mercado

La *investigación de mercado* resulta fundamental para reunir información bibliográfica y referencial pertinente en estado del arte y tendencias locales y mundiales en marketing móvil, geomarketing, tecnologías de procesamiento de grandes volúmenes de datos, y uso de smartphones y teléfonos móviles entre otros. Esta etapa es la base informacional de todos los análisis pertinentes al proyecto y por eso debe ser seria y exhaustiva.

Cuantificación de Mercado

Una vez recopilada y analizada la información suficiente, se continuará con una *cuantificación del mercado* estudiando e investigando profundamente a los competidores, comparándolos para realizar un benchmarking que permita identificar a los exponentes principales de la industria, además es posible hacer una investigación descriptiva que permita posicionarlos en el mercado; y a los clientes y usuarios del proyecto se les investigará con datos obtenidos

de diversas encuestas de comportamiento ya realizadas por diferentes instituciones, buscando una manera de segmentar y encontrar los focos a los que se llegará en una primera instancia. El resultado de esta etapa es evaluar el atractivo del mercado en cuestión e identificar una oportunidad de negocio.

Análisis Estratégico

Esta etapa pretende entender el contexto en el que este proyecto se desarrollará, empezando con el ambiente externo usando un análisis PEST¹, un estudio de la industria con las Cinco fuerzas de Porter y finalizando con un análisis interno en la empresa, identificando sus recursos y capacidades que serán evaluados con la metodología VRIO para cerrar con un FODA que resuma esta etapa. De este análisis se podrán encontrar los factores que determinarán el éxito del proyecto en el país y además la estrategia más adecuada para enfrentar la industria.

Modelo de Negocios

La cuarta etapa corresponde a estructurar el *modelo de negocio* del proyecto, mediante la metodología Canvas, donde se profundizará la propuesta de valor y a qué segmento de clientes irá enfocada, para luego determinar las estrategias a seguir en cuanto a alianzas, recursos, actividades, relacionamiento y canales que determinan los ingresos y costos del negocio.

Planes Estratégicos

Con todas las etapas previas claras, se podrán elaborar los distintos planes estratégicos que dan forma al proyecto, siendo herramientas fundamentales para su lanzamiento y funcionamiento futuro. Estos incluyen un plan de ventas, con estimaciones que determinarán parte importante de los ingresos y costos; el plan de marketing que lo lanzará al mercado usando la herramienta de STP y el marketing mix correspondiente; las necesidades logísticas y de procesos cubiertas por el Plan Operacional; y la estructuración organizacional que deberá emplear la empresa en el Plan de Recursos Humanos.

Evaluación Económica y Financiera

Finalmente se realizará la evaluación económica y financiera del proyecto que permitirá establecer los criterios que hacen el proyecto factible y rentable para la empresa. Se llevará a cabo con las estimaciones de inversión, ingresos, costos y gastos que conformarán posteriormente el flujo de caja. Luego se calcularán los indicadores que apoyarán la toma de decisiones y que son herramientas para evaluar la realización del proyecto. Estas son las etapas fun-

¹Ésta y otras metodologías mencionadas para esta etapa se detallarán en el marco conceptual.

damentales para poder extraer las conclusiones más acertadas y recomendar ciertos pasos a seguir para enfrentar la implementación del proyecto.[5]

1. Investigación de Mercado	2. Cuantificación de Mercado	3. Análisis Estratégico	4. Modelo de Negocios	5. Planes Estratégicos	6. Evaluación Financiera
1.1 Investigación Exploratoria	2.1 Investigación Competidores	3.1 Análisis Interno	4.1 Metodología Canvas	5.1 Plan de Marketing	6.1 Estimaciones
Tendencias	Benchmarking	Recursos y Capacidades	Segmentos de clientes	STP y Marketing Mix	Inversión, Ingresos, Costos
Estado del Arte	2.2 Investigación Clientes	VRIO	Propuesta de Valor	5.2 Plan de Ventas	6.2 Flujo de Caja
Mercado Local	Segmentación	3.2 Análisis Externo	Relacionamiento	Estrategia de Venta y Estimaciones	6.3 Indicadores
		PEST	Canales	5.3 Plan de Operaciones	VAN, TIR, Payback
		3.3 Análisis de la Industria	Fuentes de Ingreso	Procesos	6.4 Análisis de Sensibilidad
		Cinco fuerzas de Porter	Actividades Clave	5.4 Plan de RR.HH	
		3.4 FODA	Recursos Clave	Estructura Organizacional	
			Alianzas Clave		
			Estructura de Costos		

Ilustración 1.1: Cuadro Resumen Metodología

Capítulo 2

Marco Conceptual

En esta sección se harán las consideraciones conceptuales pertinentes al proyecto y el mercado en el cual está inmersa.

2.1. Definiciones Previas

Es importante aclarar ciertos conceptos mencionados que serán de mención recurrente en el trabajo ya que son parte importante del proyecto.

1. Clientes

El proyecto considera dos tipos de clientes diferentes, por lo tanto en el presente informe se referirá a clientes y usuarios bajo las siguientes condiciones:

- Clientes:

Empresas que ofrecen productos o servicios y que tienen algo que comunicar (descuentos, promociones o información) a algún segmento de usuarios.

- Usuarios:

Personas que cuentan con un teléfono móvil, sin importar si se trata de un Smartphone o no, y que lo utilizan constantemente mientras desarrollan sus actividades.

2. Geomarketing

El geomarketing es un sistema integrado por datos, programas informáticos de tratamiento, métodos estadísticos y representaciones gráficas destinadas a producir una información útil para la toma de decisiones, a través de instrumentos que combinan cartografía digital, gráficos y tablas.[6]

De esta definición se desprende la necesidad de incluir la componente de entorno geográfico para dar una nueva dimensión y agregar valor a la toma de decisiones de una empresa. Se puede saber por ejemplo, dónde están los clientes, a qué lugares concurren con mayor frecuencia, cuántas personas circulan por el sector donde está un negocio entre otras cosas.

La tecnología ayuda a potenciar esta información geográfica y en particular, la base

de datos que una empresa de telecomunicaciones puede extraer de los movimientos geográficos representa una oportunidad para muchas otras empresas de generar mayor conocimiento de sus clientes y agregar inteligencia a su estrategia de marketing ofreciendo promociones más personalizadas y efectivas.

3. Marketing Móvil

Se definirá marketing móvil como la doble o multi vía de comunicación y promoción de una oferta entre una empresa y sus clientes.[7]

Esta forma de publicidad es la que se busca ofrecer a los clientes, de modo de que puedan hacer llegar sus promociones de la manera más directa posible a los usuarios. Utilizar este canal como promoción no resulta arriesgado, ya que en 2012 alcanzó una inversión de 8.600 millones de dólares y se espera que al 2015 esta cifra aumente hasta llegar a los 29.000 millones de dólares [8].

4. Opt-in y Opt-out

El *Opt-in* expresa la autorización explícita de un cliente, receptor de mensajería, e-mail o cualquier otro medio directo para permitir el envío por parte de una empresa de marketing, información, o cualquier otro tipo de mensajes. Luego de esta autorización, la empresa o marca puede continuar enviando al usuario suscrito publicidad e información hasta que éste decida realizar su *Opt-out*, es decir, declarar que desea dejar de recibir información.¹

5. LBS (Location Based Services)

Los servicios basados en localización buscan ofrecer un servicio personalizado a los usuarios basándose en información geográfica de éstos. Lo logra usando algún sistema de información geográfica, más algún tipo de tecnología de posicionamiento (GPS o red) y alguna tecnología de comunicación de redes para transmitir la información a una aplicación LBS y responder a la solicitud.

2.2. Definiciones Metodológicas

A continuación se hará referencia a herramientas de análisis e investigación utilizadas como metodología de trabajo y que fueron mencionados en el capítulo anterior.

1. Investigación de Mercado

La investigación de mercado se realiza con el objetivo de dar apoyo a la toma de decisiones de la empresa, vinculándola con el entorno del mercado en que está inmersa. Incluye recolección, análisis e interpretación de la información encontrada para entender el contexto, identificar oportunidades y problemas y desarrollar y evaluar cursos de acción.[9]

En esta investigación se utilizará *Investigación Exploratoria*[9] y será utilizada para estudiar el mercado y estado del arte y para describir a los clientes, mediante la recolección de fuentes de datos internos y datos secundarios de estudios y censos ya realizados.

La importancia de esta investigación es que permite entender el mercado desde el punto de vista de los consumidores y desde la industria y quienes compiten en ella, analizando

¹Business Dictionary <http://www.businessdictionary.com/definition/opt-in.html>

las distintas fuentes en búsqueda de una convergencia y una interpretación adecuada de los movimientos del mercado, de manera que las oportunidades y amenazas detectadas sean fidedignas y permitan establecer en los pasos siguientes las estrategias adecuadas para llevar a cabo el proyecto.

2. Benchmarking

Este tipo de estudio es utilizado para comparar la competencia y su lugar en el mercado asociado a sus fortalezas y debilidades. Permiten identificar los factores que posicionan a una empresa mejor que a otra en la industria y sus ventajas competitivas. Su importancia radica en que le otorga más profundidad al análisis de la investigación de la competencia, propiciando una mejor toma de decisiones.²

3. Análisis PEST

Para analizar el ambiente externo de la organización es necesario tener en cuenta las diversas variables en el ambiente social en que está inmerso el proyecto. Estos factores pueden no ser determinantes en el corto plazo pero podrían influir en las decisiones de largo plazo de la organización. [10] [11]

Estos factores son:

- **Políticos y legales:** Asignación de poderes y emisión de leyes y regulaciones restrictivas o de protección que puedan intervenir en el proyecto.
- **Económicos:** Se incluyen elementos de índole financiera como la tasa de interés, impuestos y/o subsidios, crecimiento económico, inflación y otros factores que impacten el desempeño de la compañía.
- **Socioculturales:** Valores, buenas costumbres y hábitos de la sociedad.
- **Tecnológicos:** Los avances en la tecnología pueden ser fundamentales para un negocio ya que pueden generar ventajas competitivas o influir en los consumidores.

Si bien este análisis es efectivo para hacerse una idea del contexto en el que la empresa se desarrolla, tiene mucho más potencial y efectividad si se complementa con la metodología que se detalla a continuación para poder establecer una estrategia más atinente a la industria.

4. Análisis de las Cinco Fuerzas de la Industria de Porter

Michael E. Porter señala que aunque el análisis de las fuerzas sociales y económicas es importante, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial en el cual compite cuya estructura tiene una fuerte influencia en la determinación de las reglas del juego competitivo. La situación de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de un sector industrial³. [12] [10]

Estas fuerzas son:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Cuando nuevas empresas entran en el sector industrial, puede obligar a los competidores actuales a bajar sus precios o inflar costos, reduciendo la rentabilidad.
- **Rivalidad entre los competidores:** Esta rivalidad se genera porque los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición, provocando

²Benchmarking <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>

³Porter define sector industrial como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos entre sí.

la reacción del resto de las empresas lo que podría dejar en peor posición al sector industrial.

- **Presión de los productos sustitutos:** Cuanto más atractivo sea el desempeño de los precios alternativos ofrecidos por los productos sustitutos, más firme será la represión sobre las utilidades en el sector industrial.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores ejercen una presión en el sector industrial que deriva en la baja de precios, exigencia de calidad superior o mejor servicio y provocando que las empresas compitan entre sí.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Pueden ejercer su negociación amenazando con subir precios o disminuir la calidad de los productos o servicios.

Adicionalmente se plantea la opción de integrar una sexta fuerza de la industria: Otras partes interesadas, para reflejar el poder que los gobiernos, comunidades locales y otros grupos de interés presentes en la sociedad ejercen en las actividades de la industria. [10]

5. Análisis VRIO

El modelo VRIO de análisis interno y organizacional, plantea cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

- **Valor:** ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
- **Rareza:** ¿Cuentan con ella otros competidores?
- **Inimitabilidad:** ¿Sería costoso para otros imitarla?
- **Organización:** ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

Es necesario tener presente que los *recursos* son los activos de la organización, ya sea físicos, humanos u organizacionales. Las *capacidades* se refieren a la capacidad de la organización para explotar sus recursos y tienen que ver con procesos y rutinas que dirigen la interacción de los recursos. Finalmente una competencia es la integración interfuncional y la coordinación de las capacidades.[10]

Si la respuesta a todas las preguntas anteriores es Sí, entonces esa competencia es sin duda una fortaleza.

6. Análisis FODA

Mediante los análisis previos para el ambiente estratégico de la empresa, se han determinado los factores externos e internos que pueden determinar su desempeño. Por un lado, los factores externos determinan las oportunidades y amenazas que atañen al proyecto en su contexto y por otra parte, los factores internos definen las fortalezas y debilidades que tiene la organización para enfrentarse a la industria. El análisis FODA es una recopilación de esos factores.[13]

- **Fortalezas:** Factores internos que constituyen características propias de la empresa y que finalmente determinan ventajas competitivas de la misma.
- **Oportunidades:** Factores externos que determinan ocasiones para mejorar el desempeño de la organización.
- **Debilidades:** Factores internos de los cuales la empresa debe protegerse y ocuparse ya que generan desventajas frente a los competidores.
- **Amenazas:** Factores externos que pueden generar complicaciones para el proyecto o la empresa.

Con estos factores claros se puede dar paso a poner énfasis en ciertas variables que son factores determinantes para el éxito del negocio, y establecer estrategias que se resumen en la siguiente matriz:

	Amenazas	Debilidades
Fortalezas	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
Debilidades	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Orientación

Tabla 2.1: Matriz de Estrategias FODA

Las estrategias **defensivas** son para enfrentar las amenazas a partir de las fortalezas, las **ofensivas** son la posición ideal rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos, las estrategias de **supervivencia** son las que se usan para combatir las amenazas cuando hay debilidades al respecto y las estrategias de **orientación** sirven para cuando hay oportunidades que aprovechar pero no se cuenta con la adecuada preparación.

7. Modelo de Negocios Canvas

Un modelo de negocios debe ser capaz de describir cómo una empresa es capaz de crear, entregar y capturar valor. El desafío es tener un concepto de modelo de negocios común que todos entiendan, de modo que facilite la descripción y la discusión. El Canvas plantea que un modelo de negocios puede ser descrito por nueve bloques que muestran que abordan las principales áreas de una empresa que son: el cliente, el producto o servicio ofrecido, la infraestructura necesaria y la viabilidad financiera. A partir de estos puntos se definen los elementos que posteriormente dan forma a la estructura, procesos y sistemas que dan forma a la idea de negocio. [14] Estos nueve bloques son:

- **Segmentos de Clientes:** Define los diferentes grupos de personas a los cuales la empresa espera alcanzar o satisfacer.
- **Propuesta de Valor:** Es el producto o servicio que genera cierto valor agregado cubriendo las necesidades de un segmento específico.
- **Canales:** Describe cómo la empresa planea llegar a sus clientes para hacer entrega de la propuesta de valor.
- **Relación con el cliente:** Describe el tipo de relación que la compañía establece con cada segmento específico de clientes.
- **Flujos de Ingresos:** Define las entradas de dinero que se tendrán a partir de la entrega de la propuesta de valor a los clientes.
- **Recursos Claves:** Se plantean los principales activos requeridos para que el negocio funcione.
- **Actividades Clave:** Describe las principales cosas que una empresa debe hacer para que el negocio funcione.
- **Alianzas Claves:** Se detallan las redes y alianzas necesarias para llevar a cabo el negocio.
- **Estructura de Costos:** Especifica todos los costos en los que se debe incluir para la operación y realización del negocio.

Esta herramienta como se mencionó en un comienzo, cumple con el objetivo de ser de las más utilizadas y aceptadas por empresarios y emprendedores para nuevos productos o servicios.

8. Modelo STP

A partir de la determinación de los distintos segmentos existentes en el mercado, se define a cuál o cuáles se pretende abordar y finalmente describir el posicionamiento que se busca del producto en el mercado, determinando así el foco que se quiere dar a la estrategia de marketing.[15]

- **Segmentación:** Se identifican las bases para segmentar el mercado definiendo los distintos perfiles de consumidores existentes. Estos segmentos deben ser medibles, accesibles, deben generar ingresos y finalmente deben poder diferenciarse claramente uno de otro.
- **Targeting:** Dentro de los segmentos previamente encontrados, se evalúa la medida de atractivo de cada segmento y se determina aquel segmento que será el objetivo y por lo tanto, el que finalmente se pretende abordar.
- **Posicionamiento:** Se desarrolla un posicionamiento y una mezcla de marketing para cada segmento objetivo.

9. Marketing Mix

Es una herramienta de negocios que permite definir los elementos más importantes de la estrategia de marketing para cada segmento. Lo conforman las denominadas 4P: Precio, Plaza, Producto y Promoción, que definen una combinación única para cierto producto que posteriormente determinará su introducción en el mercado, por lo tanto estas variables tienen relación directa con el cliente.[15]

- **Producto:** Se define el producto o servicio que busca satisfacer la necesidad de un cierto segmento de clientes. En esta etapa se determina a su vez, el ciclo de vida que se espera cumpla este producto.
- **Precio:** Es la cantidad medida en alguna unidad monetaria que los clientes pagaran por disponer del producto o servicio ofrecido. A partir de este precio es posible determinar los ingresos que en un futuro obtendrá la empresa. Para esto es importante estimar la demanda de forma certera.
- **Plaza:** Se refiere al lugar en que los consumidores pueden acceder al producto. Se relaciona directamente con el método de distribución que se escoge para ofrecer el producto.
- **Promoción:** Representa todos los métodos de comunicación que se utilizar para dar a conocer a los clientes el producto o servicio ofrecido. Dentro de estos métodos se encuentran por ejemplo, la publicidad, las relaciones públicas, las promociones de venta entre otros.

10. Indicadores Financieros

A continuación se detallarán los indicadores económicos que bajo ciertos criterios determinarán si la rentabilidad del proyecto es la deseada y si además permite recuperar la inversión.[16]

(a) Valor Actual Neto (VAN)

Este método es uno de los más conocidos y aceptados para evaluar proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Permite obtener el valor presente de un determinado número de flujos de cajas futuros V_t , definidos por el número de periodos del análisis (n) a una determinada tasa de descuento r (asociada al costo de oportunidad de la inversión) y así se obtiene el valor que

tendría en el presente un determinado proyecto de inversión. Finalmente se le resta la inversión inicial I_0 en que se debe incurrir para así obtener el valor presente neto como se muestra en la siguiente ecuación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (2.1)$$

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto después de recuperar la inversión por sobre la tasa r que se exigía de retorno; si es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa r que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión. [16]

(b) **TIR (Tasa Interna de Retorno) y TIRM (Tasa Interna de Retorno Modificada)**

Es un indicador que busca medir la rentabilidad esperada como un porcentaje. Cuanto mayor es el valor de la TIR, mayor es la rentabilidad que se espera del proyecto. Corresponde a la máxima tasa exigible que hace que el VAN sea cero, en la fórmula a continuación, n indica el número de periodos de evaluación considerados, V_t es el valor de cada flujo de caja futuro e I_0 corresponde a la inversión inicial.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+TIR)^t} - I_0 \quad (2.2)$$

La TIRM busca corregir ciertas deficiencias de la TIR, como múltiples tasas o ninguna solución. En este indicador, los flujos positivos se llevan al último periodo y se descuentan a la tasa de reinversión (en este caso la tasa de descuento) y los flujos intermedios negativos se llevan al periodo cero, descontados a la tasa de financiamiento (en este caso la tasa de descuento) para finalmente aplicar la fórmula de TIR original. [16]

(c) **Payback (Periodo de recuperación de la inversión) y Payback descontado**

El periodo de recuperación de la inversión tiene por objetivo medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado. El criterio es que si el número de periodos que entrega el payback es menor que el número de periodos máximo que definió la empresa, entonces es conveniente realizar el proyecto. En la fórmula a continuación I_0 representa la inversión inicial, n es el número de periodos considerados y FCA_t corresponde al flujo de caja acumulado al periodo t .

$$I_0 = \sum_{t=1}^n FCA_t \quad (2.3)$$

El payback descontado utiliza los flujos ya descontados a la tasa de descuento definida y permite mejorar las deficiencias del payback considerando el valor del

dinero en el tiempo. En la fórmula a continuación I_0 representa la inversión inicial, n es el número de periodos considerados y $FCAD_t$ corresponde al flujo de caja acumulado descontado al periodo t .

$$I_0 = \sum_{t=1}^n FCAD_t \quad (2.4)$$

Capítulo 3

Plan de Negocios

3.1. Investigación de Mercado

Para desarrollar un plan de negocios que sea factible y cuya propuesta genere valor a los usuarios, es necesario estudiar el mercado para definir el modo en que el proyecto se transforma en una oportunidad real de causar impacto en la vida de las personas y a la vez capturar nuevos beneficios económicos en la industria.

Pese a que el proyecto tiene mayor relación con la industria del marketing que con la de las telecomunicaciones, los usuarios no se consideran como tal por ser consumidores de publicidad, sino que por poseer un teléfono móvil y utilizarlo durante el día para comunicarse y complementar sus actividades sociales.

Es por eso que para comenzar se mostrarán resultados de estudios de tendencias en el mercado de telefonía móvil y en los insights de los usuarios, para dar pie a iniciativas mundiales en torno a la movilidad de manera de adquirir conocimiento de experiencias de Telefónica a nivel global y de otras compañías en relación al geomarketing. Finalmente se hará una introducción al mercado local para identificar la competencia y a la legislación en torno a las distintas aristas del proyecto.

3.1.1. Tendencias

Existen dos ámbitos a considerar en este proyecto. El de la telefonía móvil como industria a la que pertenece la empresa y principal medio de llegada a los usuarios, y por otra parte el marketing móvil, mercado en el cual entra a competir este nuevo negocio de Telefónica Chile.

Telefonía Móvil

La principal tendencia a considerar es en penetración de telefonía móvil. En la actualidad existen 6.800 millones de teléfonos celulares en el mundo, representando una penetración de 96 % y se espera que la cifra llegue a los 7.000 millones para finales de 2014¹.

En Latinoamérica en tanto (tercer mercado más grande del mundo después de Asia y África), se espera que para el 2015 sean 750 millones de conexiones móviles, con una tasa de 130 % de penetración, mientras que a fines de 2012 era de 110 % con más de 630 millones de líneas [17]. Además pese a ser un continente en vías de desarrollo, el 98 % de la población tiene recepción de señal de celular², factor muy relevante para el proyecto de movilidad.

Dentro de la región, Chile está sobre la media, con 1,38 celulares por habitante, pareciéndose más a la tendencia en Europa que la local³.

Otro aspecto importante a analizar, es la posesión de un Smartphone como teléfono celular, porque además del tráfico de voz se puede capturar la señal emitida toda vez que se descargan datos desde el equipo. En este aspecto, Chile ocupa el tercer lugar de Latinoamérica con un 19 % sólo superada por Uruguay y Ecuador (22 y 21 % respectivamente)⁴, y según un estudio de Cisco[8] para el 2017 habrá un Smartphone por cada habitante del país y además habrá en Chile 35 millones de aparatos con conexión móvil, sobre los 28 millones registrados en 2012.

Este crecimiento explosivo del mercado tiene sin duda un efecto en los usuarios. Están más conectados con la sociedad y con sus cercanos, y pueden hacerlo en todo momento. Se proyecta que estos nuevos "usuarios digitales" [18] además de ser más inteligentes, más informados y que buscan sociabilización, lo que reclaman es "confianza", desde el punto de vista que exigen que de las empresas honestidad, consistencia, credibilidad, diferenciación, autenticidad, lealtad, cercanía, transparencia, prudencia, entre otras cualidades que hacen que las empresas y los servicios que entregan sean más humanos, de tal forma que si cometen un error den la cara y cumplan sus promesas. En este punto, entra la necesidad de seguridad y control sobre lo que recibe en sus dispositivos y con la información que entrega. Son estos mismos usuarios son los que consideran que la publicidad on-line es invasiva y están dispuestos a usar todas las redes sociales para hacer saber su descontento, pero a la vez aumentan sus expectativas exigiendo mayor personalización y entretención. Además actualmente están exigiendo un verdadero e-commerce, en particular el que se refiere a poder pagar desde un dispositivo móvil, sin intermediarios ni billeteras de por medio.[18]

Marketing Móvil

El marketing móvil es un segmento creciente de toda la industria publicitaria. Se le ha ligado siempre al marketing on-line, pero entendemos a éste como anuncios en los teléfonos y

¹International Telecommunication Union <http://goo.gl/TzHCeT>

²Banco Mundial <http://goo.gl/F3q3UH>

³La Tercera <http://goo.gl/YIBr6x>

⁴Cooperativa <http://goo.gl/17JE1R>

tablets, ya sea clasificado, de pantalla o de búsqueda. Está verdaderamente despegando y creciendo cinco veces más rápido que el internet de escritorio. El estudio de ZenithOptimedia[4] pronostica que la publicidad móvil crecerá un 67% en 2013 y en promedio, lo hará en un 51% anual entre el 2012 y 2015, impulsado por la rápida adopción de smartphones y tablets. Por el contrario, la publicidad en internet crecerá sólo un 10% al año. El gasto en publicidad móvil por otra parte fue de US\$8,6 mil millones en 2012, representando el 9,8% del gasto en internet, y un 1,8% de todos los medios publicitarios. Para el 2015 se estima que aumentará a US\$29,4 mil millones que será el 21,9% del gasto en internet y el 6,1% del total. [4]

Otro estudio indica que la geolocalización acelerará el número de marcas que inviertan en marketing móvil en los Estados Unidos en los próximos años. Señalan que si el mercado de publicidad móvil vale US\$1,4 millones el 2011, esta cifra crecerá a US\$5,1 millones el 2014, cuyo gasto está dominado por búsqueda y display. La geolocalización como acelerador de este gasto, inyecta 11% de ganancias en el 2011, creciendo a 18% en el 2014. Esto significa que el mercado en Estados Unidos valdrá en el 2014 US\$5,6 mil millones. Financieramente, la geolocalización valdrá US\$904.75 millones en 2014. [19]

Otras tendencias que derivan del marketing móvil son las de e-commerce y m-commerce. Este último ha tenido los primeros lanzamientos al mercado durante el 2013 en supermercados⁵ y estaciones de servicio de gasolina⁶ en el país, permitiendo a los clientes pagar lo que consumen desde sus propios dispositivos móviles. Además el 59% de los usuarios de smartphones dice haber utilizado su dispositivo para optar a mejores precios mientras están comprando en la tienda⁷, lo que indica que para los usuarios el teléfono móvil es una herramienta útil al momento de comprar, lo que se realizaría más ahora con la posibilidad de pagar a través de él. Por otra parte, el e-commerce en Chile se ha triplicado en los últimos 5 años pasando de USD\$452 millones en el 2007 a los USD\$1.172 millones que se registraron durante el 2012⁸. Para fortalecer aún más el uso de estos medios de pago digitales es relevante mejorar las medidas de seguridad y el acceso a los sistemas tecnológicos que los sustentan.

Diversos estudios acerca del marketing móvil han determinado los factores de éxito del mensaje transmitido[20]:

- **Contenido:** Buenos textos de mensajería son cortos y al grano, entretenidos, relevante para el grupo foco, cautivadores e informativos en cuanto a precio y promociones.
- **Personalización:** Se puede personalizar mensajes de texto basados en tiempo, ubicación y preferencias además de los datos sociodemográficos comunes.
- **Control del Consumidor, Permisividad y Privacidad:** Enviar mensajes no solicitados cuando no son ni oportunos ni relevantes daña la industria de la publicidad. Según expertos, las empresas que hacen publicidad deben tener el permiso de los consumidores convenciéndolos de hacer opt-in a los servicios antes de enviar cualquier tipo de contenido.

Además, otros autores [21] afirman que la publicidad móvil tiene la mejor relación costo-efectividad de la industria. Mientras el correo directo tiene un costo de US\$500 -

⁵Lider <http://www.liderapp.cl/>

⁶Pago Click <https://www.pagoclick.cl/>

⁷Estudio de Insight Express, 2012

⁸E-commerce en Chile Digital <http://goo.gl/7BIxtX>

US\$700 y una tasa de respuesta de (1-5 %), el e-mail tiene un costo por impresión de US\$5 - US\$7 y la misma efectividad que el correo directo, sin embargo ha ido perdiendo efectividad debido al spam, y por otra parte, la publicidad móvil por medio de SMS tiene un costo de US\$125 y una efectividad de entre el 13 % y el 15 %.

3.1.2. Estado del Arte

La telefonía móvil, junto con internet y la irrupción de los smartphones que han tenido una amplia penetración global, cambiaron la forma de hacer negocios en este mercado. Ante usuarios tan exigentes, es necesario diferenciarse de la competencia buscando oportunidades de agregar valor a los distintos segmentos de la población. En esta parte, se mostrará la experiencia internacional en la implementación de negocios ligados al geomarketing para ofrecer a los usuarios nuevos servicios que agreguen valor a la experiencia de uso de los servicios.

Telefónica S.A.

Telefónica en el mundo tiene experiencia en este negocio, aplicado con mayor o menor éxito en distintos países en los que ha aprovechado su liderazgo para abrirse paso en el mercado con nuevos servicios.

- **Telefónica O2**

La marca presente en Europa lanzó el 2009 O2 More para el Reino Unido, anunciándose como un esquema único en su clase en la industria móvil prometiendo desatar el potencial de la publicidad móvil para las marcas⁹. O2 llevaría la publicidad móvil más allá del banner, por medio de campañas altamente personalizadas dando acceso a sus clientes a contenido, exclusivo, relevante y oportuno para ellos. Lo lograría cruzando las preferencias que sus usuarios ingresan al sistema con información que la compañía posee de ellos, como el uso de su teléfono y su ubicación. Hoy, O2 More se describe así: "Los mensajes correctos, a las personas adecuadas, en el momento adecuado. Obtén mensajes de productos y ofertas de las marcas, algunas las conocerás, otras no. Pero basamos todo en quién eres, dónde estás y en lo que estás interesado, entonces hay una buena opción que te guste. Son nuevos productos y grandes ofertas, dando a la gente un poco más, cada día. Y es sólo en O2".¹⁰

En el ámbito de la región, también se ha intentado implementar el modelo de negocios de O2:¹¹

- **Argentina**

Ingresos proyectados por 6.500 millones para el 2013, hechos por Wap Banner, SAT push y SMS bulk. En Mayo lanzaron Movistar+ con un equipo financiado por Telefónica digital compuesto por 4 personas con la intención de crecer a 7 en los próximos meses.

⁹Marketing Magazine <http://mobilemarketingmagazine.com/content/o2-launches-o2-more>

¹⁰O2 More <http://www.o2more.co.uk/>

¹¹Datos entregados por Telefónica Digital

- **Brasil**

Presupuesto de 19.000 millones para el 2013, muy por sobre los 2.000 millones con que contaron el 2012. Los ingresos vendrán de SMS bulk, llamadas auspiciadas, messaging y display. Movistar Media fue aprobado en Julio del 2012 sin personas dedicadas al tema, pero a fines del 2013 ya tenían contratados alrededor de 30 personas.

- **México**

Ingresos por 1.500 millones en 2012 y 3.000 millones proyectados para el 2013. Centrados en display y en proveedores de contenido, se encuentran diversificando el negocio mediante el desarrollo de messaging y llamadas auspiciadas. Tienen a cargo a una persona de Telefónica Digital trabajando en el proyecto.

- **Perú y Colombia**

Ambos países están trabajando en la implementación de Movistar Media con recursos pagados por Telefónica Digital.

Otras Compañías

Alrededor del mundo existen otras compañías importantes realizando sus propios negocios en marketing digital, buscando ofrecer a sus clientes publicidad móvil oportuna y relevante de acuerdo a sus intereses e información.

- **AT&T**

La compañía Estadounidense AT&T cuenta entre sus líneas de negocios con AT&T Mobile Marketing Solutions ofreciendo a las empresas llegar a sus clientes por medio de sus dispositivos celulares logrando un alcance sin precedentes de sus campañas de marketing. Entre los productos que ofrecen están:¹²

- *AT&T Global Smart Messaging Suite* Involucrar a los clientes rápidamente para informarles de eventos, ofertas especiales o información importante por medio de SMS. Evitando el desorden de los buzones de correo electrónico.
- *AT&T Location Information Services* Para campañas focalizadas de marketing móvil basado en la ubicación actual del cliente.
- *AT&T Messaging Toolkit* Entregar un mensaje de marketing a un teléfono, una dirección de correo electrónico, una sesión de mensajería instantánea o por voz. Permite el uso de múltiples canales en una sola campaña publicitaria.
- *AT&T Mobile Barcode Services* Utiliza llamativos métodos de descubrimiento (como código QR) para permitir a los clientes a aprender acerca de nuevos productos y ofertas.

- **Claro Argentina**

Claro en Argentina se unió con la empresa MyScreen Mobile para proveer a sus clientes una innovadora plataforma de publicidad full-screen en teléfonos móviles para los clientes suscritos, quienes obtendrán servicios gratis, ofertas especiales y descuentos a cambio. La idea involucra ligar perfil demográfico y psicográfico de cada persona pa-

¹²AT&T Business Center <http://goo.gl/8YX1tF>

ra que reciban sólo contenido relevante y único de acuerdo a sus intereses y estilo de vida.¹³

- **Sprint**

La compañía Estadounidense cuenta también con un Programa de Publicidad Móvil, en el cual los interesados deben suscribirse a éste para recibir sólo contenido relevante a sus intereses, utilizando la información de uso de su equipo celular e información geográfica de alto nivel además de información del consumidor con que cuenta la compañía. Paralelamente, la compañía tiene un Programa de emisión de informes y un área analítica con los que preparan informes y reportes especiales en mercadotecnia para las empresas sin divulgar la información personal de los clientes, sino que sólo mezclando el uso del móvil con otros datos no ligados a algún tipo de identificación.¹⁴

- **Orange**

La compañía europea cuenta con su servicio Orange Advertising Network que brinda a las empresas acceso a más de 28 millones de usuarios móviles en Europa. Su red de contactos y avanzado nivel en aplicaciones móviles permite alcanzar a usuarios potenciales que se encuentren cerca al punto de venta de la marca. Un factor importante es que gestionan la publicidad móvil tanto para usuarios de Orange, como quienes no pertenecen a la operadora.¹⁵

3.1.3. Mercado Local

Considerando los avances en geomarketing y las tendencias mundiales y locales, es importante mirar cómo está establecido este mercado en Chile, quienes son y cómo se comportan los clientes y cuáles son los principales competidores en la industria, como primera mirada para posteriormente cuantificar el mercado en el que se competirá.

Clientes

Según el Censo 2012, Chile tiene 16.634.603 de habitantes, de los cuales el 16 % tiene entre 20 y 29 años, edad altamente dispuesta a consumir servicios tecnológicos.[22]

- **Penetración de Celulares**

Al cierre del año 2012, la penetración de telefonía móvil se incrementó considerablemente alcanzando 1,38 equipos por habitante. En este escenario los planes de prepago siguen liderando con el 70 % de penetración, por lo tanto los planes de postpago se quedan con el 30 % del mercado [1]. Por su parte, el 2013 los smartphones representan el 38,8 % del mercado en el país, convirtiéndose en el aparato estándar de la telefonía móvil en Chile, marcado fuertemente por el aumento en ventas de un año a otro: el tercer trimestre de 2012 se vendieron 1.132.431 unidades de este tipo de teléfono mientras que en el mismo periodo de 2013 se llegó a 2.238.759 aparatos. Este crecimiento

¹³MyScreen Mobile <http://goo.gl/aGs8U7>

¹⁴Sprint <http://goo.gl/N6EPFO>

¹⁵Orange Advertising Network <http://orangeadvertisingnetwork.com/mobile/premium-network>

se puede deber al aumento de equipos de gama media y baja dado que los fabricantes han apostado por equipos de bajo costo con sistemas operativo Android y Windows Phone.¹⁶

- **Uso de Internet**

Al cierre de 2012 el uso de internet en el país subió de 30 % a 41 % en los últimos 12 meses. Las conexiones a internet móvil duplicaron las conexiones fijas, donde los servicios de banda ancha e internet móvil presentaron un aumento explosivo de 49,2 % entre enero y diciembre de 2012 con una penetración de 22,8 conexiones por cada 100 habitantes. En cuanto al tipo de dispositivo utilizado para acceder a Internet Móvil, se da que el 77 % de las conexiones a 3G durante el 2012 se hicieron desde un smartphone.[1] Con respecto al uso que los usuarios hacen de internet, se tiene que el uso principal con un 76,7 % es conectarse a las redes sociales, superando así levemente a la actividad de recibir o enviar correos que años atrás había liderado el uso de la red.[23] A nivel latinoamericano, bajo el supuesto que Chile se comporta de la misma manera, las principales actividades realizadas desde el smartphone son navegar por internet, enviar y recibir mails, y conectarse a alguna red social. En tanto que la principal razón para usar internet desde el celular es pasar el rato mientras se espera y obtener información cuando no se tiene un computador a mano.[24]

- **Cambio en los gustos**

En contexto actual, los consumidores quieren más atención, mejor calidad y mayor valor por lo que pagan. Además buscan diversidad de experiencias, y como exigen información y conexión, reciben contenidos por medio de tres formatos: celular, computador y televisor. Los consumidores quieren que todo sea rápido, visual, informativo, tentador, que te conecte, excitante, inspirador, accesible, barato y beneficioso para sus vidas. Están prefiriendo además las alternativas amigables con el medio ambiente, pero que no sólo sean productos ecológicos, sino que además estilosos y no muy caros. Con respecto a las marcas, esperan tener una verdadera relación con ellas, un trato como persona y amigo, no como gran corporación.¹⁷

Competidores

En la actualidad los competidores en el mercado de la geolocalización y el marketing móvil no están muy bien definidos. Esto porque el mercado está como lo indican las tendencias, en pleno crecimiento y los alcances son tan amplios que no se puede decir que todos se dediquen a lo mismo. Sin embargo, según los atributos que el proyecto presenta de cara a los clientes, los competidores deberían cumplir con alguno de estos:

- Entrega de información atractiva para los clientes (ofertas, regalos, promociones, descuentos)
- Servicio geolocalizado de naturaleza móvil.
- Algún tipo de almacenamiento de datos que permitan segmentar los clientes.

¹⁶Emol <http://goo.gl/gSI4z1>

¹⁷Telefónica Chile: Los Consumidores Hoy: Los días de masas están en retirada, 2010

El factor más importante precisamente por ser una empresa de telefonía móvil es que se pueda acceder al servicio a través de este canal. En ese sentido, quienes se presentan como principales competidores son las aplicaciones móviles relacionadas. En este sentido, hay aplicaciones que se dedican a entregar ofertas exclusivas a quienes descargan y se registran en la aplicación, en el ámbito local están: Izit, Happyshop, Wantta y Fainder.

Otro grupo de aplicaciones móviles corresponde a las que muestran las ofertas alrededor del usuario, pero no son exclusivas de la aplicación, sino que agrupan todos los descuentos asociados a algún club de beneficios o una oferta establecida a todo público. Entre ellas están: Dongo, Justter, Te Tengo, AroundMe, entre otros. Además hay aplicaciones específicas para restaurantes y supermercados.

Además existen también servicios dedicados exclusivamente a las ofertas y descuentos, con aplicaciones móviles pero sin filtro de geolocalización más allá de los ingresados por el usuario: Groupon, Cuponatic, Letbonus, etc. Este grupo es importante porque pueden convertirse en sustitutos al servicio.

Por otra parte también se encuentran los Bancos, Compañías de Telecomunicaciones y Grandes tiendas que cuentan con Clubes de beneficios o de fidelización, y ofrecen a sus clientes descuentos exclusivos en tiendas asociadas. Es necesario tenerlos en cuenta para considerarlos eventualmente aliados y no competidores ni sustitutos.

En la siguiente sección, se cuantificará el mercado estudiando cómo operan y los resultados de negocio que obtienen los principales competidores de la industria.

3.1.4. Legislación Pertinente

Cuando se habla de geolocalización para uso comercial, de inmediato surgen inquietudes en cuanto al uso indebido de información de carácter personal y de cómo se podría pasar a llevar la privacidad de las personas sin que éstas estén al tanto del seguimiento de las acciones que realizan ligadas al uso de un teléfono móvil.

Ante la intuición de que este es un punto muy importante que puede ser de carácter limitante del proyecto en un corto y mediano plazo, se investigará la legislación vigente en Chile y en otras regiones del mundo, particularmente en Estados Unidos y Europa que son modelos a seguir en cuanto a protección de los derechos de los consumidores en cuanto a privacidad. Además se abordarán algunos hechos que han conducido a un cambio en la legislación que de replicarse en el país llevarían al término del modelo de negocio del modo que se plantea.

Chile

En Chile existen dos leyes pertinentes al proyecto de movilidad en tiempo real y no será posible llevar a cabo el proyecto de Movistar Media sin garantizar el cumplimiento de ellas: La Ley de Protección de los Derechos del Consumidor y la Ley de Protección de Da-

tos de Carácter Personal. Los artículos de estas leyes que atañen al proyecto se detallan a continuación:

1. **Ley 19.496 Sobre Protección de los Derechos de los Consumidores** Esta ley tiene como objetivo normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable en estas materias.

Se destacan los siguientes artículos:

- (a) La libre elección del bien o servicio. El silencio no constituye aceptación en los actos de consumo;
- (b) El derecho a una información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación y otras características relevantes de los mismos, y el deber de informarse responsablemente de ellos;
- (c) El no ser discriminado arbitrariamente por parte de proveedores de bienes y servicios;

En cuanto a las obligaciones de los proveedores se destaca la siguiente:

- (a) En los contratos celebrados por medios electrónicos, y en aquéllos en que se aceptare una oferta realizada a través de catálogos, avisos o cualquiera otra forma de comunicación a distancia, el consentimiento no se entenderá formado si el consumidor no ha tenido previamente un acceso claro, comprensible e inequívoco de las condiciones generales del mismo y la posibilidad de almacenarlos o imprimirlos. La sola visita del sitio de Internet en el cual se ofrece el acceso a determinados servicios, no impone al consumidor obligación alguna, a menos que haya aceptado en forma inequívoca las condiciones ofrecidas por el proveedor. Una vez perfeccionado el contrato, el proveedor estará obligado a enviar confirmación escrita del mismo. ésta podrá ser enviada por vía electrónica o por cualquier medio de comunicación que garantice el debido y oportuno conocimiento del consumidor, el que se le indicará previamente. Dicha confirmación deberá contener una copia íntegra, clara y legible del contrato.

Lo más relevante de esta ley es que exige que de manera explícita y transparente, se pida la autorización del cliente a ser parte del servicio, y además debe recibir toda la información pertinente a la entrega de éste, lo que debería incluir poner en conocimiento a los usuarios de las condiciones bajo las cuales serán utilizados sus datos personales.

2. **Ley 19.628 Sobre Protección de la Vida Privada**

A esta ley se sujeta el tratamiento de datos de carácter personal en registros o bancos de datos por organismos públicos o particulares, con excepción del que se efectúe en ejercicio de las libertades de emitir opinión y de informar.

Sobre la protección de datos personales se puede destacar que:

- (a) El tratamiento de los datos personales sólo puede efectuarse cuando esta ley u otras disposiciones legales lo autoricen o el titular consienta expresamente en ello.
- (b) La persona que autoriza debe ser debidamente informada respecto del propósito del almacenamiento de sus datos personales y su posible comunicación al público.
- (c) La autorización debe constar por escrito.
- (d) La autorización puede ser revocada, aunque sin efecto retroactivo, lo que también deberá hacerse por escrito.

- (e) No requiere autorización el tratamiento de datos personales que provengan o que se recolecten de fuentes accesibles al público, cuando sean de carácter económico, financiero, bancario o comercial, se contengan en listados relativos a una categoría de personas que se limiten a indicar antecedentes tales como la pertenencia del individuo a ese grupo, su profesión o actividad, sus títulos educativos, dirección o fecha de nacimiento, o sean necesarios para comunicaciones comerciales de respuesta directa o comercialización o venta directa de bienes o servicios.
- (f) Tampoco requerirá de esta autorización el tratamiento de datos personales que realicen personas jurídicas privadas para el uso exclusivo suyo, de sus asociados y de las entidades a que están afiliadas, con fines estadísticos, de tarificación u otros de beneficio general de aquéllos.

Respecto de las obligaciones de los responsables de las bases de datos:

- (a) El responsable del registro o banco de datos personales podrá establecer un procedimiento automatizado de transmisión, siempre que se cautelen los derechos de los titulares y la transmisión guarde relación con las tareas y finalidades de los organismos participantes. Frente a un requerimiento de datos personales mediante una red electrónica, deberá dejarse constancia de:
 - i. La individualización del requirente;
 - ii. El motivo y el propósito del requerimiento, y
 - iii. El tipo de datos que se transmiten.
- (b) La admisibilidad del requerimiento será evaluada por el responsable del banco de datos que lo recibe, pero la responsabilidad por dicha petición será de quien la haga.
- (c) El receptor sólo puede utilizar los datos personales para los fines que motivaron la transmisión.
- (d) No se aplicará este artículo cuando se trate de datos personales accesibles al público en general.
- (e) Esta disposición tampoco es aplicable cuando se transmiten datos personales a organizaciones internacionales en cumplimiento de lo dispuesto en los tratados y convenios vigentes.

La relevancia de esta ley radica en que debe informarse a los usuarios de los datos personales que se utilizan y cuál es el fin de almacenarlos y analizarlos. Por lo demás, éstos no se pueden traspasar a terceros sin que se autorice por los titulares de los datos, cuidando con ello los derechos de las personas que reciban este servicio.

Hasta la fecha, no existen en el país leyes que regulen la utilización de datos provenientes de mecanismos de geolocalización. Este vacío de la ley induce a que esta información no se considere como de carácter personal y pueda ser utilizada para llevar a cabo acciones comerciales con terceros. Sin embargo, además de transgredir ciertos valores morales que puedan afectar la confianza que los usuarios de Movistar depositan en la compañía, la ley 19.628 podría ser modificada agregando un artículo referente a la geolocalización en cuanto un grupo de usuarios sienta que se han pasado los límites de su vida privada con la información que la compañía almacena. Este factor debe considerarse como relevante pues una disposición de ese estilo puede poner fin al proyecto.

Protección de la Privacidad a Nivel Mundial

Con el objetivo de evaluar la ley chilena respecto al tratamiento de datos personales y derechos del consumidor, se presentarán aspectos relevantes de leyes en Norteamérica y Europa que pongan especial énfasis al tema de la geolocalización mediante información personal, de modo que se tengan como ejemplo de una posible modificación de las disposiciones legales en esta materia en el futuro.

En los países desarrollados hace varios años que se ha hecho evidente la manipulación de datos pertenecientes a las personas a los que tienen acceso empresas privadas mediante la prestación de bienes o servicios.

Una investigación del Wall Street Journal ¹⁸ reveló a fines de 2010 que el 40 % de las mejores aplicaciones móviles para smartphones cedían datos de localización a terceros sin el consentimiento de los interesados.

Posteriormente, en el 2011 los usuarios de teléfonos inteligentes de iPhone y Android supieron que sus equipos enviaban automáticamente información sobre su geolocalización a Apple y Google, sin poder impedir este traspaso e incluso cuando no estaban usando alguna aplicación que lo requiriera.

Estos y otros hechos son acentuados por la recolección de información mediante el uso de satélites y antenas, sumado a la penetración de las tecnologías de Big Data que permiten procesar esta información con límites que exceden los alcances que hasta ahora han tenido las bases de almacenamiento de datos clásicas.

Ante este escenario, muchas personas se han manifestado para que los gobiernos adopten garantías para proteger la geolocalización de las personas, con legislaciones que impidan que las compañías puedan obtener información de los smartphones e incluso compartirla con terceros sin su consentimiento.

De esta manera en Europa nace la propuesta legislativa del Reglamento General de Protección de Datos ¹⁹ cuyo nuevo marco jurídico pretende regular lo que respecta al tratamiento de datos personales y la libre circulación de estos, poniendo énfasis también en el tratamiento que hacen las autoridades competentes de éstos para efectos de la prevención, investigación, detección y enjuiciamiento de infracciones o sanciones penales. La manera de abordar el tema en esta propuesta de la Unión Europea, aborda explícitamente que la protección de la vida privada se ve impactada por el uso de datos de la geolocalización, en particular el artículo 20.1 menciona en relación a la elaboración de perfiles: "Toda persona física tendrá derecho a no ser objeto de una medida que produzca efectos jurídicos que le conciernan o le afecten de manera significativa y que se base únicamente en un tratamiento automatizado destinado a evaluar determinados aspectos personales propios de dicha persona física o a analizar o predecir en particular su rendimiento profesional, su situación económica, su localización, su estado de salud, sus preferencias personales, su fiabilidad o su comportamiento".

¹⁸Wall Street Journal <http://goo.gl/DYDb2t>

¹⁹Decretos Proyecto de Ley <http://goo.gl/yt5Kau>

Sólo se podrá acceder a los datos recién mencionados si existe un contrato explícito, si se basa en el consentimiento del interesado o si algún miembro de la Unión lo permite, siempre resguardando la existencia de garantías que salvaguarden los intereses legítimos de la persona. En Estados Unidos en tanto, se presentó en marzo de 2013 el proyecto de ley denominado GPS Act ²⁰, por las siglas en inglés de Privacidad de Geolocalización y Vigilancia que entrega las pautas bajo las cuales se tienen que regir los organismos públicos, empresas comerciales y ciudadanos en general para cuándo y cómo pueden acceder y usar información de geolocalización. Lo más relevante de esta ley es que prohibirá a las empresas obtener y seguir datos de geolocalización de sus clientes y compartirlos con terceros sin el consentimiento explícito de los clientes. Además, se presentó ante el senado otra ley de Protección de las Comunicaciones y Geolocalización en línea, que además de incluir los términos de la ley GPS, incluye también los datos de registro, trazabilidad de las personas y bienes y en la tecnología de la geolocalización.

Estas leyes se pueden considerar como posibles futuras modificaciones a la ley actual de Chile pues nacen de iniciativas sociales perfectamente posibles en el país, especialmente porque la sociedad chilena está como se ha investigado, más consciente de sus derechos y exigente en cuanto a servicios transparentes, premiando con su lealtad a los servicios que cumplen y lo protegen, y rechazando mediáticamente a los que transgreden los límites que ellos mismos establecen.

3.2. Cuantificación de Mercado

Para determinar el potencial de la industria, es importante cuantificar si los clientes y la competencia dan espacio a la entrada de Telefónica Chile en el mercado del marketing geolocalizado.

3.2.1. Tamaño del Mercado

El tamaño de la industria del marketing de distintos tipos, incluyendo el directo, digital y en medios tradicionales se ve representado en la inversión publicitaria del país a través de los años.

Durante el 2013 la inversión publicitaria alcanzó los 704.451 millones de pesos (81.423 millones de dólares) aumentando un 2,5 % respecto al año anterior. [25]

De esta inversión los medios online de publicidad representan el 9,7 %, aumentando un 24,3 % respecto al 2012, situándose en el tercer lugar después de la inversión en televisión (43,9 %) y diarios (25,2 %) y desplazando a la inversión en Vía Pública (8,8 %). [25]

Esta definición de Publicidad Online incluye a todos los tipos de avisaje por páginas web, motores de búsqueda, internet en dispositivos móviles y marketing móvil, representado

²⁰Congreso Norteamericano <http://goo.gl/FWRuc0>

principalmente por el envío de mensajes SMS con contenido publicitario. Este medio es el único de la industria cuya inversión aumenta cada año a una tasa mayor al 20 %, muy por sobre el crecimiento promedio y al contrario de lo que ocurre con los medios tradicionales de mayor inversión, Televisión y Diarios cuya inversión decae cada año. [25].

En la tabla 3.1 se puede las magnitudes reales de inversión y en la tabla 3.2 la variación porcentual de los distintos medios publicitarios.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Televisión	242,9	255,3	270,0	290,0	272,7	275,1	297,9	310,2	301,6	300,5
Diarios	145,4	158,1	163,8	172,2	161,7	138,6	166,8	183,9	173,2	170,3
Radio	40,8	44,3	42,0	41,7	40,4	40,0	42,1	47,0	45,4	49,4
Revistas	17,1	17,2	17,4	18,7	16,3	12,5	13,3	13,3	13,3	15,2
Vía Pública	37,7	45,3	49,6	56,7	48,7	40,8	46,2	59,8	60,1	63,8
Cine	1,7	1,7	1,6	1,6	1,3	1,6	2,0	2,2	2,3	2,0
TV Pago	8,2	9,2	9,4	11,2	9,4	17,6	23,8	32,0	37,6	37,9
Online	4,5	5,9	7,6	9,6	12,7	20,0	34,1	43,0	53,4	65,3
Total (MM\$)	498,3	537,1	561,3	602,2	563,2	546,2	626,4	691,5	687,0	704,5
Variación (%)	4,9 %	7,8 %	4,2 %	7,3 %	-6,5 %	-6,0 %	13,1 %	10,4 %	-0,6 %	2,5 %

Tabla 3.1: Inversión Publicitaria Real Histórica (Miles de Millones de Pesos) (*Fuente: Achap*)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Televisión	5,1	5,1	5,7	7,4	-6,0	0,9	8,3	4,1	-2,8	-0,4
Diarios	9,3	8,8	3,6	5,2	-6,1	-14,3	20,3	10,3	-5,8	-1,7
Radio	-5,9	8,7	-5,4	-0,3	-3,3	-1,0	5,4	11,5	-3,4	8,7
Revistas	-5,2	0,6	1,0	7,8	-13,2	-23,1	6,2	0,3	-0,4	14,7
Vía Pública	ND	20,1	9,6	14,7	-14,5	-16,2	13,2	29,4	0,6	6,1
Cine	1,9	2,6	-5,2	0,6	-21,7	23,1	32,3	10,3	1,9	-11,3
TV Pago	6,3	12,6	1,5	19,7	-16,3	ND	35,3	34,1	17,7	0,7
Online	8,6	30,7	ND	25,8	32,5	ND	ND	26,0	24,3	22,3
Var. Total (%)	4,9 %	7,8 %	4,2 %	7,3 %	-6,5 %	-6,0 %	13,1 %	10,4 %	-0,6 %	2,5 %
Var. PIB (%)	7,0 %	6,2 %	5,7 %	5,2 %	3,3 %	-1,0 %	5,8 %	5,8 %	5,4 %	4,1 %

Tabla 3.2: Variación Porcentual Inversión Publicitaria Histórica (*Fuente: Achap*)

Esta información es relevante pues muestra que los inversores publicitarios están migrando parte de su mix de marketing hacia los medios online, que permiten tener una llegada más directa a sus clientes potenciales y sirven además para reforzar los mensajes que se entregan a través de los medios de comunicación tradicionales.

3.2.2. Clientes

Los clientes como se ha mencionado antes, se dividen entre el usuario final y las empresas que invierten en este servicio.

Usuarios

Los usuarios base del servicio serán los clientes actuales de Movistar de quienes se recibe y se puede registrar las rutinas de uso de su teléfono móvil. Según la información interna de la compañía, poseen 8.905.602 clientes, sin embargo muchos corresponden a usuarios con algún tipo de contrato (prepago o postpago) pero que no tienen la línea activa (por no pago de contrato, desuso, etc.), por lo que se calcula que los clientes que usan regularmente su teléfono móvil son 5.605.000 aproximadamente.

Sin embargo, lo que los clientes más exigen es privacidad, no ser invadidos y menos sentir que su empresa de telefonía conoce todos sus movimientos. Además, la ley protege estos derechos de los usuarios y existen dos leyes que ya han sido detalladas previamente: las leyes 19.496²¹ y 19.628²² que resguardan los derechos del consumidor y protegen sus datos respectivamente. Lo que esta regulación promueve es que no se puede utilizar los datos de una persona sin que ésta sepa cuál es la finalidad y además no se le puede enviar ningún tipo de publicidad a su número personal sin que lo autorice.

Por lo tanto el Opt-in es el primer filtro para cuantificar cuántos de los clientes de Movistar pueden ser receptores del servicio.

Existen dos formas de tratar esta restricción: La primera es aprovechar el hecho de que Movistar tiene la facultad de enviar a sus clientes información de sus servicios dado que los contratos con ellos se lo permiten. Esto permitiría no tener que realizar un Opt-in y poder enviar publicidad hasta que algún cliente decida hacer opt-out. Es importante señalar que esta opción sólo es posible si el proyecto lleva la marca Movistar, y por lo tanto, sólo puede considerar entregar el servicio a sus clientes y no ampliarse como spin-off de la compañía mientras esta sea la modalidad. De esta manera se puede considerar que el lanzamiento del servicio contará con más de 5,6 millones de usuarios, cifra bastante interesante para las empresas dispuestas a publicitar.

La segunda modalidad es pedir opt-in a los clientes, esto implica una comunicación previa con ellos en que se le presenten las condiciones del servicio y la información que ellos entregarán. Si la persona acepta estos términos entonces se transforma en usuario y se le puede enviar publicidad e información bajo cualquier marca, no necesariamente ligado a Movistar. En este caso se debe considerar una etapa previa en que se consiga el opt-in para establecer la base de clientes con que se lanzará el servicio.

Una tercera modalidad resulta de la mezcla entre las dos opciones mencionadas. Consiste en realizar campañas de suscripción permanentemente que permitan optar a contenidos más

²¹Ley Chile <http://goo.gl/hsj1Yh>

²²Ley Chile <http://goo.gl/4cj9Yt>

personalizados, realizando junto con el Opt-in clásico una selección de gustos y preferencias. De todos modos, quienes no quieran hacer este paso, seguirán recibiendo información de acuerdo a los datos almacenados con menor frecuencia. Ciclo que se repite de forma constante hasta que los clientes hacen Opt-out.

El número de usuarios asociados a cada campaña dependerá de las condiciones de ésta: el perfil buscado y la localización. Por esto, para poder entregar a los clientes que publiciten por este canal debe existir la capacidad de segmentar a los usuarios para entregarles información de acuerdo a sus intereses y en el momento oportuno, aumentando la probabilidad de que la compra sea efectiva.

Cabe mencionar que la cantidad máxima de usuarios siempre será la misma de clientes de telefonía de Movistar. Puesto a que la legislación que se asocia a los sistemas de redes no permite que se pueda identificar a una persona perteneciente a otra telcom aunque esté usando su teléfono en el rango de una antena propia. Esto da origen a que las empresas de telecomunicaciones que puedan implementar este servicio nunca sean competidoras porque los usuarios siempre serán distintos y por tanto tienen distintas propuestas de valor para ellos y las empresas que se asocien de acuerdo a su segmentación.

Empresas

Como ya se mencionó previamente, el mercado del marketing móvil está en alza apoyado por la reciente penetración en el mercado de los smartphome y tables y una mejor red de cobertura de internet móvil y nuevas tecnologías. Es de gran importancia para el negocio, evaluar la magnitud de ese crecimiento representado en la inversión que hacen las empresas en publicidad en la región y Chile.

1. Estados Unidos

Los servicios de publicidad en móviles deben ser vendidos a industrias donde la comunicación acertiva y relevante con el cliente agregue valor a sus negocios. Pese a que no hay gran información sobre la inversión en publicidad móvil que hacen las empresas en Chile, se puede asumir que el comportamiento de la industria local se asemejará en los próximos años al ritmo de crecimiento que tiene en Estados Unidos. En este país las empresas aumentarán su inversión en publicidad digital, destacando las empresas dedicadas al consumo masivo, la industria financiera, los productos envasados y los viajes.

Estados Unidos: Crecimiento en gasto Publicidad Digital por Industria (%aumento)							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Medios	36,9%	25,2%	23,3%	18,8%	14,1%	10,8%	5,1%
Automotriz	25,0%	18,1%	18,9%	14,3%	12,0%	10,7%	8,5%
Productos de consumo	25,5%	19,1%	16,8%	13,8%	11,5%	11,5%	8,1%
Viajes	30,4%	22,7%	14,0%	16,6%	10,2%	9,0%	5,6%
Entretenimiento	33,8%	20,2%	14,0%	14,9%	12,5%	9,0%	9,1%
Retail	29,8%	14,5%	14,0%	11,4%	10,2%	8,5%	6,9%
Servicios Financieros	27,7%	14,1%	13,1%	12,4%	9,3%	8,1%	6,9%
Electrónica y computación	18,6%	13,5%	12,5%	12,4%	10,2%	9,0%	6,9%
Telecom	15,1%	9,4%	11,1%	10,5%	9,2%	8,0%	5,9%
Salud y Farmacia	-11,9%	7,8%	6,4%	4,8%	5,5%	4,6%	6,9%
Otros	-6,0%	4,2%	5,8%	3,6%	3,5%	6,5%	4,4%
Total	21,7%	15,0%	14,0%	12,4%	10,2%	9,0%	6,9%

Ilustración 3.1: Incremento en la Inversión en Publicidad Digital en Estados Unidos
Elaboración propia con datos de E-marketer 2013

Las empresas dedicadas al consumo son las líderes actuales en inversión publicitaria. Se espera que durante el 2013 el 22,3% del gasto en publicidad digital provenga de ellas. Además dos tercios de esta publicidad irán destinados a formatos de respuesta directa como buscadores, mensajería móvil o directorios. Por otra parte, las empresas dedicadas a los productos envasados (comida y bebestibles principalmente) son las que han aumentado su inversión a un mayor ritmo que el resto, pero su publicidad va centrada en la marca y se enfocará en banners, sponsors y videos²³ como se puede ver en la figura 3.1

2. Latinoamérica

Por otra parte en latinoamérica el gasto en publicidad digital crecerá incluso más rápido que en Estados Unidos, impulsado por Brasil y México principalmente, aumentando en un 21,5% alcanzando USD\$4,11 billones el 2013 representando el 11.1% del total de gasto en publicidad. La figura 3.2 muestra el gasto en los países de la región.

²³eMarketer, Junio 2013

América Latina: Gasto en Publicidad Digital por País (billones de dólares)							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Brasil	\$ 1,48	\$ 2,08	\$ 2,49	\$ 3,19	\$ 3,67	\$ 4,29	\$ 4,89
México	\$ 0,37	\$ 0,50	\$ 0,66	\$ 0,90	\$ 1,10	\$ 1,31	\$ 1,53
Argentina	\$ 0,27	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,33	\$ 0,36	\$ 0,38	\$ 0,40
Otros	\$ 0,36	\$ 0,50	\$ 0,65	\$ 0,86	\$ 1,06	\$ 1,25	\$ 1,45
Total	\$ 2,48	\$ 3,39	\$ 4,11	\$ 5,29	\$ 6,18	\$ 7,23	\$ 8,27

Ilustración 3.2: Gasto por país en Publicidad Digital en Latinoamérica
Elaboración propia con datos de E-marketer 2013

En particular en la región se puede mencionar la experiencia en algunos países respecto a la inversión en publicidad digital:

- Colombia: De 25 sectores industriales evaluados por IAB Colombia, 17 incrementaron su inversión en medios digitales durante 2013. En formato Web la inversión publicitaria se incrementó un 38 % con respecto al 2012, mientras en la categoría Mobile hubo un aumento de 26 % en este mismo periodo.
- México: En 2013 el presupuesto para publicidad en Internet creció un 38 %, ubicándose en el 10 % del total de la inversión, según un estudio realizado por el conjunto de las asociaciones y cámaras afiliadas al CICOM²⁴.
- Perú: En 2013 la inversión publicitaria digital creció un 20 % más que en 2012. Para el 2014 se estima que las empresas de telefonía y bancos sean los principales impulsores de esta inversión.

3. Chile

Finalmente en Chile, la proyección es similar que en el resto de la región y Estados Unidos. El crecimiento de la publicidad en medios digitales entre el 2009 y el 2013 ha crecido un 25 % (Achap) en contraste con los medios tradicionales que van a la baja: -5,8 % prensa escrita, -3,4 % radio y -2,5 % televisión.

Por otra parte, el 2013 la inversión en publicidad online fue de 65 mil millones de pesos, que al ritmo de crecimiento que ha experimentado en los últimos años, debería superar los 75 mil millones de pesos en el 2014.

De esta manera, la publicidad en medios digitales irá desplazando a los medios tradicionales a raíz de una mayor audiencia asociada a los medios online y móviles, en especial en Chile donde los índices de penetración de internet y de teléfonos celulares (64 % y 138 % respectivamente) superan el promedio de la región.

A modo de comparativo, la inversión en prensa escrita el año 2013 fue de 170 mil millones de pesos con un índice de lectoría (que se asocia al alcance de la publicidad) promedio de 2.669.537 personas a la semana²⁵. En tanto que Movistar tiene acceso a alrededor de 5,6 millones de personas cada día de acuerdo a la cantidad de usuarios asociados a sus planes de prepago y postpago. La diferencia entre estos dos medios recién comparados no va sólo en la cantidad de personas a las que pueden llegar potencialmente con la publicidad, sino en la efectividad de ésta. Mientras que la publicidad en prensa

²⁴ Condeferación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica, México.

²⁵ Asociación Chilena de Agencias Publicitarias (Achap) <http://www.achap.cl/estudios.php>

escrita puede ser vista en momentos y lugares donde la persona no está propensa a consumir, la publicidad móvil por el canal de Movistar Media llega a al cliente final justo en el momento en que el contenido es relevante y oportuno según sus intereses, aumentando las posibilidades de que realice la acción de compra y agregando por tanto valor a la inversión de la empresa.

3.2.3. Competidores

En esta sección se detallarán algunos aspectos importantes del negocio de los distintos competidores que se encontraron en el análisis del mercado local en el capítulo anterior.

Medios de Publicidad Tradicionales

Debido a que el tamaño del mercado está determinado por la inversión en distintos medios de publicidad, es importante considerar si los otros medios de publicidad (TV, Diarios, Revistas, Vía Pública, Radio, etc.) son o no competidores para Movistar Media.

Diversos estudios señalan que la publicidad en prensa escrita es la más efectiva en la entrega de un mensaje y en generar la respuesta esperada por parte de los consumidores [26] con un 43 % de valoración en las métricas ligadas a ligar a los lectores con la acción deseada de la publicidad, en base a las respuestas de un grupo de 5000 adultos estadounidenses evaluados durante un mes a la exposición a la publicidad. Esto debido a que los periódicos se han reinventado para estar disponibles en distintas plataformas: formato impreso, formato internet y formato móvil. Esto además de que cada uno se dirige a un público objetivo lo que hace más fácil la segmentación para determinar en cuál de los distintos diarios publicitar.

El mismo estudio le asigna un 41 % de resultado a la publicidad online, y un 37 % al avisoaje a través de la Televisión, en su formato tradicional y online.

Podría ser directo considerar a los periódicos, televisión, revistas y diarios como competidores directos para alcanzar participación en el mercado, pero ciertamente persiguen objetivos de marketing distintos. La publicidad por medios escritos da al público objetivo mayor confianza, sensación de seguridad y credibilidad, sin embargo otros estudios señalan que la publicidad Online amplía en gran medida el número de personas expuestas a las campañas publicitarias aumentando en hasta un 20 % el alcance del público objetivo versus los medios tradicionales ²⁶. Por lo tanto, es mejor considerarlos un complemento del mix de medios de una campaña publicitaria que competidores directamente.

Además, la tendencia mundial indica que la inversión en medios digitales de publicidad en el 25 % de los casos ha superado a la tradicional, siendo la industria de Seguros (40 %), Entretenimiento (38 %), Finanzas (36 %) y Tecnología (35 %) los que más han concentrado sus esfuerzos publicitarios en el área online. El medio más afectado por la migración a la publicidad digital será la televisión, ya que se estima que en un plazo no mayor a 5 años, el

²⁶EIAA - European Interactive Advertising Association, 2003

75 % de las agencias de publicidad considerará mucho más importante hacer publicidad en video para distintas plataformas que los comerciales de televisión.

Medios de Publicidad Digital Directa

En esta sección se considerarán competidores directos a todas aquellas plataformas que brinden un servicio de entrega de información comercial directa a los usuarios, haciendo énfasis en si realizan o no segmentación del público objetivo considerando sus gustos, preferencias y ubicación.

En este sentido, se pueden encontrar distintos servicios, cuyos principales representantes están descritos en Anexos.

- **Aplicaciones Móviles de Segmentación:**

Destinadas a entregar información que bajo ciertos parámetros particulares de cada una, segmentan a sus usuarios entregando información relevante y por lo tanto persiguen aumentar la propensión a la compra. Las más importantes son: Izit, Happyshop, Wantta, Finder, entre otras.

Estas aplicaciones a la actualidad tienen un desarrollo técnico avanzado con modelos de negocios que están a prueba pero renovándose constantemente. Sin duda que están trabajando en perfeccionar sus modelos de predicción que se basan en las preferencias que definen los usuarios y su posición al momento en que utilizan la aplicación por medio de GPS y de tecnologías propias en algunos casos. Son una competencia fuerte, sobretodo en la medida que los Smartphone siguen tomando fuerza en la participación de mercado y con ello aumenta la contratación de internet móvil o planes de datos además de voz.

- **Aplicaciones Móviles de Ofertas:**

Existen otro tipo de aplicaciones móviles que si bien no realizan segmentación de acuerdo a los intereses de los usuarios, son agrupadoras de las ofertas disponibles en el mercado principalmente de los distintos clubes de beneficios. Las más conocidas y descargadas son: Dongo y Justter.

Estas y otras aplicaciones son simplemente una integración de todas las ofertas a las que los usuarios pueden acceder donde se encuentren. Sin embargo, no retienen información acerca del comportamiento de compra de estas personas y no pueden retroalimentar a las marcas de las ventajas que tiene conocer los gustos y preferencias que los clientes tienen hacia ellas. Todas estas aplicaciones son consideradas sustitutos del proyecto de movilidad, pero en la medida que sean capaces de retener los flujos de información y segmentar para predecir comportamiento entonces se transformarán en competidores

- **Otras Aplicaciones:** Basadas principalmente en la ubicación de los usuarios mediante GPS. Las más utilizadas son: Foursquare, Around Me

Estas aplicaciones y otras de las mismas características podrían considerarse competidores porque son muy utilizadas para funciones similares, pero en la práctica no utilizan mecanismos de segmentación ni notifican a los usuarios de oportunidades a su alrededor que sean relevantes para su consumo. Por lo tanto no comparten atributos de la propuesta de valor del proyecto y más bien actúan como sustitutos o complementos.

- Servicios de Descuentos:

Existen en Chile diversos servicios web de descuentos y promociones con presencia mundial ofreciendo a sus suscriptores productos y servicios disponibles para comprar online por 24 horas antes de que la oferta expire. Entre ellos se encuentran: Groupon, Cuponatic, Letbonus, Cuponium, Divino Descuento, entre muchos otros con presencia en Chile.

Muchas de estas páginas cuentan con sus aplicaciones, pero no realizan ningún filtro relacionado a la plataforma móvil más allá de la elección de alguna comuna en particular.

Con la masificación de estas páginas de descuentos que en un comienzo ofrecían sólo ofertas relacionadas a servicios de belleza, restaurantes y viajes, las empresas se vieron en la necesidad de ampliar el negocio hacia la venta de productos, y es así como en Chile y en todo el mundo se crearon categorías como por ejemplo: Groupon Shopping y Cuponatic Mall.

Estas empresas tienen la ventaja de ofrecer descuentos en productos y servicios que no se encuentran al ir directamente a las tiendas y que además son para todo público, sin la necesidad de pertenecer a algún club de beneficios. Sin embargo, al no realizar ningún tipo de segmentación no tienen la capacidad de entregar ofertas personalizadas a cada cliente y finalmente es muy probable que una persona ingrese al sitio, vea todas las ofertas y muchas de ellas no sean de su interés, y que abandone la página o aplicación sin haber comprado ningún descuento.

Por lo tanto, estos servicios no representan una competencia pero sí en algunos casos pueden convertirse en sustitutos del proyecto.

Otros

- Clubes de Beneficios:

En muchas industrias se busca fidelizar a los clientes y agregar valor a sus productos o servicios con el objetivo de diferenciarse de la competencia.

Una de las alternativas que se ha presentado sobre todo en las industrias con mayor competencia, son los clubes de Fidelización o de Beneficios.

Lo que ofrecen es la entrega de descuentos y beneficios exclusivos a sus clientes o afiliados para usar en el comercio en locales adheridos al club de la empresa.

Los clubes de beneficios en la actualidad son los siguientes divididos por industrias:

- **Bancos:** BCI + TBanc, Banco BBVA, Banco Estado, Banco Santander, Banco Security, Banco de Chile y ScotiaClub.
- **Diarios:** Club la Tercera y Club de Lectores de El Mercurio.
- **Retail:** CMR, Néctar y Presto
- **Salud:** Club Banmédica.
- **Telefonía:** Claro Club, Club Movistar, El C.L.U.V. y Zona Entel.

Además se pueden considerar el Club Metro para quienes se inscriben en este medio de transporte y Lanpass en cuanto a beneficios de aerolíneas.

Detrás de los beneficios que ofrecen en el comercio asociado no existe ningún tipo de personalización, por lo que a pesar que entregan beneficios exclusivos la propuesta de valor es bastante diferente.

En particular de la lista anterior, el Club Movistar pertenece a la misma empresa de la que nace este proyecto, por lo tanto la vía de la competencia no es la correcta, sino que ambos servicios pueden complementarse y ser aliados en este mercado, ofreciendo ofertas únicas y una propuesta de valor novedosa y efectiva para los clientes de Movistar.

Posicionamiento de la Competencia y Aceptación del Servicio

Para determinar la magnitud de la competencia es importante conocer el posicionamiento de los servicios actuales de marketing desde la perspectiva de los usuarios.

Se realizó una encuesta a un universo de 160 personas, 65 % hombres y el 60 % entre 18 y 24 años. El 80 % de los encuestados posee un smartphone y el 90 % posee también un notebook. El objetivo de la encuesta fue determinar si conocían alguno de los servicios que se le presentaban y evaluar a cada uno de acuerdo a: Conveniencia, Personalización, Disponibilidad y Sociabilización. Todos atributos que Movistar Media pretende emplear en su servicio a los usuarios.

Las aplicaciones y sitios web que fueron evaluados son los siguientes: Happyshop, Mapcity, Justter, Groupon, Cuponatic, Foursquare y Google Places.

Es importante destacar que las aplicaciones más conocidas son Mapcity, Groupon y Cuponatic. Y entre las que más se declaran no conocer están Justter (94 %) y Happyshop (70 %). Todas las respuestas que declaran no conocer la empresa son eliminadas para no ensuciar los resultados con opiniones infundadas acerca de algún atributo.

El mapa de posicionamiento de acuerdo a los atributos mencionados utilizando la técnica ACP queda como sigue en la 3.3.

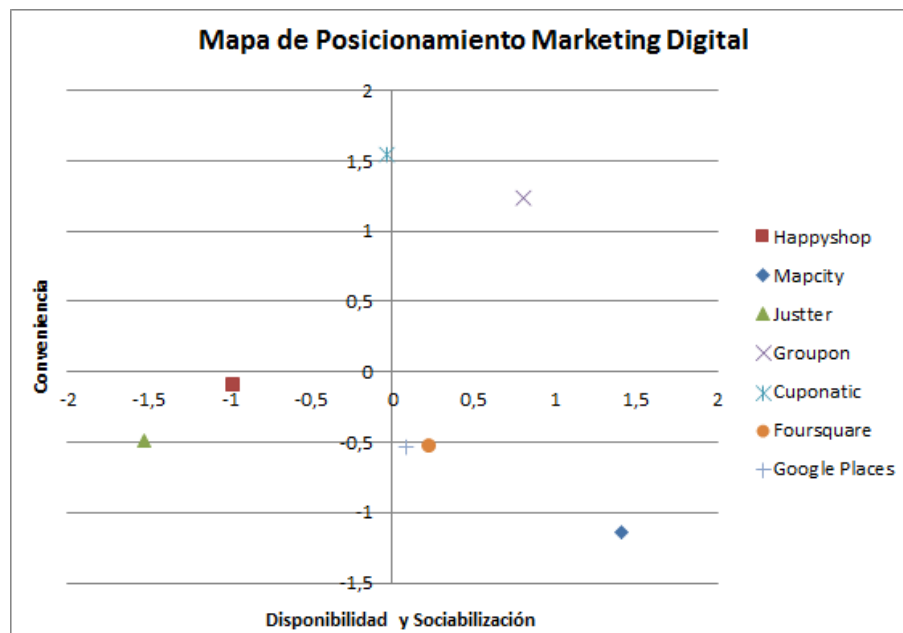


Ilustración 3.3: Posición de empresas en el mercado del Marketing Móvil

El resultado de la encuesta determina que las empresas mejor posicionadas son Groupon y Cuponatic, evaluadas por la entrega de convenientes ofertas en distintos ámbitos a sus usuarios, además el hecho de ser las más conocidas hace que se les evalúe positivamente en atributos que no necesariamente representan el core business de lo que hacen, como la personalización.

Otras aplicaciones cuyos atributos podrían hacerla una competencia directa, como Justter y Happyshop, que se enfocan en los mismos clientes y usuarios y cuyos modelos de negocios tienen similitudes a la de Movistar Media, el ser menos conocidos por los encuestados no se destacan por las cualidades que los caracterizan, como conveniencia y personalización.

Con esta encuesta se demuestra que la industria del marketing móvil, con alto potencial dentro de la publicidad online, tiene mucho espacio para nuevas empresas con propuestas innovadoras y que se acerquen a lo que los clientes esperan: Servicios personalizados, rápidos y disponibles en todo momento y lugar.

Movistar Media pretende situarse en el cuadrante superior derecho, con altos índices de Conveniencia por medio de la personalización de contenido publicitario, disponible en todo lugar mediante múltiples plataformas y que se pueda compartir con las redes de los usuarios. Sin embargo, para que este modelo cause impacto en el público objetivo, se tiene que desarrollar una imagen de marca que la gente pueda tener en su conocimiento, para que sus atributos sean reconocidos y ocupe el espacio deseado en el posicionamiento.

3.2.4. Conclusiones

Se puede concluir que la personalización de los servicios que reciben es de interés para los usuarios, quienes además piden conectividad e información a su medida. También están más empoderados y conscientes de sus derechos, lo que les hace exigir el respeto de su privacidad y el manejo correcto de sus datos y por lo mismo les molesta que se les invada de publicidad o información en el momento y lugar adecuados, más aún si lo que recibe no es de su interés. Esto hace indispensable escoger el manejo correcto del Opt-in como mecanismo para establecer la base de usuarios con las que se contará al menos en el comienzo del proyecto. Sin embargo, y para contar con la mayor cantidad de usuarios y así tener una oferta más atractiva de cara a los clientes, es razonable utilizar la modalidad de soft Opt-in como ventaja de ser parte de Movistar y contar con ese consentimiento inicial fijo, del cual se debe recalcar en todo momento que el usuario puede desligarse cuando lo desee.

Por otra parte existe un interés creciente de las empresas en la inversión en publicidad digital y móvil. En todas las industrias ha aumentado la inversión en ese ámbito y crece en la medida que el uso de dispositivos móviles aumenta y demuestra ser un medio más efectivo que los tradicionales para atraer la compra de los clientes. Por lo tanto, hay un nicho en este mercado para canalizar la comunicación de las empresas con los usuarios del servicio, ofreciendo la posibilidad única de llegar a la persona correcta, en el momento justo y en el lugar adecuado.

Entre las principales conclusiones del análisis de los participantes de alguna de las aristas del mercado de la geolocalización y el marketing móvil, se tiene que existe una naciente oferta similar a la de Movistar que se presenta como una competencia fuerte en cuanto a las aplicaciones que han desarrollado algún modelo de segmentación. Izit en particular cuenta con tecnología propia y alianzas interesantes y un modelo de negocios que en su corto tiempo de vida está dando resultados económicos. Si bien estas aplicaciones van a la delantera en el desarrollo del modelo de negocios y la inteligencia que hay detrás en el manejo de los datos, tienen una gama de clientes potenciales mucho menor ya que se limita a la posesión de un smartphone.

Existe también una gran cantidad de sustitutos, que son servicios que sólo ofrecen la posibilidad de adquirir una oferta. Entre ellos los más fuertes son los que se accede a través de un smartphone y muestra las promociones por cercanía, y que se pueden convertir en competidores si desarrollan algún modelo de segmentación para predecir comportamiento dada la información que poseen de sus usuarios. Por otra parte están las que se especializan en toda clase de descuentos y a las que un usuario podría acceder como sustituto a través de una página en internet principalmente para quienes no poseen un teléfono inteligente.

Además en el mercado se pueden encontrar potenciales aliados en los clubes de beneficios, principalmente el Club Movistar que tiene un camino recorrido en cuanto a los clientes con que trabaja para entregar un mejor servicio a sus usuarios.

Finalmente, se puede concluir que el mercado es muy dinámico debido a que crece rápidamente y hay diversos actores que toman distintos roles de acuerdo al foco de sus negocios.

3.3. Análisis Estratégico

El análisis estratégico del proyecto se realizará con tres enfoques distintos que proporcionan diferentes visiones de la posición de la empresa para definir los lineamientos que tendrá Movistar Media: análisis interno, análisis externo y análisis de la industria, para finalmente resumir los aspectos claves en un análisis de matriz FODA.

3.3.1. Análisis Interno

El análisis interno se realizará mediante el modelo de Recursos y Capacidades complementado con VRIO para determinar las ventajas competitivas con que se enfrenta al mercado.

Recursos

Los recursos del proyecto Movistar Media están estrechamente relacionados con los recursos de Telefónica Chile, además de asociaciones particulares que se gestionan desde el área de Business Intelligence para fines del proyecto.

Se detallarán los recursos en diferentes ámbitos que pueden impactar el negocio.

- **Recursos Físicos**

1. *Redes*

El año 2011 Telefónica registró 1.871 antenas de celular, ocupando el segundo lugar después de Entel que contaba con 2.917. Actualmente está desplegando el mayor plan de inversión de red de su historia con 1.250 millones de dólares, esto significa duplicar la capacidad de la red móvil a lo largo del país, con foco en mejorar la experiencia de los clientes.

El 2012 fue el primer año de ejecución del plan de expansión, y se logró un crecimiento del 50 % en voz y datos para tecnología 3G, llegando a 2.575. Para fines del 2013 se logra ser líderes en infraestructura contando con 3.107 antenas.

Por otro lado durante el 2012 Movistar se adjudicó la licitación para el despliegue de tecnología 4G LTE, junto con Claro y Entel, teniendo una nueva oportunidad para posicionarse en el mercado por medio de mejor tecnología de redes.

2. *Diversidad de Productos y Servicios*

Telefónica posee una amplia gama de productos y servicios: Telefonía móvil, equipos móviles, telefonía hogar, dúos, tríos, TV, IPTV e Internet. Además constantemente se realizan esfuerzos por mejorar el servicio, personalizar la oferta y desarrollar nuevos productos como IPTV y fibra óptica, donde Movistar es pionero en el mercado actual chileno. Esto puede convertirse en una fortaleza para el proyecto debido a que a futuro estos pueden transformarse en canales de llegada a los clientes y usuarios y además en fuente de información debido al tráfico de datos de uso de IPTV y navegación por internet para perfeccionar los perfiles de

los usuarios y ofrecer mejor servicio. Además es ideal transformar cualquier canal en intermediario entre las empresas y los usuarios, y poder permitir que en cualquier contexto un usuario pueda suscribirse o darse de baja, por lo que esta transversalidad de servicios permite ofrecer esta y otras ventajas a usuarios y clientes.

• Recursos Humanos

1. *Trabajadores de Telefónica Chile*

Actualmente Telefónica Chile cuenta con cerca de 6.000 empleados directos, organizados en diferentes directorios y áreas.

La dirección de Marketing representa uno de los recursos claves, ya que se encarga de elaborar la estrategia de oferta y comunicación a los clientes, punto clave en la entrega del servicio de Movistar Media. Actualmente está compuesta por un equipo de cerca 200 personas.

El año 2012 Telefónica fue elegida en 3^{er} lugar como la mejor Empresa para trabajar a nivel nacional por Great Place to Work²⁷, encuesta que evalúa principalmente la motivación de los trabajadores, plan de crecimiento profesional y clima laboral.

Anualmente se invierten esfuerzos por retener a sus talentos y disminuir la rotación, lo cual se refleja en dos programas:

- Desarrollo profesional ,programa de formación profesional y capacitaciones.
- Movilidad Interna, programa de postulación a nuevos cargos de trabajo, exclusivo para los empleados de la compañía con un mínimo de un año de permanencia.

Además de lo anterior, todos los trabajadores son evaluados anualmente, generando un feedback abierto entre jefatura y empleados.

2. *Equipo de Venta*

Actualmente Telefónica Chile cuenta con un equipo de venta desplegado en todas las regiones del país, los cuales se enfocan a la contratación y venta de equipos, en terreno y vía telemarketing.

Ellos representan un importante recurso con el cual a futuro poder ejecutar proceso de obtención de Opt-in y suscripciones en el momento de la venta y alta de los clientes, principalmente con la misión de dar a conocer las ventajas de Movistar Media e informar la posibilidad de darse de baja en todo momento y cómo hacerlo. Este punto es muy importante sobre todo para los clientes que no suelen conectarse a internet o no confían en la información que no es entregada físicamente, principalmente para los segmentos mayores de 45 años.

El equipo encargado de vender los servicios del Club Movistar pertenece a la dirección de Marketing y se encargan de la constante comunicación con empresas que quieran asociarse para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Por lo tanto, toda la fuerza de venta de Movistar Media para llegar a las empresas tendría que añadirse a estos equipos establecidos en la actualidad o de otra manera tiene que externalizarse o modificar la estructura organizacional para que ingrese un número importante de ejecutivos dedicados exclusivamente a llegar a los clientes y cerrar contratos.

²⁷GPTW <http://goo.gl/1nfv1k>

3. *Equipo de Desarrollo*

Telefónica externaliza actividades de desarrollo y soporte de las diferentes plataformas que apoyan el negocio y las transacciones del día a día (CRM, Ventas, Canales de comunicación, aplicaciones móviles, Páginas Web, etc.) para lo cual posee asociaciones con las agencias y empresas de soporte más importantes a nivel nacional e internacional. Las actividades estratégicas y claves del negocio están a cargo de los empleados de planta de la compañía.

● **Recursos Tecnológicos**

1. *Proveedores de Tecnología*

Como se mencionó anteriormente, los recursos tecnológicos de soporte a las funciones cotidianas de Telefónica son licitados o externalizados a empresas que proveen estos productos y servicios.

Las principales actividades de negocio, relacionadas con el tratamiento y análisis de datos son apoyadas con tecnología que actualmente es entregado por los proveedores más importantes a nivel Mundial (Teradata, SAS, IBM, entre otros.)

Telefónica Chile cuenta con una base de clientes de 10 millones aproximadamente, lo que representa un fuerte activo y además un gran elemento en la negociación para conservar los contratos con los proveedores.

Capacidades

Las capacidades de la empresa, entendidas como los procesos y rutinas que dirigen la interacción entre los recursos, son relevantes para determinar las posibles ventajas con respecto a la competencia, dado que pese a que Telefónica cuenta sin duda con mayor cantidad de recursos económicos y físicos que los competidores identificados previamente, son las capacidades para administrar estos recursos los que hacen la diferencia y se manifiestan en los resultados del negocio.

Las capacidades de Telefónica que impactan el negocio de Movistar Media son las siguientes:

1. **Información de tráfico de los usuarios de voz, datos y SMS**

Telefónica recibe cada 7 segundos información proveniente de la red de antenas que indica a qué antena se conectan sus clientes cada vez que realizan algún tipo de tráfico de voz, datos, o sms. Cada empresa de telecomunicaciones recibe esta información de sus clientes, que en el caso de Movistar representa cerca de 250 Gb de datos diarios. Esta información es un recurso clave para establecer perfiles y patrones de comportamiento, los cuales se pueden complementar con otras fuentes de información como datos demográficos y geográficos.

2. **Información de perfiles de usuarios**

Esta información se obtiene a partir de los datos que la empresa posee acerca de la ubicación demográfica, transaccional y gustos y preferencias de los usuarios, lo que se traduce en saber dónde vive, trabaja y los productos contratados, usos, atenciones, contactos, etc. Sin embargo, en la actualidad no están disponibles procesos robustos que permitan un poblamiento constante de esta base de perfiles.

Es importante considerar que esta información es delicada y la legislación tendrá cambios que apuntan a proteger los datos de los usuarios, teniendo que obtener el consentimiento de los clientes para toda acción de marketing. Por lo tanto, previo a obtener y entregar cualquier oferta o información a un cliente, éste debe darnos su permiso y suscribirse a comunicaciones según sus intereses.

3. **I+D+i**

Los recursos de I+D se apoyan principalmente de Telefónica Digital, división del negocio global de Telefónica cuyo objetivo es aportar al crecimiento de la compañía mediante el desarrollo de nuevos servicios digitales. Muchos aspectos de adquisición, desarrollo, implantar nuevas tecnologías en Chile viene apalancado del trabajo de Telefónica Digital²⁸

4. **Cultura corporativa enfocada a la Innovación**

La cultura de innovación permite a Telefónica transformar ideas en procesos de negocio más eficientes y diferenciadores, en productos y servicios rentables que aporten valor al cliente, en una oferta flexible y personalizada, en la profundidad de los servicios hacia las soluciones y en la cercanía a cada cliente individual. Hay planes de innovación externa (Incubadora Wayra), e interna (Formadores de la innovación apoyando proyectos internos con metodología DesignThinking, Canvas) La innovación también es una pieza clave dentro de la formación profesional. Se incentiva el desarrollo de procesos innovadores en proyectos internos de la Compañía a través del programa de Formadores de la Innovación, liderado por la dirección de Recursos Humanos. Adicionalmente se incentiva la innovación de emprendedores independientes a través de la incubadora de empresas Wayra. El año 2012 Telefónica se posicionó como líder en materia de innovación a nivel nacional, Estudio de empresas Innovadores ESE Business School Universidad de los Andes.

5. **Gestión percepción/Satisfacción Cliente**

Telefónica mide regularmente la percepción pública acerca de la efectividad de su comunicación, su marca y los niveles atención de sus tiendas, canales online y centros de atención al cliente. Adicionalmente establece objetivos de calidad de servicio, funcionamiento de red y satisfacción de cliente. Las empresas de Telefónica realizan seguimientos periódicos de los niveles de satisfacción de los clientes a través de encuestas. Su objetivo no es otro que utilizar la evolución de la satisfacción del cliente como el principal indicador acerca de la efectividad de las iniciativas de mejora de servicio. Anualmente se ejecutan programas para los trabajadores internos, especialmente los que tienen contacto directo con los clientes. Consiste en talleres, capacitaciones y visitas a los puntos de contacto, con el objetivo de interiorizar a los trabajadores en la importancia de entregar la mejor experiencia a los clientes (Programa Inspira 2006 a 2008, Programa Imagina 2012).

Muchas de estas capacidades han sido desarrolladas por Telefónica hace bastante tiempo estableciendo alianzas que las fortalecen, pero lo fundamental es el equipo de trabajo que se compromete con su carrera y con sus tareas llevando a cabo tareas desafiantes para mejorar los servicios que ofrecen a los clientes, para lo cual el foco actual está en la inteligencia de negocios, usando los datos de tráfico disponibles para un análisis predictivo que agregue valor.

²⁸Telefónica Digital <http://goo.gl/Y3f6H5>

Análisis VRIO

Para completar el análisis interno, es necesario determinar en qué medida los recursos y capacidades mencionados y otros que se requieren ayudan al posicionamiento y diferenciación de la empresa frente a la competencia. Para hacerlo, se evaluarán los recursos y capacidades claves para el proyecto en torno a cuatro factores: si son valiosos, raros, inimitables y cómo la organización se compromete con estos para poder llevar a cabo Movistar Media.

Los recursos y capacidades claves para analizar del proyecto son:

1. Información de tráfico de los usuarios de voz, datos y sms.
2. Información de perfiles de usuarios
3. Información de uso de suelos
4. Equipo de venta
5. Equipo de desarrollo multiplataforma (para aplicación móvil, página web, sms)
6. Hardware y software para manejo y análisis de datos en tiempo real
7. I+D+i

En adelante se analizarán cada uno bajo el método VRIO.

1. Información de tráfico de los usuarios de voz, datos y SMS

- Valioso

El recurso diferenciador de la competencia actual y de los productos sustitutos es la información recibida cada 7 segundos de la ubicación de los usuarios en base a la antena a la que se conectan cuando hacen uso de voz, datos o SMS. Esto permite un conocimiento más acabado de los usuarios y establecer perfiles más específicos y patrones de comportamiento más exactos, sin la necesidad de que el usuario haga uso de una aplicación o acceda a una página web. Este recurso agrega valor y es durable en la medida que el resto de los competidores no pueden acceder a esta misma información, mientras que por medio de la creación de una aplicación móvil, si es posible para Movistar Media acceder a los mismos recursos de ellos como la información por uso de GPS, por ejemplo, ubicándose por sobre la competencia en ese aspecto. *SI es valioso.*

- Raro

Las únicas entidades que poseen la información de tráfico de los usuarios son las Telcom, que hasta el momento no han sido consideradas como competencia de este nuevo servicio. Además, dado que Telefónica tiene la mayor penetración en el mercado, tiene por consiguiente la mayor base de información de usuarios de telefonía móvil en Chile. Los competidores y sustitutos no poseen esta información, pudiendo acceder sólo a información agregada por medio de alianzas en la medida que la legislación vigente lo permita. *Por consiguiente SI es efectivamente un recurso escaso.*

- Inimitable

Para la competencia actual el recurso de la información de tráfico no es imitable. Sin embargo como se mencionó antes, los competidores en la industria de las

telecomunicaciones podrían imitar el servicio con mayor facilidad para sus propios clientes ya que la información es también un recurso para ellos. Es claro que cuentan con los recursos para hacerlo a pesar que se debe considerar una alta inversión y una curva de aprendizaje que requiere de mucho tiempo y capital humano. *Por esto, el recurso NO es inimitable.*

Como esta capacidad de Movistar Media puede ser imitada por otra empresa de Telecomunicaciones para implementar un proyecto de características similares, entonces otorgará una **ventaja competitiva temporal** mientras que este recurso está en manos de competidores potenciales que entren al mercado.

2. Información de perfiles de usuarios

- Valioso

La información de los perfiles de usuarios se puede obtener por los datos que Telefónica Chile posee de tráfico, planes contratados y preferencias que ellos mismos pudieran declarar, pero es necesario complementarla con información más acabada de los gustos e intereses y asociado a los lugares que frecuentan para que toda comunicación que se le entregue sea más efectiva en función de qué tan bien se puede conocer a los usuarios. Esta información debidamente procesada para microsegmentar a los clientes de telefonía móvil es el centro de la propuesta de valor y por lo tanto *sí es valiosa.*

- Raro

No basta con tener la información de tráfico. El perfilamiento de los clientes de acuerdo a su posicionamiento, intereses e información disponible de ellos sólo se logra mediante un trabajo dedicado de inteligencia de los datos para encontrar parámetros que permitan segmentar a los clientes y entregarles información relevante. Lograr tal nivel de trabajo con los datos disponibles hace que este recurso sea escaso.

- Inimitable

Puede ser soberbio o ambicioso pretender que la gran capacidad que tiene el equipo de trabajo de inteligencia de negocios junto a las alianzas que se ha establecido, con el CEINE por ejemplo, no pueden ser imitadas de alguna manera por la competencia, en particular como ya se había mencionado, las empresas de telecomunicaciones pueden mejorar su capacidad analítica y generar modelos de segmentación. Por lo tanto, no es inimitable.

Nuevamente se llega a la conclusión que la información de perfiles de usuario tal como se ha planteado actualmente para este proyecto, falla en la posibilidad latente de que otra empresa la imite, por lo que puede entregar una ventaja competitiva temporal.

3. Información de uso de suelos

- Valioso

La información de uso de suelos es importante para identificar los lugares de interés en torno a la ubicación de los usuarios. Esta información no es parte de los recursos de Telefónica, sino que debe negociarse su adquisición con algún proveedor o establecer alguna alianza. Sin embargo, existen programas o softwares de uso de suelo de uso libre que aunque pueden ser menos confiables son una buena opción en caso de que no resulten los acuerdos. Por lo tanto este recurso no es valioso.

Dado que este recurso no cumple con la primera característica, no se continúa con el análisis y de acuerdo a esto proporciona una **desventaja competitiva** con respecto a la competencia.

4. **Equipo de venta**

- Valioso

Es muy importante que a los clientes se les presente el proyecto de la manera más llamativa posible. No cabe duda según lo investigado que las empresas están invirtiendo cada vez más en publicidad digital incluyendo los canales móviles. Por lo tanto, llegar a ellos de manera personalizada, mostrar casos de uso que le agreguen valor a cada negocio particular, resaltando las características e intereses de las personas que pasan usualmente cerca de su negocio y que sólo este servicio puede darles a conocer. Por lo tanto el equipo de venta es relevante y si agrega valor al negocio.

- Raro

Existen muchos equipos de venta en el mercado, equipos capacitados para convencer a los clientes de que su propuesta de valor es mejor que la de la competencia y que les puede traer grandes beneficios económicos. Estos equipos pueden ser propios o externalizados, pero sin duda que no son escasos y hacer un equipo único basta con personas capacitadas, lo que no es difícil de encontrar actualmente. Por lo tanto este recurso no es escaso.

En consecuencia este recurso sólo otorga una **paridad competitiva** debido a que no es raro.

5. **Equipo de desarrollo multiplataforma**

- Valioso

Las aplicaciones, páginas web y cualquier otro canal tecnológico para llegar a los usuarios requiere un alto nivel de desarrollo para que tenga el mejor desempeño, de modo que tengan la mejor experiencia de uso y vuelvan a acceder a ella. Según el funcionamiento de Telefónica, es muy probable que este servicio se externalice con los contactos que la compañía ya posee, pero de todos modos que tenga una alta usabilidad, con compatibilidad móvil para verlo en un smartphone y una buena aplicación, rápida y llamativa agrega valor a los usuarios de acuerdo a sus exigencias. Por lo tanto este recurso si es valioso.

- Raro

Existen un gran número de empresas desarrolladores de páginas web y aplicaciones disponibles para todas las plataformas móviles. El mercado y los usuarios están bastante exigentes, por lo que los equipos de programación y diseño deben poner cada vez más conocimientos y experiencias en el desarrollo de estos. Como este es un recurso muy usado por las grandes empresas y hay un tamaño considerable en el mercado de las aplicaciones y páginas web, tener un buen servicio en este sentido no es particularmente raro.

Por lo tanto contar con un equipo de desarrollo del servicio en distintas plataformas para llegar a los usuarios entrega una **paridad competitiva** al no ser un recurso escaso.

6. **Hardware y software para manejo y análisis de datos en tiempo real**

- Valioso

El hardware y software de almacenamiento y procesamiento es fundamental para el negocio ya que permitirá manejar grandes volúmenes de información y manipularlos en tiempo real para asociar clientes a perfiles y asignar correctamente cada oferta. Las negociaciones y pruebas para la adquisición, operación y mantenimiento de este sistema están bastante avanzadas, con evidencia de poder entregar un modelo predictivo para la segmentación y entrega de ofertas bastante efectivo, por lo tanto si es valioso.

- Raro

No son muchos los proveedores capaces de instalar el hardware y software necesarios para echar a andar un proyecto de Big Data y además comprometer el software y asesorías necesarias para que funcione en tiempo real y no sea difícil de manejar por el equipo a cargo. Este si es un bien escaso.

- Inimitable

Los software y hardware de tecnología Big Data serán otorgados por una empresa externa que bien podría entregar dichas herramientas a algún competidor con los medios para adquirirlo, o eventualmente un competidor fuerte en la industria de las telecomunicaciones podría querer implementar el mismo sistema considerando que hay un mayor poder de inversión en este mercado. Por lo tanto no es inimitable

Estas características hacen que el recurso proporcione una ventaja competitiva temporal, mientras que no ingrese al mercado otra empresa con las mismas pretenciones.

7. I+D+i

- Valioso

En este negocio se está constantemente bajo el riesgo de que la competencia imite algunas características, iguale o mejore la propuesta de valor, pues el mercado y las tecnologías evolucionan rápidamente. Por eso es necesario estar constantemente investigando y evaluando con un equipo de miners la información y datos analíticos que vayan alimentando el perfil de cada cliente y a su vez, ir desarrollando mejoras o nuevos productos asociados a la propuesta original para estar siempre en la vanguardia. Este recurso si es valioso.

- Raro

La investigación, desarrollo e innovación con recursos que generan mucho valor en las compañías pero no todas lo implementan con los mismos fines. Para lo que Movistar Media utiliza este recurso, es para estar constantemente indagando en nuevas fuentes de información que permitan tener un acabado conocimiento de los intereses que motivan a sus clientes para agregar valor a todo lo que se les pueda ofrecer. Orientar el I+D+i a los usuarios, en particular para enriquecer el servicio más que enfocado a nuevos productos, es algo nuevo en la industria, por lo que si es raro.

- Inimitable

El I+D depende mucho de las personas que analizan y manejan los datos que sirven para investigar y mejorar la entrega del servicio, asimismo el know-how, el enfoque en la innovación, la gestión de los datos y un trabajo en equipo para determinar nuevas fuentes de información y utilidades para ellas. Por lo demás, dedicar los esfuerzos a este tema implica un alto costo económico, humano y en tiempo de trabajo, lo que no cualquier empresa está dispuesto a hacerlo y llegar

al nivel de implementación y cultura respecto al tema que posee Telefónica Chile. Por esto, el recuso es inimitable.

- Organización

La empresa tiene una cultura basada en la innovación, un área de inteligencia de negocios y muchas alianzas importantes con organizaciones que apoyan el desarrollo de nuevos proyectos, como el Centro de Investigación en Inteligencia de Negocios de la Universidad de Chile y el apoyo constante de Telefónica Digital que da soporte a las iniciativas tecnológicas de Telefónica en el mundo. Por lo que la organización si aprovecha este recurso y lo considera relevante para obtener rentas y un desempeño superior al del mercado.

Finalmente, el único recurso que proporciona una **ventaja competitiva sostenible** es la Invesigación, Desarrollo e innovación por lo que la empresa debe potenciarlo constantemente como motor que impulsa la generaciónd e valor constante en el proyecto de cara a los clientes.

3.3.2. Análisis Externo

El análisis externo como se mencionó en la metodología, sirve para identificar los factores críticos en el contexto país o región donde se desarrollará el proyecto. Esto es importante porque aunque las condiciones de la industria sean similares y la empresa sea la misma, la situación en el lugar donde se implementa un negocio pueden representar una amenaza para las proyecciones de éxito o incluso una buena oportunidad para hacer negocios.

Se utilizará el análisis PEST para identificar el entorno local en los cuatro aspectos que se muestran a acontinuación:

Político - Legal

Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Esto lo ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

Además en los últimos años Chile ha reformulado su sistema procesal penal, lo que ha permitido que la justicia sea más moderna y se agilice la resolución de los procesos aunque aún queda mucho por avanzar en esta materia.²⁹

El ámbito legal relacionado con los servicios entregados a los consumidores y los datos que una empresa puede manejar de ellos, posee dos leyes que delimitan el actuar de consumidores, empresas y publicidad.

²⁹Gobierno de Chile <http://goo.gl/to2WyG>

- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores La presente ley tiene por objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable en estas materias.

Entre los aspectos que esta ley regula los más relevantes para el negocio son³⁰:

- La libre elección del bien o servicio. El silencio no constituye aceptación en los actos de consumo;
- El derecho a una información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación y otras características relevantes de los mismos, y el deber de informarse responsablemente de ellos;
- El no ser discriminado arbitrariamente por parte de proveedores de bienes y servicios;

Esto implica que el consumidor debe dar su consentimiento explícito para recibir contenido, lo que reciba debe ser claro y la personalización de la oferta que se envía no debe hacer que alguien se sienta discriminado por alguna razón.

- Ley 19.628 sobre protección de datos de carácter personal El tratamiento de los datos de carácter personal en registros o bancos de datos por organismos públicos o por particulares se sujetará a las disposiciones de esta ley, con excepción del que se efectúe en ejercicio de las libertades de emitir opinión y de informar. Toda persona puede efectuar el tratamiento de datos personales, siempre que lo haga de manera concordante con esta ley y para finalidades permitidas por el ordenamiento jurídico. En todo caso deberá respetar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales de los titulares de los datos y de las facultades que esta ley les reconoce.

Entre los aspectos que esta ley regula los más relevantes para el negocio son³¹:

- El tratamiento de los datos personales sólo puede efectuarse cuando esta ley u otras disposiciones legales lo autoricen o el titular consienta expresamente en ello.
- La persona que autoriza debe ser debidamente informada respecto del propósito del almacenamiento de sus datos personales y su posible comunicación al público.
- La autorización debe constar por escrito.
- La autorización puede ser revocada, aunque sin efecto retroactivo, lo que también deberá hacerse por escrito.
- El responsable del registro o banco de datos personales podrá establecer un procedimiento automatizado de transmisión, siempre que se cautelen los derechos de los titulares y la transmisión guarde relación con las tareas y finalidades de los organismos participantes.
- Las personas que trabajan en el tratamiento de datos personales, tanto en organismos públicos como privados, están obligadas a guardar secreto sobre los mismos, cuando provengan o hayan sido recolectados de fuentes no accesibles al público, como asimismo sobre los demás datos y antecedentes relacionados con el banco de datos, obligación que no cesa por haber terminado sus actividades en ese campo.
- En ningún caso pueden comunicarse los datos a que se refiere el artículo anterior,

³⁰<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=61438>

³¹<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599>

que se relacionen con una persona identificada o identificable, luego de transcurridos cinco años desde que la respectiva obligación se hizo exigible.

- Tampoco se podrá continuar comunicando los datos relativos a dicha obligación después de haber sido pagada o haberse extinguido por otro modo legal.

Esta ley es importante porque el trabajo de inteligencia de negocios se realiza con información personal obtenida por la institución privada, y la regulación obliga a que el cliente sea debidamente informado sobre el uso de estos datos y por otra parte, la información es siempre privada y en caso de los reportes y estadísticas comerciales que se pueden entregar a las empresas, estos deben ser de información agregada en que no se pueda ligar a una persona con algún medio de identificación a los datos que la acompañan.

Económico

Durante los últimos años y posterior a la crisis económica de 2008-2009, Chile ha llamado la atención por su rápido crecimiento económico en relación al resto de los países de latinoamérica y del mundo.³²

A pesar que diversas fuentes proyectan que el 2013 y hasta el 2015 el crecimiento será más austero, Chile presenta un crecimiento del PIB de un 4,2 % estimado para el 2013 y proyecta un 4,1 % para el 2014³³, mientras que los datos indican que para el 2015 debiera expandirse para acercarse al 5 % de crecimiento³⁴. De ser ciertas estas estimaciones para los próximos dos años, Chile sería el país de la OCDE con mayor crecimiento económico en el periodo.

Los actores del gobierno a cargo de decisiones económicas, resaltan que los resultados se deben a políticas monetarias y fiscales bien posicionadas, además de tener un sistema bancario saludable y mejoras en la calificación crediticia, que acompañan una fuerte creación de empleo en los últimos años.

Sin embargo el país está sujeto a ciertos riesgos económicos: el debilitamiento de los mercados externos, la caída del precio del cobre y la estrechez del mercado laboral que podría aumentar la inflación. Además la OCDE advierte que el crecimiento económico tiene demasiada dependencia en la demanda mundial, especialmente de China que es el principal mercado de las materias primas chilenas.

Socioculturales

Pese al crecimiento económico sobresaliente con respecto al resto de los países que componen la OCDE, Chile es el país con mayor desigualdad del organismo junto con México³⁵.

³²Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org/indicador/>

³³Diario Financiero http://w2.df.cl/encuesta-de-expectativas-expertos-recortan-proyeccion-de-crecimiento-prontus_df/2013-11-12/084519.html

³⁴<http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2013/11/7-33544-9-chile-sera-el-pais-ocde-con-mayor-crecimiento.html>

³⁵Radio Universidad de Chile <http://goo.gl/w9gmFh>

Esta desigualdad tiene un importante impacto en la forma de vida de los chilenos, lo que tiene directamente que ver con sus ingresos y el poder adquisitivo representado por ejemplo en que el 1 % más rico concentra el 31 % de los ingresos, en particular esto significa que el 0,1 % gana más de 80 millones de pesos mensuales, mientras que el 75 % de los hogares vive con menos de \$800.000³⁶. En consecuencia los chilenos son los más ricos y a la vez los más endeudados de latinoamérica³⁷.

El nivel de ingresos y de deuda a la vez, influye en el poder de compra de los chilenos, especialmente en artículos tecnológicos y los preferidos por los compradores: los smartphones, cuyas ventas en el país representan el 67,7 % de la categoría de teléfonos móviles.

Sin embargo el mercado de las aplicaciones móviles no se refleja en el poder de compra de los chilenos, los jóvenes por ejemplo sólo el 16 % ha pagado alguna vez por alguna aplicación móvil, un porcentaje muy bajo con respecto a los jóvenes de Estados Unidos donde el 59,4 % de ellos consume aplicaciones de pago³⁸.

Por otra parte, pese a la diferencia de ingresos que se manifiesta también en desigualdades del sistema educativo, los chilenos son quienes tienen más años de educación en latinoamérica, llegando a los 12,5 años en promedio, dos años más que la media de la región³⁹.

Ligado a lo anterior, los chilenos se han convertido en una población muy exigente sobre todo en lo que respecta a servicios tecnológicos y uso de internet.

Tecnológicos

Chile siempre se mantiene a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas mundiales. Su estabilidad económica, poder adquisitivo e interés por la tecnología de sus habitantes hacen que no tarden en llegar al país los últimos avances en tecnología que se realizan en otros países.

Los chilenos además responden muy bien a la tecnología. Además de 138 % de penetración de teléfonos celulares, el acceso a internet en la población pasó de 29,6 % a 40,7 % durante el 2012, apalancado por los accesos móviles (banda ancha e internet móvil) que crecieron un 49,2 % en el mismo periodo.[1]

Por otra parte, en junio de 2013 Claro Chile y el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones lanzaron la primera red comercial de tecnología móvil 4G, en algunos sectores de Santiago y Punta Arenas, mientras que para fines del mismo año se proyecta la llegada a Valparaíso, Viña del Mar y Concepción⁴⁰. Esta licitación para la cobertura 4G fue adjudicada también por Movistar, que en Noviembre de 2013 lanzó su red 4G siendo los primeros en hacerlo con cobertura a nivel nacional⁴¹. Se espera que Entel haga lo propio durante el

³⁶El Mostrador <http://goo.gl/YbcIEb>

³⁷La Segunda <http://goo.gl/zQGARF>

³⁸AIB EE.UU.

³⁹La Tercera <http://goo.gl/xJm00J>

⁴⁰Bío Bío <http://goo.gl/Y0C4o1>

⁴¹Cooperativa <http://goo.gl/aowmSt>

2014, fecha límite para hacerlo según la licitación, o se pueden exponer a serias multas por incumplimiento.

Una de las tecnologías más innovadoras utilizadas por las personas en el mundo durante el 2013 fue la que convertía el celular en un medio de pago de servicios presencialmente. En Chile esta tecnología no se queda atrás pese a que se encuentra aún en periodo de prueba en las aplicaciones que se ha implementado. Pese a esto según un estudio de los consumidores hecho por Ericsson en junio de 2013 [27], Chile es líder en el uso de m-commerce (comercio móvil) junto con México, con un 31 % de uso de este medio por parte de los consumidores de telefonía móvil.

Todo lo anterior convierte a Chile en un país ideal para invertir y probar innovaciones tecnológicas especialmente relacionadas a los dispositivos móviles.

3.3.3. Análisis de la Industria

El análisis competitivo de la industria se hará con el método de las Cinco Fuerzas de Porter que se detallan a continuación.

Poder de negociación de los Clientes

Como se definió previamente, quienes pagarán por el servicio serán las empresas que estén dispuestas a invertir en publicidad móvil por medio de este servicio. Las compañías con más propensión a invertir en publicidad móvil son quienes están invirtiendo en publicidad digital y cuyo presupuesto para este ítem proyecta un aumento en los próximos años. En este contexto las Universidades son las que más publicitan por internet, seguidas de las grandes tiendas de Retail liderados por París (55 %), Falabella (24 %), Abcdin (15 %), La Polar (4 %) y Ripley (3 %). A estas industrias les sigue el mercado Automotriz, las Telecomunicaciones y los Viajes. En cuanto a las marcas, París se sitúa como la marca con mayor presencia en internet, mientras que en la lista de los 10 con mayor posicionamiento digital le siguen CocaCola, Claro, LAN, Correos de Chile, Duoc, Chevrolet, Jumbo, Falabella y Direct TV⁴². Se puede observar que estas empresas que potencian su presencia y creación de marca a través de internet y las redes sociales todas tienen un alto poder de mercado y son consideradas grandes empresas en la industria. Esto las sitúa en un alto poder de negociación, debido a su capital de inversión, masa de clientes y posicionamiento en la industria. Por otra parte es interesante la exclusividad en la comunicación con los clientes, esto quiere decir que ante la existencia de competidores en la industria, los clientes entreguen su aviso exclusivamente a través de Movistar Media, si esto fuera un requerimiento del proyecto, entonces le entrega un poder de negociación mucho mayor a las empresas, ya que podrían querer exigir entonces un precio menor, una segmentación con muchos más atributos que la haga más específica, mayor cantidad de reportes e información de los usuarios y algún porcentaje de compra efectiva por medio de la aplicación que haga la inversión mucho más rentable y atractiva comercialmente para ellos.

⁴²Emol <http://goo.gl/eDhFRo>

En otro ámbito se encuentran las pequeñas y medianas empresas, que cada vez más prefieren invertir en la publicidad digital y móvil debido a que es más fácil de controlar para ellos, y los resultados son más tangibles, sobretodo cuando lo hacen a través de las redes sociales. Estas empresas tienen un número menor de clientes, son menos conocidas y tienen un menor capital de inversión. Esto las sitúa con un poder de negociación medio, debido a que el servicio tiene mucho potencial para hacer crecer su negocio y sin embargo no se les puede cobrar un precio muy alto porque tiene que estar dentro de su presupuesto, de manera que prefieran Movistar Media por sobre realizar sus propias campañas móviles o usar la competencia.

Poder de negociación de los Proveedores

Los elementos básicos necesarios para desarrollar el servicio y que pueden ser externos son: información de tráfico de redes de telecomunicaciones y mapas geográficos de uso del suelo y lugares de interés.

- **Información de redes de telecomunicaciones**

Actualmente existen 7 empresas de telecomunicaciones que podrían proveer de información de red Virgin Mobile, VTR, Nextel, Telsur, Claro, Entel y Movistar; donde los tres últimos son los actores más relevantes ya que en conjunto poseen cerca del 98 % del mercado [1]. Debido a su tamaño podríamos pensar que su poder de negociación es alto, sin embargo, como este servicio nace bajo el alero de Movistar, la obtención de los datos de la propia compañía no representa una dificultad. Por otro lado aunque Claro y Entel tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante el costo en tiempo y esfuerzo en desarrollar el servicio es muy elevado, así para el mediano plazo no se evidencia una posible integración, con lo que el poder de negociación que poseen en cuanto a la información de red es bajo, ya que Movistar lleva la delantera y tiene una considerable masa crítica de clientes.

Un sustituto directo para la información de red es la georeferenciación limitada a smartphone, ya que estos poseen GPS. La penetración actual de los smartphone alcanza en unidades 24,7 % y en valor 51,6 % de la industria. El 2012 concentraron sobre el 55 % de las ventas y se proyecta una penetración sobre el 50 % para el 2015, con lo que el uso de esta tecnología es una amenaza alta para llegar a propuestas de valor necesarias [28]. Sin embargo esto sólo aumenta la competencia y hace que el mercado sea más dinámico, pero si Movistar quisiera también utilizar los sistemas de GPS para geolocalizar a sus usuarios, podría hacerlo con la misma facilidad con que lo hacen el resto de las aplicaciones, ya que basta con que el usuario del teléfono móvil permita acceder a su ubicación, por lo que no hay un poder de negociación efectivo con algún proveedor de esta tecnología.

En conclusión la única negociación que representaría un alto poder para los proveedores, sería obtener información de tráfico en red de los clientes de las empresas de telecomunicaciones con que Movistar compite, donde probablemente no se puedan tranzar esos datos con facilidad y aunque se cumpla lo estipulado por las leyes, la negociación podría tener un alto costo. Como no hay intenciones en el corto plazo de obtener esa información, entonces el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- **Información de mapas geográficos y uso del suelo**

La utilización de información geográfica para determinar usos e intereses de las personas se le denomina Geobusiness o Geomarketing y ha tenido un gran desarrollo en Chile en los últimos 15 años y se estima hacia 2015 el mercado chileno llegará a los US\$ 20.000 de inversión en geolocalización⁴³. La información geográfica en la actualidad está altamente concentrada en pocos actores, destacándose Mapcity como el principal proveedor en Chile, el cual cuenta con un mapeo de uso de suelo en el que se observa identificación de restaurantes, bancos y comercio, entre otros, acumulando una cartera de más de 300 clientes. Además Mapcity es el representante de Google Maps y Google Earth en Chile, Perú, Ecuador y Bolivia, lo que lo deja en una posición competitiva bastante favorable y con un poder de negociación alto.

Entre otros proveedores con menor presencia se encuentra Digimapas, compañía que llegó a Chile el 2005 y desde entonces generan información geoespacial por medio de tecnología propia llamada Aerofotogrametría de alta resolución. También se encuentra DMapas (Mapas Digitales), quienes son proveedores de bases cartográficas, muestreo de calles y direcciones de forma autónoma, la cual actualizan de forma semestral en la región Metropolitana y anual al resto de las regiones del país. Ambas compañías tienen un poder de negociación bajo.

A nivel mundial, Google Maps es el proveedor líder ofreciendo a los usuarios una gran cantidad de información (mapas, planificador de rutas, fotos, información del tráfico, imágenes por satélite), además entrega la opción de uso de sus APIs. Como alternativa se encuentra OpenStreetMap, sistema de información Geográfica de libre acceso, con un juego de APIs sin restricciones y que, además, está en constante crecimiento ya que funciona mediante la colaboración y las aportaciones de todo aquel que quiera participar.

Los costos de cambio entre empresas proveedoras es bajo ya que la información en si es un commodity, el valor agregado está en la completitud de la información, por lo que es conveniente trabajar con más de un proveedor.

Por otro lado los proveedores tienen la capacidad de integrarse verticalmente hacia arriba sin gran dificultad, es más, actualmente Mapcity ofrece servicios vía web de identificación de lugares de interés.

No existen sustitutos que se puedan utilizar, aunque si existe la posibilidad de crear mapas de uso propios a partir de la información registrada en el ministerio de transporte, escuelas de urbanismo y municipalidades, entre otras fuentes, sin embargo, la compilación, estandarización y procesamiento de esta información es complejo, por lo que es una alternativa poco atractiva. Dado el desarrollo que ha tenido el Geomarketing en Chile, la cantidad de usuarios de esta información está altamente atomizada, por lo que al menos en un corto plazo no habría compradores relevantes de dicha información.

- **Información de preferencias y lugares de interés**

Esta información es relevante para alimentar la base de datos con la que se llegará a un mejor perfil de los usuarios.

Los proveedores de información geográfica nombrados anteriormente también pueden ser proveedores de información respecto a preferencias de lugares. En particular Mapcity, por medio de análisis de geomarketing entrega información demográfica, análisis de movimientos, cuántas personas visitan un área en un tiempo determinado, etc., in-

⁴³Roberto Camhi, Gerente General de Mapcity. TrendDigital 2012.

formación que permite hacer comparaciones y determinar por ejemplo qué sector tiene mayor potencial para la captación de clientes. Otras fuentes de información que recaban preferencias de los clientes se encuentran en clubes de fidelización, apalancados generalmente por una aplicación, sitio web y redes sociales. Los usuarios son generalmente reacios a dar esta información y los mecanismo de integración y almacenamiento han probado ser poco robustos, además no incorporan la localización, por lo que de existir proveedores para esta información tendrían un poder de negociación bajo.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Esta fuerza de la industria la determinan en conjunto diversos factores que hacen que un negocio tenga más posibilidades que otro de que ingresen más competidores, que constituyen las barreras de entradas al mercado.

Estos factores se analizan a continuación.

- **Economías de Escala**

Para los nuevos actores en el mercado el desarrollo de economías de escala en cuanto a la automatización del servicio puede ser bastante complejo porque requiere de personas con un nivel alto de especialización y además tecnología de soporte y manejo de altos volúmenes de datos personales, de transacción y de localización. Estos elementos son cortos y además escasos. Sólo quienes tienen un acceso más fácil a estas factores pueden desarrollar economías de escala en el servicio con una mayor rapidez, y en este sentido sólo lo podrían hacer las empresas de telecomunicaciones en un eventual ingreso al negocio. Esta barrera por lo tanto tiene una importancia media.

- **Diferenciación del Producto**

Los servicios de geolocalización disponibles no están fuertemente diferenciados, ya que se concentran en pocos actores y el mercado está en pleno crecimiento. Existe aún un gran margen de acción para que las empresas existentes o entrantes agreguen valor a los clientes en el mercado con propuestas innovadoras aprovechando las ventajas de la localización móvil. Esta barrera es baja.

- **Requerimientos de Capital**

Esta barrera es la más determinante, pues como se mencionó antes, para implementar el servicio es necesario hacer una gran inversión en tecnología que permita procesar grandes volúmenes de información. Por ejemplo, una solución es utilizar alguna tecnología de BigData, que contempla una inversión de al menos 200 mil dólares sólo para la adquisición de la herramienta. Además es necesario invertir constantemente en investigación y desarrollo para actualizar y mejorar los perfiles de los usuarios y mapas, esto sin contar la necesidad de personal profesional capacitado y una infraestructura adecuada. Por otra parte, es necesario invertir en una imagen de marca confiable que garantice el buen uso de los datos. Sin embargo pese a que las cifras son altas, las empresas de telecomunicaciones que podrían entrar al negocio tienen la capacidad de capital o de endeudamiento para realizar una inversión de este tipo. Más aún, están los grandes referentes en tecnología mundial: Microsoft, Samsung, Google, Apple, entre otros, que llevan años evidenciando el desarrollo de funcionalidades que rastrean a los

usuarios de sus equipos móviles. Un ejemplo de esto es la demanda que sufrió Microsoft el 2011 por rastrear a los usuarios de Windows Phone 7 sin consentimiento previo⁴⁴. Como existen partes interesadas con poder de invertir, esta barrera es media.

- **Acceso a los Canales de Distribución**

La distribución de entrada del servicio será mediante el canal móvil con la red de usuarios de Movistar. Ninguna empresa puede tener el mismo acceso a esa masa de usuarios, sólo otra empresa de telecomunicaciones podría tener un número similar de usuarios pero no los mismos, y otras empresas pueden captar por medio de la descarga, pero nunca podrán partir con un número tan alto de clientes. Por lo que el acceso a los canales de distribución es una barrera media.

- **Costos de Cambio**

Para los clientes interesados en invertir en publicidad móvil directa a los usuarios de Movistar, los costos de cambio son medios. Por una parte, no hay una exclusividad y una misma empresa podría ser parte del servicio de la competencia, por lo que no hay un costo de cambio entre competencia. Lo que sí existe es la pérdida de alcance de su contenido, ya que la competencia ofrece difusión por medio de aplicaciones, lo que limita los receptores a usuarios con smartphone y con la aplicación descargada. Otras empresas de marketing directo pueden enviar información pero sin información de sus preferencias y geolocalización.

Amenaza de Productos Sustitutos

Previamente se había definido que los competidores deberían compartir los siguientes atributos:

- Entrega de información atractiva para los clientes (ofertas, regalos, promociones, descuentos)
- Servicio geolocalizado de naturaleza móvil.
- Algún tipo de almacenamiento de datos que permitan segmentar los clientes.

Los sustitutos al servicio son los que cuentan con los dos primeros o al menos uno de ellos. Es decir, son servicios que entregan promociones y descuentos en algunos casos filtrados por cercanía u otro factor (por Club de Descuento, por ejemplo).

Estos sustitutos están disponibles en smartphones y en internet, y los usuarios pueden acceder a ellos cuando lo requieran. Ese momento de requerir una oferta es el que se debe ser capaz de inferir ofreciendo una promoción oportuna y relevante para el usuario.

La dificultad e innovación en el servicio está justamente en la capacidad de inferir a partir del comportamiento observado lo que el usuario quiere en el momento adecuado. Por lo tanto el mercado es más accesible a servicios sustitutos que no tengan una segmentación avanzada, de hecho la mayor inversión en el negocio es la tecnología y el análisis de grandes volúmenes de datos que se asocian a un determinado comportamiento para inferir gustos, intereses y tiempos de mayor relevancia del contenido. Por lo tanto, el despliegue de ofertas disponible

⁴⁴El Mundo <http://goo.gl/9Akkuh>

s a través de otras compañías a partir de un mapa del entorno, o la entrega de descuentos a través de internet en distintas industrias para la búsqueda personal de los usuarios, son mercados de acceso relativamente fácil y cada año se desarrollan nuevas aplicaciones ligadas a este mercado, aprovechando tecnologías como la realidad aumentada y GPS.

Esto hace que los productos sustitutos sean una gran amenaza, no sólo porque su ingreso tiene barreras de entradas que son relativamente bajas, sino porque los sustitutos ya existentes: aplicaciones móviles de oferta como Dongo por ejemplo, y los Servicios de Descuentos como Groupon.

Rivalidad entre los Competidores

Según lo analizado previamente, las empresas que se consideran competidores del servicio son las aplicaciones móviles de ofertas con segmentación. Hay distintos parámetros de segmentación que se pueden utilizar con el objetivo de personalizar la oferta que se hace a los usuarios y de acuerdo también a los intereses que el cliente tiene al compartir contenido y a quiénes quiere compartir ese contenido. En lo investigado, las empresas (principalmente emprendimientos) que han desarrollado algún modelo de segmentación y predicción de comportamiento, consideran que su metodología es única, que no hay nada igual y que tienen propuestas de valor diferentes. En este sentido, ninguna de las empresas siente que tiene algún rival directo. Desde su punto de vista, todos hacen las cosas de una manera distintas atendiendo necesidades diferentes de los clientes. Así, Izit considera que se destaca por tener el mejor mecanismo de predicción de comportamiento in-door y por lo tanto funciona en espacios reducidos como centros comerciales. Otras entregan contenido básicamente en torno a los intereses que el usuario indica al usar la aplicación por primera vez, y los hace coincidir con los que el cliente busca, para hacer llegar su oferta al público adecuado. Es por esto que la rivalidad entre los competidores actuales es baja. Hay aún muchas posibilidades en un mercado creciente para explorar nuevas formas de agregar valor a usuarios y clientes. La rivalidad se intensificaría en el caso que grandes empresas, de telecomunicaciones o proveedores de tecnología entraran al mercado con un servicio que comparta las mismas bases y los mismos recursos tecnológicos, con una masa inicial de usuarios tan amplia como la de Movistar.

3.3.4. FODA

El análisis FODA resume los aspectos más relevantes internos y externos que afectan al negocio en cuatro factores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Conocerlos permite desarrollar estrategias adecuadas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Del Análisis Interno, a partir de los recursos y capacidades se obtienen las *Fortalezas* y *Debilidades* con las que la empresa cuenta al salir al mercado.

Del Análisis Externo y de la Industria se identifican las *Amenazas* y *Oportunidades* que

existen en el medio al que se enfrentará la empresa en el lanzamiento del proyecto.

A continuación se detallan estos cuatro factores:

Fortalezas

1. Posesión de Información de tráfico de datos, voz y sms

Este es el recurso que marca diferencia con la competencia actual ya que no es necesario que el usuario descargue o abra ninguna aplicación para poder acceder a información geolocalizada que permita hacer un seguimiento de su comportamiento y adelantarse a sus necesidades.

2. Constante I+D+i apoyado de políticas de BI

La colaboración con el CEINE y Telefónica Digital apoyan el trabajo en el área de Business Intelligence que desarrolla modelos para conocer y entender mejor a los clientes, mejorando productos y servicios que agregan valor con respecto la competencia en los mercados en que Telefónica Chile participa.

3. Mayor cobertura de red

El plan de expansión regional en infraestructura de redes implementado durante el 2013 posiciona a Movistar como la compañía de telecomunicaciones con la mayor cobertura en redes del país, lo que a la vez mejora y aumenta la información disponible de tráfico de los usuarios.

4. Integración y diversidad de servicios Fijo y Móvil

La diversidad de productos y servicios que Movistar tiene disponibles para los clientes, hace que eventualmente no sólo se pueda analizar los datos provenientes de la red de voz y datos, sino también de otras entradas como información de uso de televisión digital y sobetodo IPTV, además de datos disponibles de navegación y uso de banda ancha fija o móvil asociado a un mismo cliente. Estos canales a su vez además de proveer información adicional pueden servir como llegada a los usuarios de los contenidos personalizados ofrecidos por Movistar Media.

5. Lider en penetración en el mercado de telefonía móvil

Movistar está compitiendo a la cabeza con Entel por la mayor penetración en telefonía móvil, ser el líder le permite tener una ventaja en términos de los usuarios efectivos que puede ofrecer a los clientes que deseen enviar contenidos vía SMS y en aplicación móvil.

Oportunidades

1. **Aumento de la Inversión en Publicidad Móvil** La investigación de mercado reveló que el marketing móvil crecerá considerablemente abriéndose paso entre los otros tipos de publicidad, siendo un ítem cada vez más relevante en particular entre las distintas formas de publicidad digital. Este crecimiento en la inversión se apalanca aún más con las herramientas de geomarketing.

2. **Crecimiento de e-commerce** La transacción de productos y servicios a través de internet a aumentado y por sobretodo cobra importancia la búsqueda en el dispositivo móvil de contenido acerca de un producto antes de comprarlo, como recomendaciones,

referencias y descuentos. Esto abre las puertas a mejorar los servicios en canales móviles de información para ser un referente en contenido móvil.

3. **Poca diversidad en la oferta actual** No hay en el mercado actual una propuesta de valor que mezcle las ventajas comerciales con una inferencia a partir de los lugares de interés de los clientes sin necesidad que activen una aplicación.
4. **Aumento de las funcionalidades de teléfonos móviles** Con la llegada de los smartphone los teléfonos celulares se han vuelto más funcionales cubriendo muchas de las necesidades de las personas. Con el uso de estos aparatos como billetera quedan disponibles todas las funcionalidades comerciales posibles para realizar un proceso de compra completo a través de un buen servicio móvil.
5. **Consumidores más exigentes** Hoy los usuarios prefieren servicios más personalizados, exigiendo información y contenido en todo momento. Además las proyecciones económicas son favorables para la compra de más y mejor tecnología, lo que hace que estas exigencias no las hagan sólo los más jóvenes y cercanos a la tecnología, sino que sea más transversal a todos los segmentos de la población.

Debilidades

1. **Es necesario completar perfiles de los usuarios**

El perfilamiento de cada cliente y la microsegmentación a partir de los datos existentes requiere un foco de exclusiva dedicación para identificar con qué información no se cuenta y es necesaria, y determinar cómo obtenerla. El tiempo y los recursos humanos necesarios para hacer este trabajo no se tienen mientras Movistar Media sea sólo un proyecto.

2. **Se necesita equipo comercial para el proyecto**

Es necesario contar con personas dedicadas a captar empresas interesadas en publicar contenidos por este medio y procesar los requerimientos, para identificar al segmento de usuarios al que la oferta les es relevante y dónde y cuándo entregarla a partir del trabajo analítico del modelamiento de los datos.

3. **No se cuenta con información de uso de suelos**

Entre los recursos con que Telefónica Chile cuenta no hay información sobre el uso de los suelos en los mapas disponibles para contrastar con las rutas de los usuarios y obtener información valiosa.

4. **La percepción de marca de Movistar no está bien valorada**

Principalmente entre los jóvenes Movistar no es la marca con mejor reputación, y esto puede afectar a los productos y servicios que se lanzan bajo el alero de la misma marca.

5. **Capacidad tecnológica**

No hay capacidad tecnológica suficiente para procesar y almacenar toda la información de tráfico. ésta debe ser eliminada o comprimida constantemente de modo que se pierden importantes registros actuales e históricos del comportamiento de los usuarios.

Amenazas

1. **Proveedores de tecnología son empresas con alto poder de mercado**

La experiencia en el mercado de la tecnología que tienen proveedores como Apple, Microsoft, IBM y Samsung por ejemplo, permite que encuentren la manera de guardar registro de dónde y que hacen los usuarios, usando esa información para utilidades o aplicaciones propias u ofreciéndola a quienes se interese, convirtiéndose así en importantes competidores.

2. Proveedores de la información geográfica como posibles competidores

Quienes pueden integrarse con facilidad al mercado del geomarketing son las empresas que disponen de información geográfica, sobretodo las que lo hacen por medio de aplicaciones en teléfonos móviles. Ellos deben simplemente agregar información de interés para cada usuario en el despliegue del mapa y con ayuda de la tecnología hacer más atractiva su propuesta de valor, convirtiéndose en competidores que habrá que considerar.

3. Amplia gama de sustitutos en distintas funcionalidades

Como se identificó antes, la amenaza de sustitutos es latente en todo momento, ya que estos existen en diferentes canales y cumplen distintos objetivos y las personas acceden a ellos cuando lo desean o estos mismos pueden crear la necesidad de consumo pese a que no parezca relevante (por ejemplo un ticket de descuento entregado en la vía pública) siendo incluso alternativas mucho más económicas y de más fácil acceso para las empresas que desean dar a conocer algún descuento. Además el fácil acceso a la creación de aplicaciones móviles hace crecer la posibilidad de sustitutos por este canal.

4. Leyes asociadas a los derechos del consumidor y protección de datos personales

Las leyes actuales protegen la información personal de los usuarios y no se admite la comunicación directa con ellos sin que éstos lo autoricen explícitamente, protegiendo sus derechos como consumidor y también los de privacidad. Como se ha investigado, estas leyes pueden sufrir modificaciones o crear nuevas a partir de la reacción de los consumidores a esta nueva forma de entrega de contenidos, que puede parecer invasiva en vez de oportuna. Esto puede significar más obstáculos y una dificultad mayor para inferir con datos de uso restringido.

5. Empresas de Telecomunicaciones como futuros competidores

El principal recurso que sustenta la propuesta de valor de Movistar Media lo poseen también las otras empresas de telecomunicaciones, quienes además cuentan con los recursos y capacidad de endeudamiento necesarias para llevar a cabo un proyecto de esta envergadura. Esto los convierte en potenciales competidores que implicarían una importante rivalidad por la exclusividad de los clientes, no así de los usuarios pues no pueden acceder a la base de otra compañía aunque pasen cerca de sus antenas.

3.3.5. Conclusiones

Con las Fortalezas y Debilidades de la empresa y Oportunidades y Amenazas del entorno claras, es posible establecer estrategias adecuadas para enfrentar el mercado desde las propias capacidades. Estas estrategias se muestran en la tabla siguiente según corresponda al ámbito que se quiere enfrentar.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	Inversión en I+D+i	Convertirse en un referente de prácticas de Marketing Móvil
	Estandarizar mecanismos de Opt-in	Diseño de modelos de microsegmentación Entrega de contenidos multicanal
Debilidades	Establecer alianzas	Externalizar el equipo de venta
	No atar a los clientes Movistar al servicio	Invertir en imagen de marca

Tabla 3.3: Matriz Estrategias FODA

Las estrategias a partir del diagnóstico son las siguientes:

1. **Inversión en I+D+i:** Aumentar la inversión y fortalecer la investigación, desarrollo e innovación para diferenciarse de la competencia y de los actuales y posibles sustitutos en el mercado. Si las compañías de telecomunicaciones deciden entrar en el mismo negocio también, este será la única ventaja competitiva.
2. **Estandarizar mecanismos de Opt-in:** Movistar tiene la capacidad de llegar directamente a los clientes para que se suscriban o anulen la suscripción al servicio y no reciban los contenidos que se les ofrezcan. Estandarizar estos mecanismos no sólo contribuirán a cumplir las leyes relacionadas sino que a la vez aumentarán la confianza de los usuarios y con ello el uso del servicio.
3. **Convertirse en un referente de prácticas de Marketing Móvil:** Contribuir al crecimiento de la inversión en Marketing Móvil en el país y en el mercado de geolocalización aprovechando los recursos de Telefónica para convertirse en un fuerte referente de publicidad efectiva y en conversión de los consumidores.
4. **Diseño de modelos de microsegmentación:** Aprovechar el volumen de los datos, identificar necesidades de información que se puedan obtener del tráfico u otros medios para obtenerla, de modo de poder diseñar e implementar modelos de segmentación que incluyan más variables que la competencia.
5. **Entrega de contenidos multicanal:** Entregar el servicio a través de los distintos canales que Movistar puede acceder a sus clientes: SMS, aplicaciones móviles para los usuarios con smartphone, por televisión por medio de IPTV y por otros dispositivos para quienes cuenten con alguna línea de banda ancha fija o móvil.
6. **Establecer alianzas:** Para contrarrestar la posibilidad de que se transformen en fuertes competidores, es necesario establecer alianzas con los proveedores de tecnología y con las empresas que proveen información de uso de suelo y mapas para sacar el máximo provecho a los recursos y capacidades de ambas empresas.
7. **No atar a los clientes Movistar al servicio:** Evitar atar el uso del servicio a los clientes de Movistar, potenciar el uso voluntario y abrir los canales que sean posibles (aplicaciones por ejemplo) a usuarios de otras compañías para atraer más clientes y no arrastrar posible rechazo a la marca Movistar por parte de los clientes.
8. **Externalizar el equipo de venta:** Externalizar el equipo de venta que comercialice el servicio a las empresas, o aliarse al equipo de Club Movistar para llegar a las empresas

que actualmente usan a la compañía para llegar a más clientes.

9. **Invertir en imagen de marca:** Es necesario invertir en la imagen de marca de este servicio para que se asocie positivamente también a Movistar y Telefónica cumpliendo todas las exigencias de los consumidores actuales.

Estas estrategias permiten tener claro el sentido que se le debe dar al proyecto, para neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades. En base a esto es que en adelante se estructurará un modelo de negocios adecuado y los planes estratégicos en torno a él.

3.4. Modelo de Negocios

Antes de estructurar un modelo de negocios convencional basándose en la metodología del Business Model Canvas, es necesario definir previamente la manera en que este servicio se entregará a los usuarios sin transgredir los límites de su vida privada.

3.4.1. Protección al usuario

Como se ha mencionado previamente, existen dos formas de abordar la recepción de la mensajería por parte de los usuarios: Con Opt-in y Soft Opt-in. El primero implica solicitar explícitamente el consentimiento de las personas para entregar sus datos y recibir contenidos, y el segundo mecanismo consiste en no pedir el consentimiento explícito sino aprovechar la marca Movistar para enviar contenidos de terceros a la masa de clientes activos de la compañía, pero permitiendo que en todo momento los usuarios puedan desligarse del servicio solicitando que no se utilicen sus datos para ese tipo de servicio.

Ciertamente ambos casos tienen sus implicancias directas para el proyecto: En el caso de escoger perder el opt-in a los usuarios, es evidente que la masa crítica de receptores de contenido será siempre más baja, por lo tanto habrá una cantidad menor de mensajes para vender a las empresas y por consiguiente, ingresos más bajos para la compañía desde el proyecto.

Si por otra parte no se pide el consentimiento de los usuarios, se corre el riesgo inminente de que el uso evidente de información personal de origen geolocalizado para entregar contenido relevante y oportuno genere un rechazo social al sistema que origine, como sucedió en otros países, modificaciones a la legislación que deriven en el impedimento de que Movistar Media siga funcionando mientras no informe a los consumidores de qué datos posee y para qué los ocupa, y no pida el consentimiento explícito para utilizar dicha información para enviarle contenidos de terceros.

Ante este escenario, lo más prudente es adelantarse a la reacción de los usuarios implementando desde el inicio una política de protección de los datos. La modalidad será la siguiente:

- Campaña de captación de Opt-in: Los clientes de Movistar se enterarán del nuevo servicio que les permitirá tener acceso a descuentos exclusivos y personalizados. Se les

dará acceso a los Términos y Condiciones donde se informará de los datos utilizados, cómo se obtienen y para qué los utilizan.

- **Preferencias:** Con el opt-in los usuarios podrían definir los temas que les interesan, con los cuales se completarán las bases de datos y se verificarán los supuestos que entrega la segmentación que los determina de acuerdo a los movimientos geográficos que realiza en determinados periodos de tiempo.
- **No cesión de datos a terceros:** Las empresas que compren los productos que entregarán contenido a los usuarios suscritos nunca tendrán acceso a los datos de los usuarios que reciben el mensaje: sólo pueden entregar una lista con las características que hacen que un grupo de personas sea potencial foco de campaña y recibirán a cambio información agregada del éxito de ésta mediante indicadores, sin revelar nunca información particular que pueda ser luego usada con fines comerciales.
- **Refinación de bases de datos:** La telefonía móvil tiene un sistema de contratos que no distingue entre quien es el titular de la cuenta y quién es el usuario final. Como complemento al sistema de opt-in el desafío es perfeccionar las fuentes de información para saber quién es la persona detrás del teléfono móvil y por tanto de los movimientos que realiza. De este modo se puede asegurar que registran y almacenan datos de mayores de edad que son susceptibles legalmente para entregar y recibir información.
- **Opción de Baja:** Junto con solicitar el consentimiento, también se debe dar la opción en todo momento de expresar el deseo de dejar de recibir información. Cuando esto desea, la información disponible de la persona deber dejar de estar disponible en la base de datos utilizada para segmentar a los usuarios y determinar su disposición a recibir cierto contenido.

El éxito inicial del proyecto y sus posteriores mejoras dependen fundamentalmente del cumplimiento de lo punto anteriores y de la efectividad de la campaña de captación de opt-in. Estos se especificarán en los planes estratégicos más adelante en este trabajo.

3.4.2. Suscripción y Envío de Mensajes

Como el optin y protección de datos son relevantes, pero limitan el número de clientes al que llegarán las campañas, se debe ocupar una estrategia que mezcle ambas opciones de suscripción.

La alternativa será tener un sistema de mensajería que recuerde a los usuarios no suscritos que si entran al sitio web e ingresan sus intereses y preferencias, podrán tener acceso a ofertas exclusivas según sus gustos. Este sistema se debe activar máximo dos veces el primer mes, y posteriormente una vez al mes para no saturar al usuario y de ese modo no forzar que se de de baja, opción también disponible sin costo por mensajería.

El ciclo será como se muestra en la figura 3.4. A partir del lanzamiento de Movistar Media se desplegará un proceso de captación de suscripciones. En un periodo de 3 semanas se enviará un primer mensaje de bienvenida, con la invitación a ingresar al sitio web y completar sus preferencias para recibir las mejores ofertas. Una semana después se enviará un segundo mensaje de bienvenida, recordatorio de que si se registran, tendrán descuentos exclusivos.

Todos los usuarios registrados el primer mes, recibirán como máximo 3 mensajes con promociones a la semana. Quienes no se registren, pero no hayan decidido darse de baja y dejar de recibir mensajes recibirán un máximo de 3 mensajes con contenidos al mes. Esto con el objetivo de evitar la saturación e impulsar a darse de baja a los usuarios.

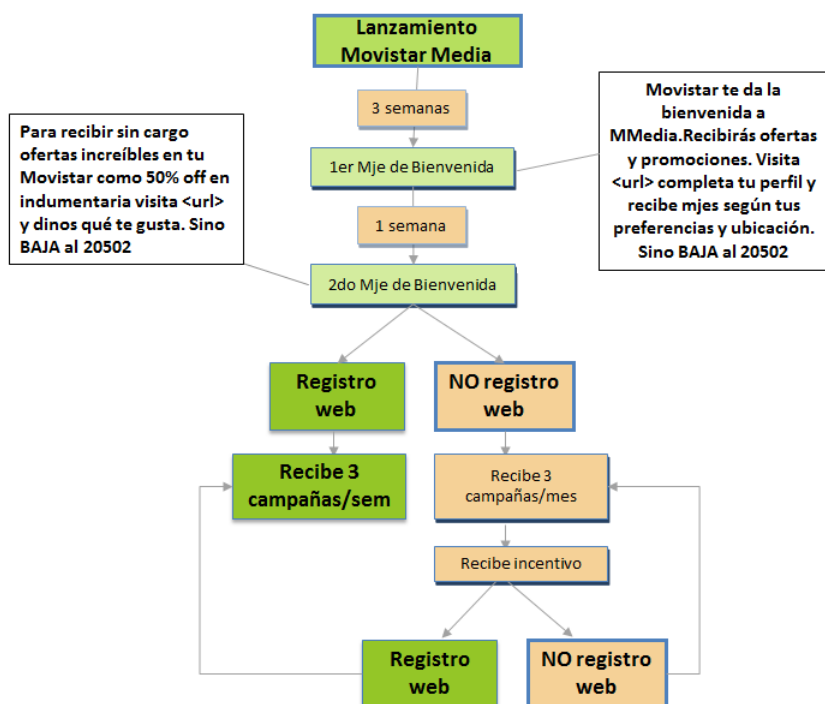


Ilustración 3.4: Campaña de Suscripción Movistar Media

Los mensajes que se enviarán a los usuarios se basan en la relevancia y la oportunidad. Se identifica el perfil de cada usuario según los lugares que suele visitar. Su ubicación se determina por medio del uso de llamadas de voz, envío de SMS o tráfico de datos y es utilizada para realizar un seguimiento de la ruta que sigue cada persona durante un periodo de tiempo para identificar los sectores que recorre, y mediante un análisis de uso de suelos, se puede saber si está en un sector comercial, residencial o de oficinas. Así se puede saber cuándo está en su casa, cuándo está trabajando o cuándo está realizando alguna otra actividad. Toda esta información permite enviar un mensaje en el momento adecuado, sin interrumpir actividades laborales ni ser inoportunos en tiempo y lugar.

El seguimiento de estos parámetros de comportamiento, hacen que incluso no sea necesario enviar información en tiempo real, dado que la inteligencia detrás de los datos puede predecir lo que un usuario hará a determinada hora, en cierto lugar y así poder identificar qué empresas son relevantes en publicar contenido para él.

El mensaje junto con la oferta, descuento o promoción, tendrá un código que se presenta al momento de pagar. Ahí se ingresa el código al sistema y esa información alimenta nuevamente las bases de datos, permitiendo saber que el contenido cumplió con el objetivo de ser relevante y oportuno, confirmando que los datos que sustentaron la predicción son correctos y reforzaron la toma de decisión de la persona. Además permite realizar un seguimiento y

reportes de información agregada (sin incluir información individualizada de los usuarios) para las empresas interesadas en saber cómo son las personas que circulan cerca de su tienda, cuántos de ellos cumplen con el target de sus promociones y cómo responden a las campañas de marketing móvil.

3.4.3. Business Model Canvas

El modelo de negocios que se utilizará para desarrollar el proyecto es el Business Model Canvas. Con él se puede ver desde las distintas aristas del negocio cómo enfrentarlo adecuadamente. Como el proyecto se ve afectado por Clientes y Usuarios como se ha explicado previamente, cada ítem del modelo de negocio se abordará desde ambas perspectivas cuando corresponda.

En la figura 3.5 se muestra el resumen del modelo de negocios, donde para las secciones que lo ameritan, en verde se muestra el modelo para los usuarios y en amarillo para los clientes.

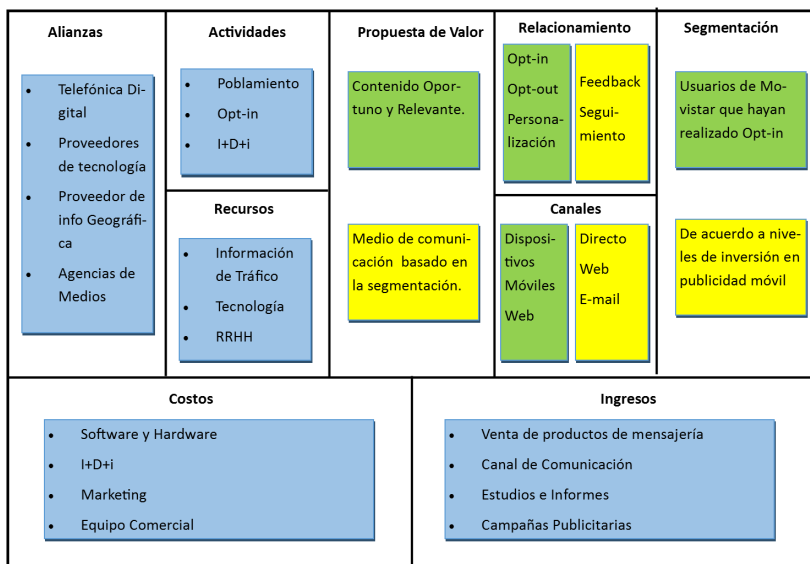


Ilustración 3.5: Business Model Canvas para Movistar Media

Segmentos de Clientes

Usuarios

Personas con dispositivo móvil asociado a Movistar de cualquier edad y clase social que hayan manifestado explícitamente su consentimiento para el uso de sus datos personales con

el objetivo de recibir contenidos de especial relevancia y oportunos para él o ella. Pueden ser segmentados según edad y actividades recurrentes, por ejemplo:

- Personas entre 20 y 25 años que van a la universidad
- Personas entre 20 y 25 años que van al trabajo
- Personas entre 20 y 25 años que salen a algún bar los viernes en la noche

Todas estas actividades se pueden inferir a partir del seguimiento del comportamiento de tráfico de voz y datos durante un periodo de tiempo contrastado con el uso de suelo de los lugares que frecuenta.

Clientes

Empresas que comercialicen productos o entreguen algún servicio, que inviertan en marketing directo y publicidad digital o estén interesadas en hacerlo. Por lo tanto de acuerdo a los índices de inversión en publicidad digital encontrados en la investigación de mercado se pueden encontrar los siguientes segmentos que se dividen en rubros:

- Comercio
 - Centros Comerciales
 - Retail
 - Otras tiendas de cadena
- Entretención
 - Restaurantes y Comida Rápida
 - Bares y Centros Nocturnos
 - Cines
 - Centros de Entretenimiento
- Banca y servicios financieros
- Turismo
 - Empresas de transporte Aéreo, Terrestre y Marítimo
 - Hoteles
 - Agencias de Viaje
- Salud y Belleza
 - Gimnasios
 - Clínicas
 - Centros de Estética
 - Spa
- Empresas Estatales y Gobierno

Propuesta de Valor

Usuarios

Servicio de comunicación localizada de productos y/o servicios basados en el profundo cono-

cimiento del usuario que recibe el mensaje.

Esto se logra infiriendo a partir del uso de su teléfono móvil información relevante como: ¿Quién es? ¿Qué hace y dónde lo hace? ¿Cómo se moviliza y por dónde? ¿Con quiénes se comunica, quiénes son su comunidad? ¿Qué hace en su tiempo libre?

De esta forma se puede determinar el momento exacto en que una información es relevante para el usuario, no se interpone con lo que está haciendo y lo vuelve más propenso a la compra.

Cientes *Medio de comunicación localizada de productos y/o servicios basado en una microsegmentación de acuerdo a las exigencias para la recepción del contenido cruzado con el perfil de los usuarios construido a partir de intereses y necesidades de quienes podrían recibir el mensaje.*

El éxito en la recepción y ejecución de la acción esperada al contenido de quienes reciben el mensaje se determinará con el seguimiento y control de las acciones comerciales, reportes que estarán disponibles para los clientes. Además se pueden realizar estudios de tendencias con la información agregada que se puede obtener a partir del uso del servicio.

El tipo de comunicaciones que se pueden transmitir son los siguientes:

- Comerciales
 - Promociones y Ofertas de terceros
 - Oferta de productos Movistar
 - Beneficios de empresas asociadas al Club Movistar
- Informativas
- Recomendaciones

El atractivo de la propuesta de valor y que constituye la diferencia con la competencia actual es que el servicio cuenta con dos atributos fundamentales: es **oportuno** y **relevante**. Oportuno en el sentido que ocurrirá en el momento exacto en que el contenido es relevante. Es decir, no recibirá un descuento para una pizza a las 17.00 horas cuando esté en la oficina un lunes.

Esto se logra mediante trabajo semántico y analítico para inferir perfiles, comportamiento y lugares de desplazamiento. De esta manera se evita preguntar lo obvio y se evita invadir al usuario de mensajes inoportunos.

El servicio se complementa con la captura de Optin que en un mismo proceso permite determinar preferencias y obtener el permiso para enviar mensajes directos. Además se da un aprendizaje constante obteniendo un feedback de acuerdo a la respuesta de los usuarios. Queda abierta también la posibilidad de adherir el servicio a las redes sociales, permitiendo así tener una fuente de información adicional acerca de lo que le interesa a los usuarios.

Relación con el Cliente

Usuarios

El relacionamiento con los usuarios tiene su base en la personalización de los contenidos de acuerdo a lo que hace y lo que le gusta.

Para lograr esto con éxito no invadiendo su privacidad, se debe preguntar lo mínimo posible y no cometer errores en la entrega de mensajes. Para esto se utilizará el mecanismo de Opt-in y Opt-out. Es decir, que cada vez que el usuario quiera cambiar preferencias o hacer observaciones pueda hacerlo gratuitamente en un espacio que se debe habilitar, donde además podrá cancelar su suscripción al servicio sin problemas.

Este método transparenta la entrega del servicio y mejora la confianza del usuario hacia el uso de sus datos personales y debe ser la única manera en que se comunica con él, para no invadirlo y entendiéndolo que la aprobación del servicio corresponde a realizar la acción esperada en el mensaje que se le envía.

Clientes

El relacionamiento con los clientes corresponde a la comunicación constante del éxito de sus campañas en base a la acción que ellos deseen y el tipo de mensaje que quieran enviar.

Para esto, ellos deben inicialmente determinar el contenido y a qué perfil de clientes enviarlo, segmentación que puede incluir parámetros incluso de localización en un rango de tiempo especificado además de las variables comunes de sexo, edad y ocupación.

Posteriormente, se debe establecer un servicio donde puedan hacer un seguimiento online de la entrega de mensajes y del comportamiento de los usuarios luego de recibirlo, acompañado de informes periodicos con control de las variables relevantes y KPI que se determinen.

Canales

Usuarios

La forma en que recibirá y podrá modificar el tipo de contenidos del que desea ser foco para las campañas de los clientes, será a través de los distintos dispositivos que poseen las personas. Inicialmente el canal será a través de los teléfonos móviles aprovechando que es el mismo dispositivo del que se puede obtener la ubicación de los clientes por medio de la señal que emite a las antenas.

Debido a que existen los teléfonos celulares comunes y los smartphones que cuentan con acceso a internet móvil, el servicio contempla en sus etapas iniciales los siguientes canales:

- **SMS:** Este sistema de mensajería es universal a todos los teléfonos celulares del mercado. Pese a que quienes cuentan con un smartphone no lo utilizan con frecuencia, este canal permite una implementación más rápida del servicio y una masa inicial de clientes

mayor.

- **App:** Las aplicaciones móviles son muy utilizadas y el mejor canal para acceder a los usuarios que poseen smartphone. La mayoría de los competidores utiliza este canal y debido al explosivo aumento en la penetración de este tipo de teléfono, habilitarlo debe ser una de las prioridades de las siguientes etapas del proyecto.
- **Página Web:** Este canal es relevante no tanto para la entrega del mensaje pero si para fortalecer el relacionamiento con los usuarios y tener un medio a través del cual ellos puedan informarse del servicio y de las posibilidades que entrega. Este canal puede implementarse desde la primera etapa como parte de la página de Movistar o del Club de la compañía. En las siguientes etapas puede tener una plataforma propia para usuarios y clientes.

Clientes

Con los clientes los canales de comunicación deben ser lo más directo posible de acuerdo a sus requerimientos, por lo tanto debe estar disponible el relacionamiento a través de:

- **Directo:** Por medio de ejecutivos que estén en contacto presencial y vía telefónica con ellos todo el tiempo para atender consultas y nuevos requerimientos.
- **Página web:** Donde puedan hacer seguimiento del estado de sus campañas.
- **Correo Electrónico:** Para hacer llegar informes de las campañas.

Flujos de Ingresos

El servicio entregado a los usuarios debe ser gratuito en todo momento tanto para recibir los contenidos mediante SMS o por medio de una aplicación móvil. Esto conlleva a que a través de ellos no se reciben ingresos, pero se debe tener en cuenta que el uso masificado y la ejecución de la acción comercial asociada producen un aumento también de los clientes interesados en invertir.

Por lo tanto de los distintos clientes provienen los ingresos del servicio principalmente de las siguientes fuentes:

- **Venta de mensajería:** Las empresas comprarán paquetes de mensajería de distinto tipo en base a los productos que se pueden poner a la venta y de la cantidad de mensajes disponibles para la venta.
- **Campañas Publicitarias:** Se puede cobrar un porcentaje de los ingresos obtenidos luego de que la acción comercial es ejecutada por parte del usuario. Este cobro viene de la mano de la efectividad de este servicio.
- **Uso de canal de comunicación:** Para las empresas que desean publicar contenido personalizado que no es de carácter comercial, por ejemplo campañas de gobierno o simplemente informaciones, se les cobrará por el uso del canal y de acuerdo al nivel de segmentación que desean.
- **Venta de estudios:** A partir del flujo de mensajería y las acciones ejecutadas por los usuarios, se pueden realizar estudios de efectividad del marketing directo y móvil, además de estudios sobre el comportamiento de los consumidores, las formas de obtener

insights a partir del uso de teléfonos móviles y la reacción de las personas ante estas campañas personalizadas, entre otros estudios de alto valor para el mercado.

- **Informes:** La plataforma analítica que existe detrás de este servicio, permitirá la generación de informes con respecto a los indicadores claves en la ejecución de la campaña. Estos informes pueden tener un valor especial dentro de lo que se le cobra a las empresas y va de acuerdo al nivel analítico que contengan.

Recursos Claves

Los recursos claves para el desarrollo del proyecto son:

1. **Tecnología:** Para el procesamiento y almacenamiento de la gran cantidad de datos que circulan por la red y que constituyen uno de los recursos claves de servicio. Estos pueden ser principalmente algún tipo de tecnología Big Data y contempla tanto el software como hardware necesario.
2. **Información de tráfico:** Se debe tener acceso total a la información proveniente del tráfico de redes de los clientes de Movistar, para procesar en tiempo real toda esa información.
3. **Base de datos completa:** Es indispensable completar con la mayor cantidad de información posible las bases de datos existentes, para complementar datos básicos con un perfil más elevado provisto por las actividades, intereses y lugares frecuentados por los usuarios, además de la aprobación mediante Opt-in para recibir contenido de empresas relevantes para ellos.
4. **Recursos Humanos:** La empresa debe contar con dos equipos fundamentales:
 - Equipo Analítico: Este equipo debe estar compuesto por profesionales ligados a la minería de datos que se encarguen del modelamiento de la segmentación adecuada luego del levantamiento de requerimientos y el momento adecuado para ejecutar el envío del contenido.
 - Equipo de Venta: Este equipo debe estar compuesto por personas que pongan énfasis en atraer empresas dispuestas a invertir en marketing móvil a través de los canales dispuestos por el servicio. También deben encargarse de levantar los requerimientos que conforman el perfil al que va destinado el contenido.

Estos recursos pueden ser propios pero según sea el caso puede ser más adecuado externalizarlo, lo que se analizará más adelante en los planes estratégicos.

Actividades Claves

Las actividades claves consisten en definir los siguientes procesos:

1. **Poblamiento de Información:**
 - Fortalecer los procesos analíticos de CRM (Customer Relationship Management) para potenciar el proyecto con los resultados obtenidos por el área de business intelligence de la compañía.

- Definir las fuentes disponibles de información que pueden ser internas y externas.
 - Definir los mecanismos de poblamiento de datos para completar con toda la información posible las bases de datos de los clientes.
2. **Definir mecanismos de Opt-in y Opt-out:** Con el objetivo de captar de la manera más efectiva posible la autorización para usar los datos y enviar contenidos a los clientes. Si bien se podría aprovechar que Movistar tiene el derecho de enviar contenido asociado a su marca a sus clientes sin pedir autorización según la disposición legal actual, se definió previamente que será más conveniente pedir Opt-in al lanzar el proyecto. Esto permite darle más libertades al servicio no teniendo que funcionar exclusivamente bajo el alero de Movistar eventualmente y además se ajusta a alguna futura modificación de la ley vigente, pero tiene la desventaja de que limita el número de usuarios disponibles para recibir contenidos a la cantidad que realice el opt-in. Se debe establecer un mecanismo de control constante del flujo de usuarios que hacen Opt-in u Opt-out para tener las bases de datos pobladas con información correcta.
 3. **I+D+i en Minería de Datos:** Para que la información disponible se alinee con la propuesta de valor es necesario que sea procesada de la mejor manera y que tenga un mecanismo adecuado para segmentar a los usuarios de acuerdo a perfiles específicos que puedan ser foco de campañas de marketing de un tercero. Esto tiene que ver con definir los algoritmos que determinarán la localización, recorrido y el uso de suelo en el contexto del tráfico de voz y datos de los usuarios.
 4. **Proceso de venta y post-venta** Se debe definir cómo se llevará a cabo la relación con los clientes y quién lo hará. Para esto debe determinarse si el equipo comercial será propio o se externalizará y en ambos casos establecer un proceso adecuado que asegure las máxima cantidad de inversores y una calidad adecuada al nivel del proyecto.

Alianzas Claves

Las alianzas claves que hacen que los recursos se obtengan y que las actividades claves funcionen de la manera correcta son las siguientes:

1. **Telefónica Digital:** Telefónica Digital es la línea de negocios de Telefónica S.A. que apoya las innovaciones tecnológicas y las alinea con las que se dan alrededor del mundo. En este caso, Telefónica Digital es un fuerte apoyo a implementar las prácticas correctas y evitar los errores que se hayan cometido en los intentos de este negocio llevados a cabo principalmente en Europa.
2. **Proveedor Tecnológico:** Como se ha mencionado previamente, es parte crucial del servicio contar con un soporte tecnológico que sustente el procesamiento y almacenamiento de grandes cantidades de información. Se debe encontrar el proveedor de esta tecnología que le interese poner su tecnología a disposición para ser parte de un proyecto de esta magnitud.
3. **Proveedor de Información Geográfica:** No sólo se requieren mapas, lo más importante es tener la información del uso de suelos y cómo esos centros neurálgicos que concentran las distintas actividades de las personas en el país van cambiando con el tiempo.

4. **Agencias de Medios:** Estas agencias tienen experiencia en desarrollo de servicios de comunicación entre las empresas y sus clientes y son una alianza importante en el desarrollo de una buena aplicación móvil y página web.

Estructura de Costos

Los costos tienen que ver con los recursos y procesos necesarios para la entrega del servicio. En relación a lo especificado en los puntos anteriores, estos son los siguientes:

1. **Software y Hardware:** De acuerdo al proveedor que entregue la tecnología para el servicio, es que se tendrán costos asociados al hardware, software y seguridad asociada al almacenamiento, procesamiento y ejecución de campañas en tiempo real.
2. **I+D+i:** Se debe aumentar la inversión en este ítem debido a que cuando se cuenta con una base de información poblada con nuevos datos obtenidos, se pueden determinar nuevas oportunidades para mejorar no sólo este, sino otros productos y servicios de la compañía. La investigación y desarrollo por lo tanto no debe ser de exclusividad de business intelligence sino que debe extenderse a otras áreas del negocio.
3. **Marketing:** Es necesario establecer una fuerte imagen de marca y además dar a conocer el servicio a clientes y usuarios. Esto implica una importante inversión que muestra que se trata de una buena oportunidad de estar en contacto con las cosas que interesan sin invadir en momentos inoportunos.
4. **Equipo Comercial:** Se debe invertir en un equipo interno o externo que se haga cargo de los procesos de venta y post-venta del servicio a los clientes.

3.5. Planes Estratégicos

En esta sección se desarrollarán los planes estratégicos para el lanzamiento y proyecciones del servicio Movistar Media en Chile basados en el análisis efectuado intentando paliar las debilidades de la empresa y sacando provecho a las fortalezas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en la industria. Estos planes se enfocarán en el cliente principal que son las empresas, y en los casos en que sea necesario se establecerán estrategias de cara a los usuarios finales del servicio.

El mercado proyecta un importante crecimiento para los próximos años, pero en el país no hay información suficiente acerca de la aceptación y el comportamiento de las campañas por medios móviles. De este modo, es necesario desarrollar el proyecto por etapas, en que las dos primeras son las que son relevantes en el corto plazo y determinantes para dar paso a las dos siguientes. Es por esto que la planificación y análisis se centrará en detallar las dos primeras, pero se establecerán los posibles escenarios que den paso a la estabilización en el tiempo de Movistar Media.

1. **Etapa 1 'Lanzamiento':** Se dará durante el 2014 y corresponde a la salida al mercado del marketing móvil y geolocalización de Movistar Media. En esta etapa están los

clientes más innovadores y que poseen una visión a futuro del negocio, mientras que la masa inicial de usuarios es alta y corresponde a todos los clientes activos de Movistar.

2. **Etapa 2 'Crecimiento'**: El objetivo de esta etapa es atraer más clientes y fidelizar también a los usuarios, obteniendo un número mayor de suscripciones y menos baja del servicio, mejorando los algoritmos predictivos contando con mayor información y nuevos productos.
3. **Etapa 3 'Desarrollo'**: Entre el 2017 y 2018 se lanzarán nuevos productos, se debe evitar la baja de usuarios y evaluar mecanismos para atraer más personas al servicio considerando el crecimiento del mercado, la competencia y la reacción de los usuarios, ante lo que podría convertirse en el spam móvil.
4. **Etapa 4 'Estabilización'**: A partir del 2019 el foco estará en mejorar los productos para tener la oferta más completa y eficiente del mercado, con altos estándares para fidelizar a todos los usuarios del servicio.

3.5.1. Plan de Marketing

Para comenzar el plan de marketing, es necesario establecer los segmentos para hacer un posicionamiento en cada uno, y posteriormente desarrollar el marketing mix del servicio.

STP

1. **Segmentación** En el comienzo del Modelo de Negocios Canvas se hizo mención a distintas industrias que invierten en publicidad para dar a conocer sus servicios y que representan una manera de segmentar los clientes según el negocio al que se enfocan.
 - Comercio
 - Centros Comerciales
 - Retail
 - Otras tiendas de cadena
 - Entretenimiento
 - Restaurantes y Comida Rápida
 - Bares y Centros Nocturnos
 - Cines
 - Centros de Entretenimiento
 - Banca y Servicios Financieros
 - Turismo
 - Empresas de transporte Aéreo, Terrestre y Marítimo
 - Hoteles
 - Agencias de Viaje
 - Salud y Belleza
 - Gimnasios
 - Clínicas

- Centros de Estética
- Spa

- Empresas Estatales y Gobierno

Dentro de cada uno de estos ítems hay empresas grandes, medianas y pequeñas que representan a su vez segmentos distintos pues tienen niveles de inversión diferentes en publicidad y formas distintas de hacer marketing a su vez. Por lo tanto los segmentos de clientes están compuestos por el sector comercial en el que desarrollan su negocio según la división anterior y el tamaño de la empresa.

2. **Targeting** El foco del servicio estará en:

- **Grandes empresas dedicadas al comercio:** Con foco en marcas reconocidas de retail: Falabella, Ripley, Paris; marcas importantes de vestuario y calzado; grandes comercializadoras: Coca-Cola, CCU, Nestlé, entre otras.
- **Grandes y Medianas empresas del rubro de la entretención:** Principalmente restaurantes y locales de comida rápida, porque se encuentran en distintos puntos de la ciudad con alta afluencia de público; además de centros de entretenimiento como cines y teatros: CineHoyts, Teatro Mori, GAM, entre otros.

3. **Posicionamiento** Para las grandes empresas dedicadas al comercio que necesitan llegar a un gran número de personas, Movistar Media quiere ser la manera más efectiva de llegar a sus clientes, porque los contacta en el momento preciso en que el contenido acompaña su vida y no la perturba.

Para las grandes cadenas de restaurantes y comida rápida, Movistar Media es el medio de publicidad directo con mejores resultados, porque llegamos a sus clientes que están en un horario en que quieren comer y cuando están cerca de uno de sus locales.

Para las medianas empresas de comida que necesitan captar más clientes, Movistar Media es la mejor manera de llegar a ellos, porque los contacta por el canal más directo según las características de las personas que comprarían en su local y les queda cerca de sus hogares.

Para las empresas dedicadas a la entretención que necesitan dar a conocer sus funciones, Movistar Media es la manera más efectiva de atraer a las persona, porque las contacta en el momento en que buscan actividades para distraerse y les gustan los panoramas asociados al arte.

Marketing Mix

El marketing mix que se desarrollará a continuación es una manera de concretar el posicionamiento deseado considerando las aristas que presenta el mercado, de modo de ofrecer un servicio mejor a cualquiera de la competencia actual.

1. Producto

Los teléfonos móviles en la actualidad permiten que se pueda desplegar información en distintas formas. La intención es aprovechar la mayor cantidad de ellas, para hacer la oferta más atractiva para clientes y usuarios finales del servicio.

La mejor estrategia para ir estudiando el comportamiento del negocio tanto en la reacción de los usuarios, el interés de las empresas y la performance del hardware y software

acompañado del trabajo de los analistas, es lanzar cada producto en distintos tiempos, aumentando cada vez la complejidad en la capacidad de inferencia de acuerdo a la segmentación que se puede lograr.

Etapas 1: Lanzamiento

- **SMS Bulk:** Se trata de SMS enviados a un gran número de terminales en teléfonos móviles. Será el medio de entrada porque Movistar tiene mucha experiencia enviando este tipo de mensajes, sin embargo son utilizados también por tiendas, bancos y otras compañías telefónicas, lo que hace que la propuesta de valor por este medio no sea novedosa, motivo por el cual es una opción de entrada para estudiar el comportamiento del negocio y rápidamente evolucionará a otro canal.
- **WAP Banner:** Consiste en una imagen publicitaria o texto resaltado que al seleccionarlo deriva a una página con más información. Es de un diseño más atractivo que un SMS bulk que se puede hacer llegar a los usuarios con celulares de gama baja que incluso no tengan internet móvil.
- **SMS Segmentado:** Con algunos meses de uso de las plataformas tecnológicas será posible implementar el envío de SMS a los usuarios de acuerdo a la segmentación originada según intereses y geolocalización.

Etapas 2: Crecimiento

- **Llamadas Auspiciadas:** Los usuarios pueden suscribirse a un servicio de llamadas auspiciadas que consiste en poder realizar llamadas gratuitas desde su celular luego de escuchar un anuncio publicitario de audio. La idea es que esta publicidad también sea personalizada de acuerdo a los intereses de la persona que suscribe el servicio y de acuerdo al lugar desde donde va a realizar la llamada. Esto exige una gran velocidad de procesamiento de los datos que harán que el contenido sea relevante en tiempo real.
- **Aplicación Móvil:** La aplicación móvil es la manera más cómoda y con mejor interfaz para comunicarse con los usuarios que poseen un smartphone. Esta aplicación puede permitir además el acceso al GPS que poseen estos teléfonos y así mejorar la geolocalización.

Etapas 3: Desarrollo

- **SAP Push:** Este es un tipo de mensaje cuya recepción es forzada debido a que se despliega en la pantalla bloqueando momentáneamente cualquier aplicación que el usuario tenga en uso. Debido a que puede resultar molesto y ocasionar la baja del servicio, estará disponible pero no se promocionará tanto su uso y tendrá un precio mayor para las empresas que deseen usarlo.
- **Ad RBT:** Este producto consiste en activar un ringtone con un audio con contenido publicitario. Será para las personas que deseen suscribirse a cambio de algún beneficio (llamadas gratuitas, bolsas de navegación o SMS) y el contenido será también de acuerdo a los gustos de las personas y el lugar y momento en que se encuentra al recibir una llamada.

Para la última etapa de Estabilización cada uno de los productos anteriores deben ser actualizados incorporando innovaciones de la tecnología, para mantenerse siempre a la vanguardia atrayendo a clientes y usuarios al servicio más completo y eficiente.

2. **Precio** El precio al que se comercializarán los productos antes mencionados corresponde al valor de mercado que pagan las empresas que adquieren este servicio directamente

a las compañías que envían contenido directamente a los usuarios (telcom o desarrolladores de aplicaciones). Esto porque según modelos de negocios que se desarrollan en la actualidad, los clientes usan de intermediarios a distintas agencias de marketing directo, que son quienes contratan por ejemplo servicios de SMS con las empresas de telecomunicaciones, lo que hace que el dueño del contenido pague un precio mayor al que cobraría Movistar en este caso.

El valor estándar por producto en pesos chilenos se detalla en la tabla 3.4.

Producto	Precio (CLP)
SMS Bulk	\$50
SMS Segmentado	\$100 - \$200
WAP Banner	\$55
Llamadas Auspiciadas	\$100
Aplicación Móvil	\$200 - \$300

Tabla 3.4: Tabla de Precios Estándar

Sin embargo, ante el escenario de nuevos participantes que provengan del rubro de la telefonía y que tengan las mismas economías de escala, se plantearán nuevos precios para evaluar la rentabilidad del proyecto.

Producto	Precio (CLP)
SMS Bulk	\$50
SMS Segmentado	\$70 (2014) - \$150 (2016)
WAP Banner	\$50 (2014) - \$60 (2016)
Llamadas Auspiciadas	\$60 (2015) - \$63 (2016)
Aplicación Móvil	\$100 (2015) - \$200 (2016)

Tabla 3.5: Tabla de Precios según evolución mercado

3. Plaza

La venta de estos productos debe ser presencial en primera instancia y ser realizada por ejecutivos que presenten el proyecto a las empresas interesadas y las ventajas del servicio y de cada producto en particular. Además existirá un área en la compañía que se encargue de recibir los requerimientos de los clientes y atender las distintas necesidades que surgan en sus campañas comerciales.

4. **Promoción** Las empresas que se pueden convertir en clientes por su interés en invertir en marketing móvil y porque constantemente realizan campañas comerciales, serán contactadas de forma directa para acordar reuniones en que se les presente el proyecto y se les invite a participar de pruebas piloto a las que les interese y posteriormente a ser clientes fijos de Movistar Media.

Por otra parte, es muy relevante la campaña de captación de Opt-in en la etapa de lanzamiento. Esta promoción debe realizarse por distintos medios para atraer la suscripción:

- Dispositivos Móviles: SMS Bulk enviados a todos los clientes de Movistar informando del nuevo servicio Movistar Media, con link a los Términos y Condiciones y con la opción de suscribirse: Enviando un mensaje gratuito o siguiendo un link en teléfonos inteligentes.
- Página Web: Habilitar dentro de la misma página web de la compañía la información respecto a Movistar Media, dando a conocer el servicio y dando acceso a la suscripción on-line, con los términos y condiciones disponibles para lectura e impresión.
- Puntos de Venta: Utilizar los mismos puntos de venta de los servicios corrientes de la compañía para informar sobre Movistar Media, inscribiendo en los mismos puntos a los clientes y poniendo a disposición en versión impresa los Términos y Condiciones.

Para la efectividad de esta campaña se complementará lo anterior con incentivos:

- Puntos Club Movistar: Los usuarios que se suscriban en determinado periodo acumularán puntos adicionales en el club de beneficios de la compañía canjeables por bolsas de SMS, minutos o navegación, además de descuentos en equipos de telefonía móvil.
- Kilómetros LanPass: Sorteo de kilómetros para viajar en la aerolínea entre todos los usuarios que se suscriban en un determinado período.

3.5.2. Plan de Ventas

El plan de ventas que se presenta a continuación contempla tanto los alcances de penetración que se pretende lograr tanto con clientes como con los usuarios, dado que ambos datos son relevantes para la proyección de los flujos económicos que se detallarán más adelante.

Estrategia de Ventas

Para conseguir un mayor número de empresas asociadas al servicio, y así entregar una mejor propuesta de valor para los usuarios, se implementarán dos mecanismos de venta para capturar distintos perfiles de clientes: Club Movistar para las empresas que ya están asociadas a los beneficios de Telefónica, y una empresa comercializadora externa, para captar nuevos clientes.

1. Club Movistar

Club Movistar es una entidad muy importante para Telefónica Chile como fidelizador para sus clientes y además juega un rol muy importante en el área de publicidad y marketing de la empresa. El club entrega beneficios a las personas con algún tipo de contrato en Movistar, pero se trata de campañas fijas que no consideran los factores de relevancia y oportunidad por lo tanto no se asocian a ningún perfil de usuario y por lo tanto no proveen a las empresas de información relevante acerca de las personas que son foco de alguna campaña producto de sus intereses y menos de su ubicación.

El Club Movistar será el primer comercializador del servicio para las empresas actualmente asociadas a éste, ofreciendo una forma adicional de llegar a los usuarios además del club de beneficios, incorporando un canal móvil con las características de hacer llegar la información según el segmento más perceptible de realizar una acción de compra.

Dentro de los clientes más importantes que están afiliados al club y que son prospectos para ingresar como clientes de Movistar Media están:

- Santander
- LAN
- Cine Hoyts
- Centro Cultural Gabriela Mistral
- Movistar Arena
- Enjoy
- Teatro Mori

Por otra parte, el Club Movistar también debe encargarse del proceso post venta, de comunicar los resultados, entregar reportes y recibir feedback, además de gestionar nuevas necesidades comerciales.

Esta estrategia de venta tiene como objetivo fidelizar dando un trato especial y exclusivo a las empresas que ya llevan tiempo en la compañía, con un medio de contacto más directo y con menor riesgo.

2. **Comercializador Externo**

Terra es una empresa que entre sus negocios está comercializar productos de terceros, sirviendo en este caso de intermediario entre Movistar Media y distintas empresas interesadas en invertir en marketing móvil.

Esta compañía ya tiene experiencia y conocimiento de las distintas industrias involucradas, lo que la vuelve una opción mejor por sobre armar un equipo de venta dentro de Telefónica, sabiendo lo que implica llevar adelante un proceso de contratación, capacitación y establecer mecanismos de venta sin tener de antemano contactos directos con los encargados de marketing de las empresas (fuera del canal comercial de Club Movistar).

Terra cobra una comisión del 20% de las ganancias generadas por la venta de los productos, de tal forma que se asegura el cumplimiento de las metas comerciales que Movistar Media se imponga porque el pago depende directamente de su eficacia en el trabajo.

Las empresas que Terra puede conseguir en el corto plazo están en el rubro de la entretenimiento, restaurantes y comida rápida, precisamente dentro de los rubros más llamativos en la investigación de mercado para este servicio. Sin embargo, dentro de los objetivos comerciales para el primer año debe estar conseguir a una compañía importante dentro del retail o cadenas de tienda de consumo.

Esta estrategia tiene por tanto como objetivo llegar a un número mayor de empresas, que no sería posible captar con la capacidad de recursos humanos en Club Movistar y se puede aprovechar la curva de aprendizaje de una empresa con experiencia en el rubro en vez de iniciar un proceso de contratación y capacitación para una nueva área de venta exclusiva de Movistar Media.

Estimaciones de Venta

Usuarios

Existen dos factores relevantes para estimar la cantidad de usuarios que accederán al servicio: las personas con contrato activo en Movistar y el porcentaje de suscripción.

El primer factor corresponde al máximo de usuarios disponibles para recibir contenido. Este número está sujeto a los clientes activos de Movistar, ya que no se puede tener acceso a información de personas que con un teléfono móvil perteneciente a otra compañía. En consecuencia, se puede estimar la cantidad de usuarios de la empresa proyectando su información de abonados histórica, y luego considerar que el factor de actividad de la línea contratada corresponde al 60 %. Con esto los usuarios iniciales son 5,6 millones en 2014 y aumentan a 7,3 millones para el 2019, crecimiento que se puede ver en el siguiente gráfico 3.6.

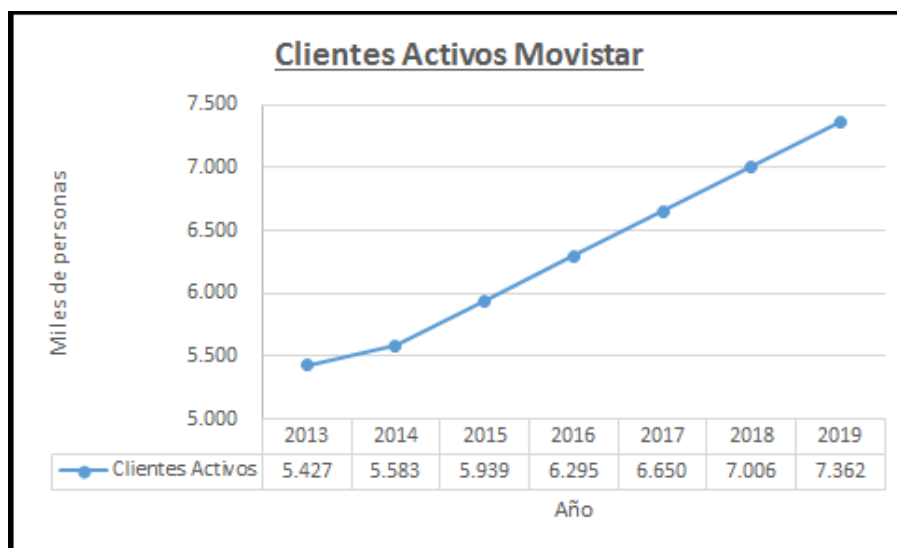


Ilustración 3.6: Estimación de clientes de Movistar por año

El segundo factor que determina la cantidad de usuarios, corresponde al porcentaje de opt-in. Como se definió previamente, la estrategia será de tipo mixta: se entregará un servicio mucho más personalizado a los usuarios que se suscriban registrando además sus intereses, sin embargo se enviarán de todos modos mensajes a todos quienes no den de Baja la recepción de mensajes mediante un mensaje de texto gratuito. Por lo tanto, es necesario determinar cuál es el porcentaje de Opt-out para este tipo de marketing. Diversos estudios hechos por compañías como Ericsson, Quios y Enpocket en países Europeos [29] determinan que cuando el mensaje proviene de una empresa proveedora de servicios móviles el porcentaje de rechazo a la mensajería es sólo del 9 %, en comparación con los mensajes directos de las marcas que son rechazados por un 36 % de los usuarios receptores.

Estudios similares demuestran que este porcentaje no debería aumentar y por el contrario disminuir, si el mensaje cumple con diversos factores como contenido preciso, control del usuario (suscripción) y personalización [20]. Como el proyecto considera estos tres factores en su modelo de negocios, se asumirá que la tasa de opt-out fluctúa entre un 10 % y un 30 %,

números que además coinciden con información entregada por Telefónica Digital respecto a los resultados que han observado desde el 2010 en los distintos países donde proyectos similares se han llevado a cabo.

Con los resultados anteriores se puede entonces estimar el número de usuarios factibles de recibir un mensaje3.7.

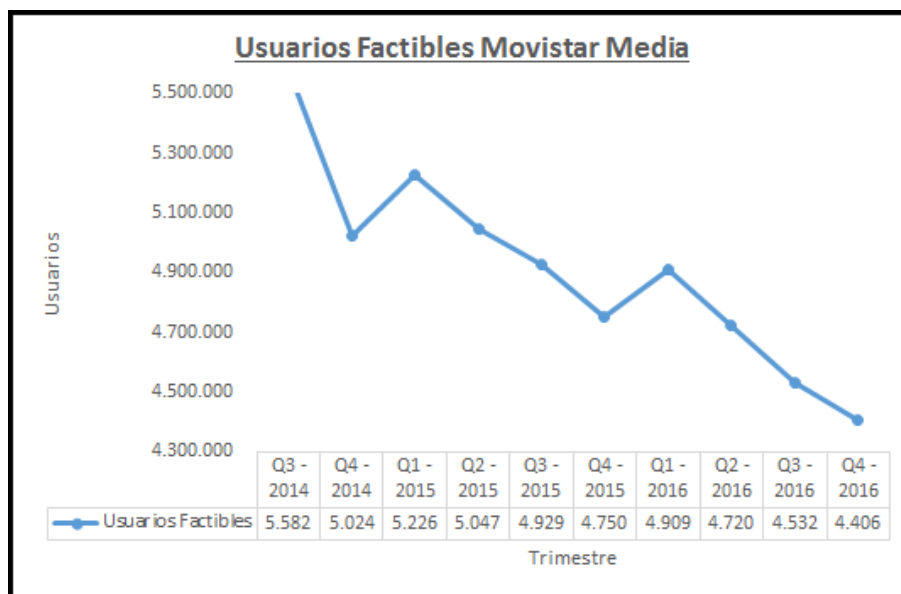


Ilustración 3.7: Estimación de usuarios factibles de Movistar Media por trimestre

Este número de usuarios hace bastante atractiva la oferta para las empresas dispuestas a invertir, ya que es mayor al que la competencia actual podría acceder y sólo podría igualarlo otra compañía de Telecomunicaciones, como Entel por ejemplo, pero de todos modos una misma persona no podría recibir mensajes de dos telcom a la vez lo que convierte a este canal en el único en la industria a través del cual se puede comunicar contenido a este gran grupo de personas.

Cientes

Las estimaciones de venta de los distintos productos a los clientes interesados en invertir, inicialmente se haría en base a datos entregados por los encargados comerciales de Terra y Club Movistar correspondiente a estimaciones en base a su experiencia en la venta de este tipo de servicios. Este número estimado que entregan las empresas será expuesto en Anexos, sin embargo no son la mejor estimación de la realidad pues plantean un escenario demasiado optimista.

Siguiendo la lógica de pensar que para el 2016 habrán nuevos competidores en la industria, que pueden tener un poder de mercado similar, es mejor plantear un escenario más conservador, en que el porcentaje total de venta no implique una saturación de los usuarios que conduzca al rechazo del servicio, porque además hay que tener en cuenta que muchos competidores antes señalados pueden acceder al mismo grupo de usuarios mediante la descarga de aplicaciones como las que se detallaron previamente.

Diversos artículos acerca de marketing en Estados Unidos [30] señalan que la experiencia en marketing móvil en Retail ha tenido muy buenos resultados: con sólo el 15 % de Opt-in han tenido más de un 300 % de retorno sobre la inversión. Lo que confirma que la tasa de venta puede aumentar en a medida que esta inversión se vuelve más conveniente y efectiva que otro tipos de publicidad.

Existen tres factores involucrados para estimar la cantidad de productos vendidos a las empresas: El número de mensajes por opt-in, el número máximo de mensajes a vender y la tasa de venta.

- El número de mensajes por opt-in corresponde a la cantidad de mensajes que se enviará como máximo a cada persona en un trimestre. Este número varía para cada producto y tiene que ver con evitar saturación de los canales de comunicación estableciendo un límite adecuado.
- La cantidad máxima de mensajes que se pueden comercializar por lo tanto corresponde a el número de mensajes por opt-in determinado para cada producto por la cantidad de usuarios viables en ese trimestre especificado en el punto anterior (usuarios).
- Finalmente la tasa de ventas es el porcentaje que la entidad comercializadora vende del máximo de mensajes que puede enviar a las personas en un periodo.

Debido a que las condiciones de la industria pueden modificarse radicalmente en 3 años debido a que se trata de un nuevo modelo de negocios, las estimaciones se harán hasta el año 2016, con recomendaciones al final de este trabajo para proyectar estos resultados para los años siguientes.

En anexos se podrá encontrar el detalle numérico de los factores recién mencionados y la venta total para cada producto de Movistar Media cuyos resultados se resumen a continuación.

SMS Bulk

- **Mensajes por Opt-in:** Se enviará cada trimestre como máximo a cada usuario activo 10 mensajes de texto.
- **Tasa de Venta:** El primer trimestre del 2014 la tasa de venta será de un 8 % de la totalidad de mensajes posibles, y crecerá hasta llegar a un 12 % para el final del 2016.

Considerando los usuarios activos para cada periodo, la cantidad de mensajes vendidos se muestra en el gráfico 3.8.

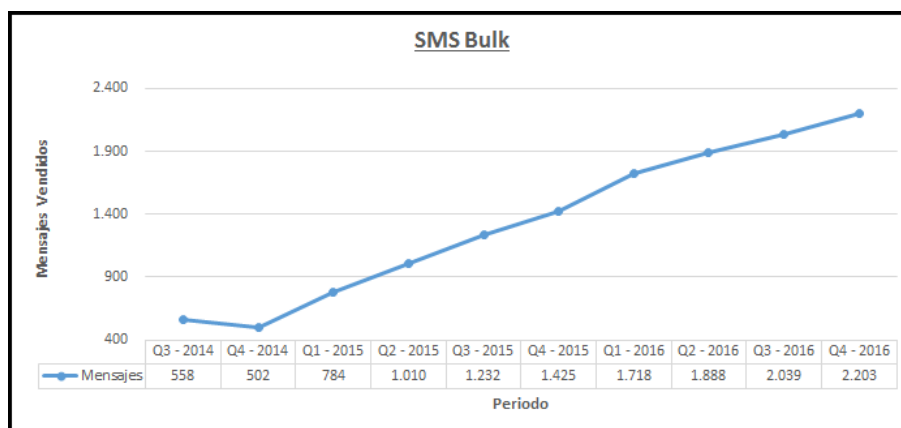


Ilustración 3.8: Estimación de venta de SMS Bulk por trimestre para Movistar Media

WAP Banner

- **Mensajes por Opt-in:** Se enviará cada trimestre como máximo a cada usuario activo 10 mensajes de tipo banner.
- **Tasa de Venta:** Este producto tiene una aceptación similar al anterior, salvo que permite la opción de entregar más información pero las tasas fluctúan de la misma manera de un 8 % a un 12 % al final de la evaluación.

Considerando los usuarios activos para cada periodo, la cantidad de mensajes vendidos es como sigue en el gráfico 3.9.

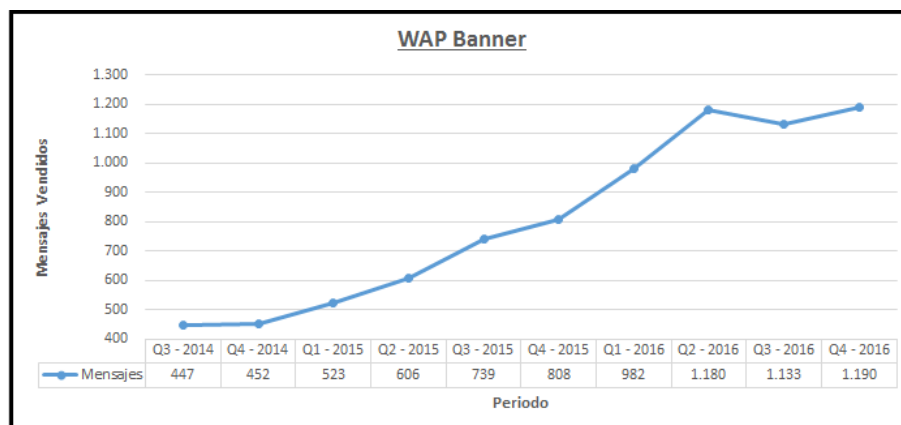


Ilustración 3.9: Estimación de venta de WAP Banner por trimestre para Movistar Media

SMS Segmentado

- **Mensajes por Opt-in:** Los mensajes con segmentación asociada a preferencias y ubicación se venderán con un máximo de 12 mensajes por trimestre ese año, debido a que agrega más valor que los productos anteriores.
- **Tasa de Venta:** Pese a que no hay gran experiencia de este tipo de ventas en el mercado nacional la comercializadora es optimista y estima una tasa de venta que inicia en un 5 % el último trimestre del 2014 y crece hasta llegar al 20 % el último trimestre de 2016.

Considerando los usuarios activos para cada periodo, la cantidad de mensajes vendidos es como sigue en el gráfico 3.10.

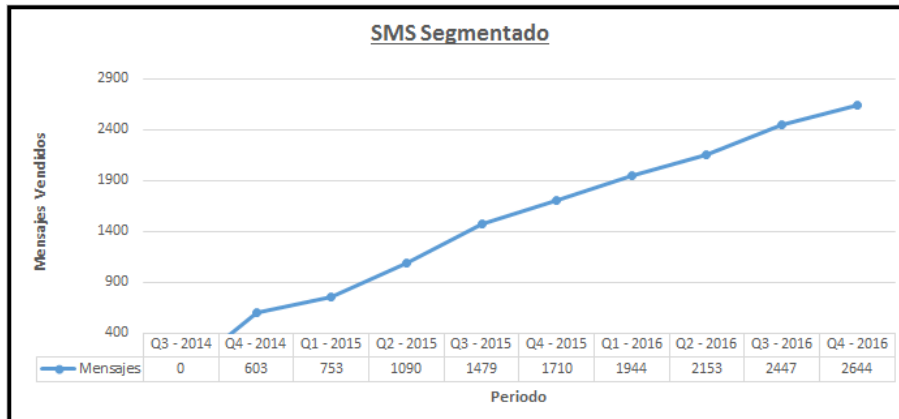


Ilustración 3.10: Estimación de venta de SMS Segmentado por trimestre para Movistar Media

Llamadas Auspiciadas

- **Mensajes por Opt-in:** Se permitirán 16 llamadas auspiciadas por trimestre para cada usuario suscrito al servicio.
- **Tasa de Venta:** Debido a que el servicio no es tan conocido y existen métodos alternativos para comunicarse aun sin saldo, las empresas comercializadoras estiman que la tasa de venta crece levemente desde un 5% a un 9% entre el primer trimestre de 2014 al último trimestre del 2019.

Considerando los usuarios activos para cada periodo, la cantidad de llamadas auspiciadas vendidas es como se muestra en el gráfico 3.11.

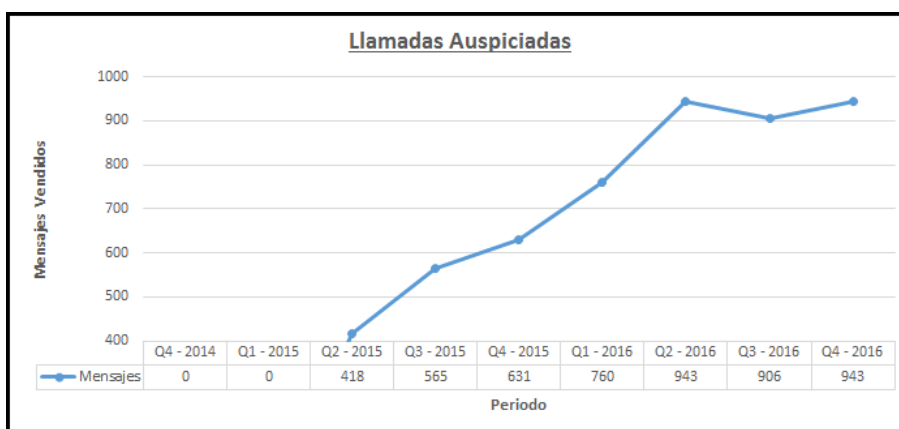


Ilustración 3.11: Estimación de venta de Llamadas Auspiciadas por trimestre para Movistar Media

Aplicación Móvil

- Mensajes por Opt-in: La Aplicación Móvil que también incluye segmentación asociada a preferencias y ubicación se lanzará el 2015 con un máximo de 12 mensajes por trimestre ese año,
- Tasa de Venta: Al igual que el SMS Segmentado, no hay mucha experiencia por parte de las comercializadoras para la estimación de venta de mensajes a través de aplicaciones móviles con microsegmentación, sin embargo se comporta similar al SMS Segmentado siendo un tanto menos auspicioso al comienzo, con lo que la tasa crece de un 10 % a un 20 % entre el 2014 y el 2016 trimestralmente.

Considerando los usuarios activos para cada periodo, la cantidad de mensajes vendidos es como se muestra en el gráfico 3.12.

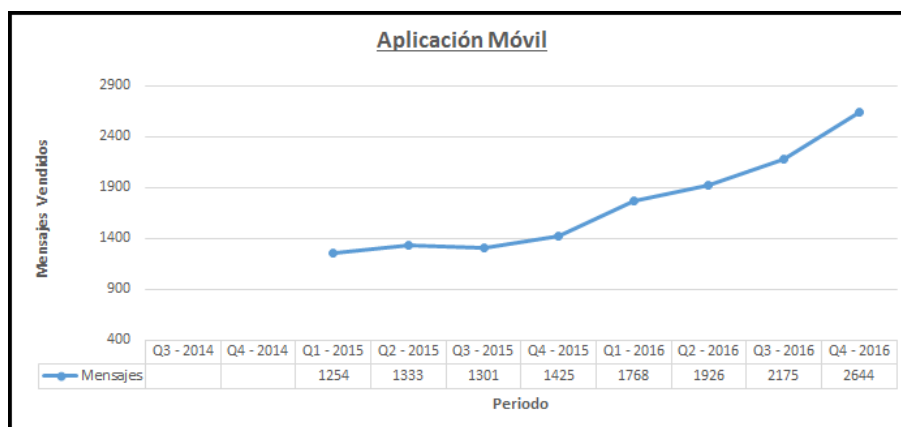


Ilustración 3.12: Estimación de venta de mensajes de Aplicación Móvil por trimestre para Movistar Media

Cabe mencionar que esta es la cantidad de mensajes que se considerará para construir el flujo de ingresos del proyecto, considerando el precio indicado en el Marketing Mix. Por otra parte la cantidad de mensajes máxima a enviar por cliente para cada producto cumple con lo indicado en el modelo de negocios, donde un usuario registrado recibe 3 mensajes por semana y uno no registrado recibe 3 al mes. El ideal es que un usuario pueda recibir en su teléfono contenido en todos los formatos previamente definidos.

3.5.3. Plan de Operaciones

El plan de operaciones contemplará los macroprocesos de la entrega del servicio, no contemplando los pasos técnicos que tienen que ver con el análisis y aplicación de herramientas de business intelligence para la determinación de los perfiles específicos que se asocian a cada usuario.

Proceso General

El proceso asociado a la comercialización del servicio para la llegada a los clientes, tiene tres grandes ámbitos de acción: Lo que ocurre en Telefónica, con las comercializadoras y con los clientes.

1. Comercializadora

La compañía a cargo de vender los productos a los clientes debe gestionar que la oferta llegue a las empresas interesadas en invertir, teniendo en conocimiento la adición de valor del servicio con respecto a otros, en especial por la capacidad de llegar a una masa mayor de usuarios y por aumentar la conversión transformando el contenido en acción de compra. Debe explicar los beneficios y capacidades de cada uno de los productos asesorando la compra del más adecuado para el tipo de contenido y el público al cual desean llegar.

Por otra parte la comercializadora debe recoger los requerimientos luego de que la empresa determine sus necesidades comerciales. Estos deben incluir el o los productos a contratar, pueden incluir los parámetros para segmentar (edad, comuna, intereses, etc.) o una cantidad determinada de usuarios a los que quieran llegar según la ubicación u otro factor.

2. Empresas

Las empresas luego de recibir la oferta deben determinar el producto que adquirirán y las características de los usuarios a los que harán llegar el mensaje. Estos requerimientos se los deben hacer llegar a la comercializadora quien los comunicará a Telefónica Chile.

Posteriormente la empresa es la encargada de redactar el mensaje con el contenido que desean comunicar a sus futuros clientes.

3. Telefónica Chile

Telefónica Chile debe recoger las características de la población a la que los clientes desean llegar para establecer con ellas los parámetros que se ingresarán al modelo de segmentación que determine en tiempo real el alcance que tendrá la campaña, entregando como resultado los usuarios del servicio que son perceptibles de adquirir la oferta o de tener una reacción positiva ante el contenido que recibirán.

Cuando el mensaje que los clientes desean comunicar es recepcionado, se debe determinar el momento en que éste será más oportuno para los usuarios objetivo que resultaron del modelo de segmentación. Esa ocasión es definida por Telefónica y sucede en tiempo real de acuerdo a la ubicación y cercanía al cliente que dispone la oferta.

Telefónica es también quien recepciona el resultado del mensaje, es decir si se efectuó una acción en respuesta al contenido. Sea positiva o negativa la respuesta, esta información alimenta la base de datos para completar el perfil de los usuarios para futuras campañas comerciales. El consolidado con información agregada de los indicadores de éxito se pone automáticamente a disposición de los clientes para que puedan hacer seguimiento en tiempo real y además se entrega en forma de reportes periódicos directamente a los encargados de la campaña en cada empresa.

El proceso general se explica en la figura 3.13 donde cada tarea se cumple en el ámbito correspondiente.

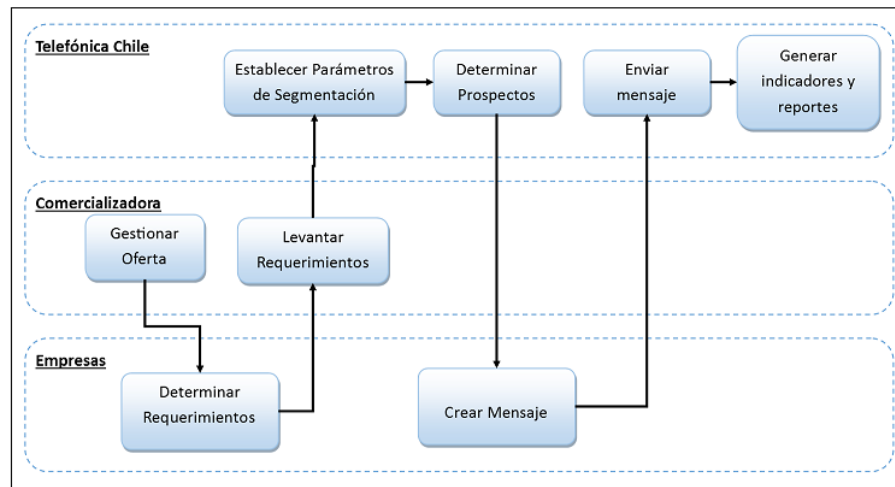


Ilustración 3.13: Proceso de comercialización para la entrega del servicio

Proceso de Transacción

Otro proceso relevante para Movistar Media es la relación con los usuarios y cómo medir la acción posterior al contenido que reciben. Lo fundamental para que todo el mecanismo funcione correctamente está en la completitud de la base de datos que almacena los perfiles de los usuarios. El primer filtro de esta base es reconocer sólo a los clientes que conservan su opt-in, es decir que no han decidido renunciar a su suscripción al servicio.

Luego de que la empresa decide cual será el contenido que desea comunicar y cuales son las características que deben tener las personas que lo recibirán, Telefónica Chile debe identificar a los clientes que cumplen con dichos parámetros determinados.

Cuando las condiciones de interés y el momento adecuado se presenten, se enviará el mensaje a las personas, quienes al recibirlo decidirán ejecutar o no la acción esperada. En el caso de que el mensaje haya sido relevante y oportuno como es lo esperado en el servicio, el usuario se dirigirá a la empresa y presentará el código incluido en el mensaje, con el que se verificará la autenticidad y validez de la promoción. Si todo esta correcto, se realizará la transacción y el cliente se sentirá satisfecho por haber adquirido algo que precisamente en ese momento necesitaba con un descuento o promoción que era exclusivo para él.

Lo que el cliente decida hacer cuando reciba el mensaje, incluso si no lleva a cabo ninguna acción o el mensaje no es recibido, debe ser almacenado en las bases de datos de Movistar Media con el objetivo de complementar el perfil relacionando la disposición los contenidos y para determinar también el éxito de la campaña asociando ese comportamiento a indicadores relevantes.

El proceso recién descrito se representa en la imagen 3.14.

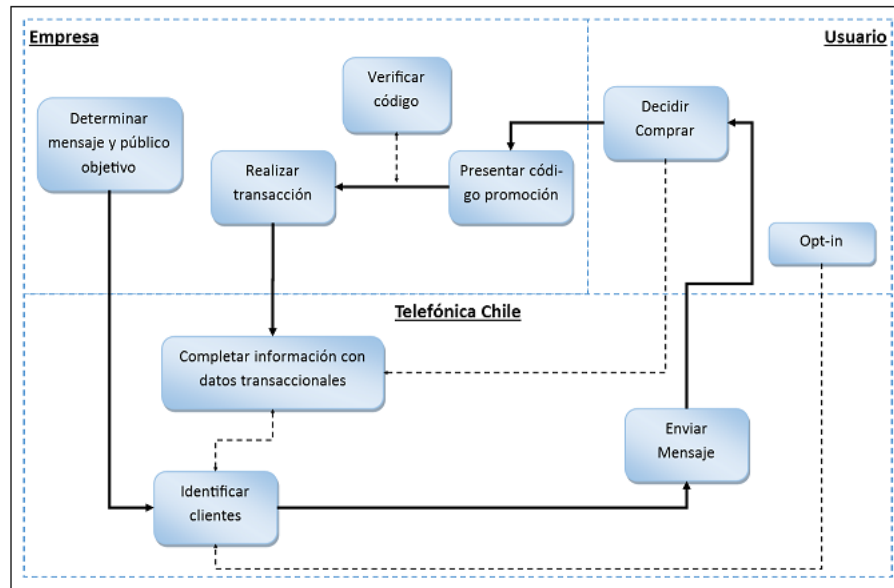


Ilustración 3.14: Proceso de ejecución del servicio

3.5.4. Plan de Recursos Humanos

En esta sección de los planes estratégicos se definirá la organización del capital humano detrás del servicio. Se ha mencionado previamente que una de las principales ventajas competitivas sostenibles en el tiempo es la capacidad de desarrollo e investigativa de las personas dedicadas al análisis de datos para extraer parámetros de comportamiento de los usuarios, por lo tanto es de suma importancia para el éxito a largo plazo de Movistar Media que se den las condiciones adecuadas organizacionales, de compensación y de formación para que este recurso relevante lo siga siendo.

Estructura Organizacional

Telefónica Chile posee una estructura organizacional bastante rígida, lo que no permite que se puedan crear o reestructurar las áreas de la compañía en un corto plazo. Esto hace que se deban planificar dos estrategias para la estructura organizacional, una para el primer año de implementación y otra que sea sostenible en el largo plazo y que permita y potencie el crecimiento de Movistar Media. Según la conformación actual, habrían dos áreas involucradas directamente con el proyecto: Inteligencia de Negocios (BI) y Servicios de Valor Agregado (SVA) pertenecientes a la Dirección de Marketing. Estas áreas conforman la base organizacional de Movistar Media puesto que tienen a los profesionales que han participado del diseño del proyecto y además con las capacidades para trabajar desde la visión analítica y comercial del negocio respectivamente.

Para enfrentar la rigidez de la estructura organizacional de la compañía, la organización de los recursos humanos se desarrollará en dos etapas.

1. Etapa 1: Lanzamiento

Durante el 2014 como los productos disponibles tendrán una dificultad menor de implementación y los clientes serán menos, se puede tener la capacidad para coordinar Movistar Media de manera interna entre los equipos de BI y SVA. De cada uno de estos equipos saldrá un líder que se encargará de los aspectos del negocio que se relacionan a sus funciones:

- De Inteligencia de Negocios saldrá un líder de inteligencia y análisis cuyas funciones serán:
 - Recoger los parámetros de segmentación que los clientes requieran e ingresarlos al modelo de segmentación que arroje los usuarios perceptibles de recibir el contenido.
 - Enviar el contenido vía SMS Bulk o WAP Banner a los usuarios seleccionados.
 - Identificar si se lleva a cabo una acción comercial a raíz del mensaje, actualizar indicadores y generar reportes.
 - Determinar la necesidad de mayor capacidad técnica e identificar cualquier precariedad en el sistema que impida un análisis efectivo.
 - Velar por la completitud de la base de datos que compone los perfiles de cada usuario del servicio, buscando métodos para recopilar la información faltante que sea necesaria para una mejor segmentación.
- De Servicios de Valor Agregado saldrá el Líder de Planificación Comercial, quien tendrá comunicación directa con las organizaciones comercializadoras del servicio y con la gestión interna,
 - Llevar control de las campañas: tener claridad de los clientes, los locales adheridos, el volumen de la campaña y el alcance real que se está obteniendo a partir de las segmentaciones,
 - Estructurar una planificación adecuada para no perder el control de las campañas dada la capacidad reducida,
 - Identificar nuevas oportunidades comerciales y canalizar las necesidades técnicas para desarrollar nuevos negocios,
 - Gestionar internamente el proyecto evaluando las oportunidades de negocio actuales y futuras para presentar actualizaciones de Movistar Media a los ejecutivos de Telefónica con el objetivo de validar el proyecto.

La estructura organizacional para esta primera etapa durante el 2014 se muestra en la figura 3.15 con los roles que deberán adquirir en cada área involucrada. De éstas, SVA será el área encargada de coordinar ambos ámbitos.

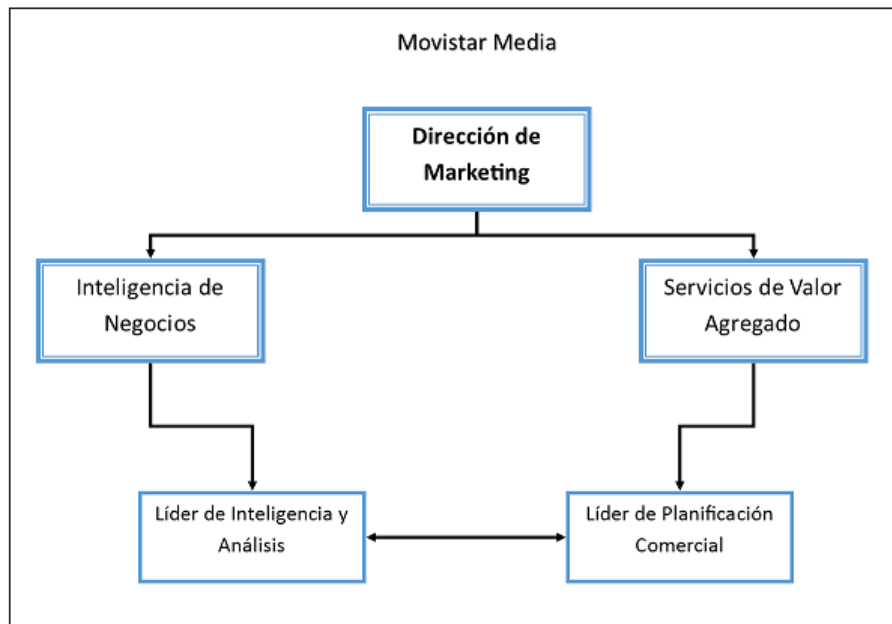


Ilustración 3.15: Estructura Organizacional de la Etapa de Lanzamiento

2. **Etapa 2: Crecimiento** A partir del 2015 y gracias a las ganancias que el servicio proyecte para telefónica, se reestructurará la compañía convirtiendo a Movistar Media en un ámbito independiente de BI y SVA. Para esta reestructuración será necesaria un líder jefe, dos data scientists y un planner como se muestra en la figura 3.16.

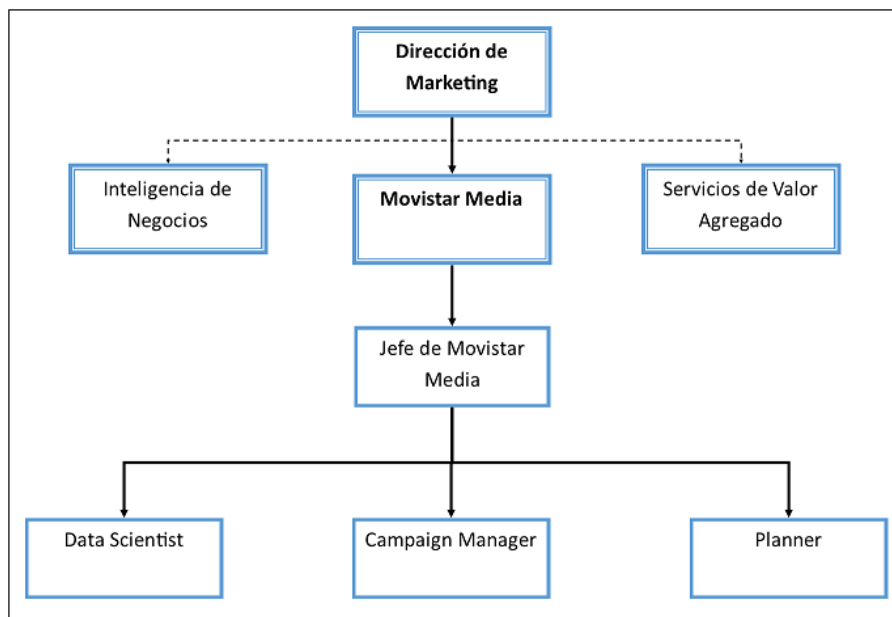


Ilustración 3.16: Estructura Organizacional de la Etapa de Crecimiento

Las funciones a realizar para cada uno de los cargos mencionados son las siguientes:

- Jefe de Movistar Media:
 - Coordinar el trabajo de todas las personas involucradas en el proyecto.

- Establecer metas comerciales para la planificación estratégica de dichos objetivos.
- Realizar seguimiento de los procesos de venta y post venta de la empresa comercializadora, verificando la relación directa entre los objetivos estratégicos con las metas de venta.
- Coordinar las áreas comercial y analíticas, alineando los requerimientos de los clientes con las factibilidades técnicas.
- Presentar regularmente los resultados de Movistar Media, teniendo claridad de los clientes actuales, las ventas, los resultados y alcances de las campañas, la capacidad predictiva del software y los planes para el corto y mediano plazo.
- Tener control y desarrollar planes de contingencia en conjunto con la gerencia de marketing ante posibles reacciones sociales frente al servicio.
- Data Scientist:
 - Ingresar los requerimientos de los clientes al modelo predictivo determinando los segmentos de clientes que serán objeto de cada campaña.
 - Hacer seguimiento de las campañas, asegurando la efectividad del modelo y su programación para enviar mensajes a las personas en el momento oportuno.
 - Realizar reportes con los indicadores más relevantes de la gestión del proyecto, como mensajes enviados, mensajes recibidos, factor de conversión, etc.
 - Mantener las bases de datos con la mayor información disponible, actualizando las fuentes y ser rigurosos con el uso de los datos de quienes no se suscriban al servicio.
- Planner:
 - Desarrollar planes estratégicos asociados a los objetivos determinados por la jefatura.
 - Identificar oportunidades de negocio asociadas al proyecto.
 - Desarrollar en conjunto con la comercializadora planes de venta que se asocien a clientes clave y factores relevantes del proceso de venta y post venta del servicio.
 - Realizar reportes de cumplimiento de objetivos, identificando los clientes, metas a cumplir e indicadores de satisfacción de usuarios y empresas.
- Campaign Manager:
 - Tomar las distintas campañas y establecer prioridades de seguimiento, teniendo como principal foco las relacionadas a los clientes con más poder en el mercado.
 - Hacer seguimiento de las campañas y ser el contacto directo con los encargados en la contraparte de las empresas.
 - De acuerdo a la estrategia planificada, mantener contacto con los clientes para ofrecer nuevos productos o eventuales promociones.

Plan de Compensaciones

A diferencia de quienes comercializarán el servicio, los cargos mencionados en la estructura organizacional trabajarán directamente para Telefónica, siendo sujetos a sus planes de remuneraciones y beneficios asociados a contrato indefinido.

Como referencia de acuerdo a los lineamientos de los planes de compensación de la empresa para los cargos relacionados, lo que se espera para la contratación y el costo empresa para los ejecutivos es lo siguiente:

- **Jefe de Movistar Media:** Se espera una experiencia mínima de 4 años en cargos relacionados, y al menos 2 a cargo de un equipo. Idealmente de profesión Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial. El costo para la compañía será de \$3.200.000 de pesos chilenos brutos.
- **Data Scientist:** Al menos un año de experiencia en cargos relacionados al tratamiento y modelamiento de datos. De referencia Ingeniero Civil Industrial, Civil Eléctrico, Civil en Computación o con alguna especialización en Tecnologías de Información. El costo es de \$1.500.000 de pesos chilenos brutos.
- **Planner:** Al menos 2 años de experiencia en cargos relacionados. De preferencia Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial con alguna especialización en Estrategia. El costo para la compañía es de \$1.600.000 de pesos chilenos brutos.
- **Campaign Manager:** Al menos 2 años de experiencia en cargos relacionados. Ingeniero comercial u otra carrera ligada al marketing y planificación. Es costo para la empresa es de \$1.700.000 pesos chilenos.

Todos los valores asociados a las personas se reajustarán semestralmente de acuerdo a la variación del IPC.

3.6. Evaluación Económica y Financiera

Con todos los elementos del proyecto claro, es necesario evaluar si las determinaciones escogidas en torno a la estrategia son las adecuadas económicamente, en cuanto al valor del proyecto y el retorno sobre la inversión.

En esta sección se realizarán las estimaciones económicas pertinentes y se evaluará con distintos indicadores la conveniencia financiera de llevar a cabo el proyecto.

La evaluación económica se realizará para un plazo de 2 años, debido a que como se ha mencionado hay distintos elementos del mercado, la competencia y sociales que pueden cambiar las condiciones en las que se desarrollará el proyecto en un plazo mayor. Por lo tanto, se considerará el inicio del proyecto en el tercer trimestre del 2014 y se terminará la evaluación el último trimestre del 2016.

3.6.1. Estimaciones

Las principales estimaciones que se realizarán tienen que ver con la inversión inicial en hardware y software, los gastos recurrentes del proyecto desde su implementación hasta el 2016 y los ingresos que trae la venta de los distintos productos en el mismo periodo.

Inversión

La inversión se realizará durante los dos primeros trimestres del 2014.

Esta inversión contempla el hardware necesario para almacenar y procesar alrededor de 300 Gb de información diarios y ser capaz de generar inteligencia de éstos para responder a requerimientos en tiempo real. Junto con lo anterior debe entregar un software que sustente esta necesidad tecnológica.

La primera empresa interesada en hacerse cargo de este desafío fue IBM, quienes ya tienen las herramientas necesarias para resolver el problema inicialmente planteado y quieren a la vez probarlo con el proyecto presentado por Movistar.

Sin embargo es necesario estudiar lo que pueden proponer otras empresas de la industria para tomar finalmente la opción más conveniente en cuanto al procesamiento de los datos y el valor de éste. Para esto, se realizará una prueba de concepto con distintas empresas proveedoras de tecnología, a quienes se les presentarán los requerimientos y ellos mostrarán su propuesta para quedarse con la ejecución tecnológica de Movistar Media.

El valor de la inversión se estimará considerando la propuesta de IBM, debido a que el resto de las propuestas que surjan de la Prueba de Concepto probablemente estén en el mismo rango de valores.

Con lo anterior, se estima una inversión de US\$540.000, que sujeto a las variaciones del dólar durante el año tendría un máximo cercano a los \$300.000.000 en pesos chilenos.

Otro aspecto de la inversión contempla la campaña de captación de suscripciones, con mensajes enviados a los 5,5 millones de usuarios de Movistar, para dar a conocer el servicio e incentivar que se registren para recibir contenidos de acuerdo a sus gustos y preferencias. Esta campaña tiene un costo de \$200 millones de pesos chilenos para llegar a esa cantidad de personas.

Gastos Recurrentes

Los gastos recurrentes del proyecto se asocian a los recursos humanos, desarrollo de productos, mantención de hardware y software y el porcentaje de ventas que recibe la comercializadora externa.

- **Recursos Humanos:**

Como se mencionó en el Plan de Recursos Humanos, los costos se relacionan a los distintos cargos necesarios para el funcionamiento del proyecto:

- Durante el tercer y cuarto trimestre del 2014 se pagará al Líder de Inteligencia y Análisis y al Líder de Planificación Comercial de acuerdo a los montos mencionados en el plan de compensaciones.
- A partir del 2015 se deberá pagar al Jefe de Movistar Media, a dos Data Scientist, el Planner y el Campaign Manager de acuerdo a lo mencionado en el plan de

compensaciones y adicionalmente, el costo del aumento de compensaciones o bonos por las ventas de ejecutivos de Club Movistar que ofrecerán adicionalmente los productos de Movistar Media (aproximadamente \$1.000.000 mensual)

- **Mantención:**

De acuerdo al mercado, el costo por realizar las debidas mantenciones para evitar fallas en los sistemas de hardware y asegurar el funcionamiento correcto del software de manipulación de datos, tiene un costo anual de \$20.000.000 en pesos chilenos. Eventualmente, la empresa proveedora del software podría ofrecer la mantención como parte de los servicios contratados y este costo entraría directamente en el valor de la inversión. Sin embargo se asumirá lo contrario para realizar el flujo considerando el más pesimista de los escenarios.

- **Desarrollo:**

Desarrollar y mantener una aplicación móvil que además de ser una interfaz requiera personas encargadas de administrar el contenido y hacer seguimiento de los casos, tiene actualmente un costo más elevado que aplicaciones más sencillas. Como es necesario más que diseño y desarrollo, sino que se requiere también de un programador backend para programación, sólo la aplicación tendrá un costo inicial de alrededor de \$80.000.000 de pesos chilenos. Este costo disminuye el segundo año ya que se deberían realizar mejoras para tenerla actualizada.

- **Comercializadora Externa:**

La negociación con Terra determinó que ellos se quedarán con el 20 % de los ingresos por mensajes vendidos a las empresas. Esto de acuerdo a las estimaciones de ventas realizadas y al precio determinado para cada producto, arroja un promedio de \$260.000.000 de pesos chilenos que recibirá la empresa mensualmente por comercializar los productos de Movistar Media.

Ingresos

Los ingresos de Movistar Media tienen que ver con la venta de los distintos productos, de acuerdo a las estimaciones realizadas en el plan de ventas y el precio expuesto en el marketing mix.

El cálculo de ingresos arroja los siguientes resultados promedio mensual:

Producto	Ingreso Promedio Mensual (CLP)
SMS Bulk	\$22.270.000
SMS Segmentado	\$63.370.000
WAP Banner	\$14.820.000
Llamadas Auspiciadas	\$12.540.000
Aplicación Móvil	\$76.000.000

Tabla 3.6: Ingresos Mensuales Promedio por Producto

Los ingresos parecen elevados, por lo que resulta importante tener en consideración que lo que más agrega valor es la inteligencia detrás de la información y la capacidad de agregar con eso valor a los usuarios. Eso es un intangible para la empresa que no se ve reflejado en los costos principalmente por el nivel que ha alcanzado Movistar en la curva de aprendizaje al respecto.

3.6.2. Flujo de Caja

Con los datos recién mencionados, se establece el flujo de caja que el proyecto aportará al estado de resultados de Telefónica Chile.

Como se mencionó anteriormente, este flujo será calculado por trimestres hasta el año 2016 en que se puede tener cierta certeza que las condiciones en las que se desarrollará el proyecto se mantendrán como se ha mencionado en este trabajo de título. Las consideraciones que se deberá tener para continuar con Movistar Media los próximos años se expondrán en el capítulo de Conclusiones y Recomendaciones.

Los resultados exponen que el 2014 en los dos últimos trimestres desde que se pone en marcha el proyecto, el flujo reporta que pérdidas de aproximadamente 450 millones de pesos, mientras que esta cifra se revierte los dos años siguientes en evaluación, teniendo mil millones de pesos al final del 2015 de ganancias y cerca de 3 mil millones el 2016, esto considerando que no hay nuevas inversiones de gran envergadura y que se lanzan nuevos productos al mercado.

El flujo anual queda como se muestra en las tablas 3.7, 3.8 y 3.9.

	Q2	Q3	Q4
Ingresos			
SMS Bulk		27.913.812	25.122.431
WAP Banner		22.331.050	22.610.188
SMS Segmentado			42.205.684
Llamadas Auspiciadas			
Aplicación Móvil			
Inversión			
IBM Big Data	-300.000.000		
Publicidad	-200.000.000		
Gastos			
Recursos Humanos		-29.200.000	-29.200.000
Mantenimiento			
Desarrollo			
Comercializadora		-10.048.972	-17.987.660
TOTAL	-500.000.000	10.955.889	42.750.642
TOTAL 2014			-446.253.469

Tabla 3.7: Flujo año 2014 (CLP)

	Q1	Q2	Q3	Q4
Ingresos				
SMS Bulk	39.195.248	50.478.729	61.613.743	71.264.088
WAP Banner	26.130.166	30.287.237	40.665.070	44.421.282
SMS Segmentado	52.678.414	109.034.055	147.872.983	171.033.811
Llamadas Auspiciadas 25.084.959	33.921.706	37.855.484	45.609.016	
Aplicación Móvil	125.424.795	133.263.845	195.192.337	213.792.264
Inversión				
IBM Big Data				
Publicidad				
Gastos				
Recursos Humanos	-36.920.000	-36.920.000	-36.920.000	-36.920.000
Mantenimiento	-80.000.000			
Desarrollo	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
Comercializadora	-53.702.716	-71.397.114	-96.639.923	-109.224.092
TOTAL	92.890.865	243.668.457	344.639.693	394.976.369
TOTAL 2015				1.076.175.384

Tabla 3.8: Flujo año 2015 (CLP)

	Q1	Q2	Q3	Q4
Ingresos				
SMS Bulk	85.921.093	94.418.784	101.972.287	110.155.248
WAP Banner	54.007.544	64.912.914	67.981.524	71.380.601
SMS Segmentado	291.640.740	322.912.241	367.100.232	396.558.893
Llamadas Auspiciadas	59.388.660	57.104.481	59.388.660	57.738.975
Aplicación Móvil	265.127.945	385.228.39	435.081.757	528.745.190
Inversión				
IBM Big Data Publicidad				
Gastos				
Recursos Humanos	-38.600.000	-38.600.000	-38.600.000	-38.600.000
Mantención	-80.000.000			
Desarrollo	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
Comercializadora	-151.217.197	-184.915.412	-206.304.892	-232.915.781
TOTAL	481.268.787	696.061.647	781.419.568	887.863.125
TOTAL 2016				2.846.613.127

Tabla 3.9: Flujo año 2016 (CLP)

3.6.3. Indicadores

Con los resultados por periodo obtenidos en el flujo de caja, se calcularán distintos indicadores para la rentabilidad del proyecto. Aunque los números por sí solos indican que ser los primeros en entrar en este negocio tendrá muy buenos resultados los dos primeros años.

Valor Actual Neto

Este indicador permite comparar los flujos futuros de un proyecto con la inversión inicial y tener un parámetro de referencia para determinar entonces si es rentable o no su ejecución.

La tasa de descuento utilizada es del 12%, debido a que es la considerada para todos los proyectos levantados por Telefónica Chile.

Considerando la inversión y todos los flujos a partir del tercer trimestre del 2014, el VAN obtenido es de 2,5 mil millones de pesos chilenos, correspondientes a 4 millones de dólares.

Este valor es un VAN muy alto, que se deriva de una inversión inicial baja en comparación a los ingresos por venta que se proyectan. Por otro lado, el trabajo sobre los datos como se ha mencionado no es tangible dentro del flujo de caja, por lo tanto la fuente que agrega valor

e incrementa los ingresos no se ve reflejado en los gastos lo que lo hace sumamente rentable dentro del mercado de la publicidad.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno se considera como uno de los criterios para determinar el rechazo o ejecución de un proyecto, ya que a mayor TIR mayor rentabilidad. Significa que alguna institución financiera debería cobrar esa tasa de interés para quedarse con todas las ganancias y únicamente recuperar la inversión.

Nuevamente, el proyecto tiene ingresos por venta mucho mayores a la inversión inicial en tecnología y publicidad, lo que lo hace un proyecto muy rentable, lo que se ve reflejado en que dada la inversión y los flujos hasta el 2016, la TIR es de un 35 %.

No es usual que un proyecto rente a esta tasa, del mismo modo que no es usual que un proyecto sólo requiera una inversión inicial alta y rente significativamente sin volver a necesitar flujos de inversión.

Plazo de Recuperación

La inversión de 500 millones de pesos chilenos, se recupera en un plazo de 13 meses, fecha para la cual Telefónica habría tenido ingresos de 926 millones de pesos, recuperando la inversión en un plazo relativamente menor en comparación con otros proyectos de inversión.

La principal conclusión a raíz de estos indicadores es que el proyecto es efectivamente muy rentable. La aplicación en Chile de la publicidad móvil por medio de una empresa de telecomunicaciones tendrá resultados tan rentables como en el resto de los países en que se ha implementado.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La principal conclusión de este trabajo de título es que Movistar Media es un proyecto muy rentable, los 4 millones de dólares de VAN obtenidos considerando el escenario más conservador respecto a la tasa de venta de los productos, muy por debajo de lo que la comercializadora proyecta, y una alta tasa interna de retorno por un plazo de 3 años se deben a varios factores del modelo de negocio que se pueden resumir en las conclusiones que se detallan a continuación.

Telefónica cuenta con muchos recursos que potencian la posibilidad de ser la primera empresa de telecomunicaciones en ingresar al mercado del marketing móvil donde en la actualidad sólo compiten aplicaciones ligadas a emprendimientos. El principal de estos recursos, se relaciona con la información, palabra que hoy en día significa todo para llegar de mejor manera a los clientes, para conocerlos mejor y así entregarles un producto a su medida y lograr su lealtad. Telefónica no tiene sólo información valiosa y única con respecto a las aplicaciones en competencia, sino que además la investigación reveló que tiene un foco particular en crear valor a raíz de los datos. Foco en contar con el perfil más acabado de cada cliente mediante investigación, desarrollo e innovación constantes que de mantenerse en el tiempo, marcarán la diferencia también con futuros participantes del mercado, como serán las otras grandes Telcom.

Por otra parte, el modelo de negocios se planteó para cubrir de la mejor manera los factores de éxito en el marketing móvil según Scharl, Dickinger y Murphy: contenido, personalización, control del consumidor, permisión y privacidad. De esta manera, los mensajes más personalizados llegarán a quienes estén suscritos, para no invadir su privacidad, y el contenido siempre debe ser en algún aspecto relevante y siempre oportuno. La conclusión más importante en este contexto es jamás enviar mensajes a quienes no lo deseen, para lo cual debe existir de manera simple y gratuita la opción de darse de baja, puesto que el spam es uno de los factores que más daña el mercado de la publicidad.

Otro aspecto que se puede concluir, es que las grandes industrias están listas para migrar de las formas de publicidad tradicionales a la publicidad móvil, considerando que no es más costosa que los otros medios y que los números muestran que el medio que está impulsando la inversión en publicidad en el país es el Online, mientras que los tradicionales van a la baja, y que el ratio de respuestas de los usuarios a campañas móviles puede ser de casi 20 veces más

alto que cualquier otro canal. Sin embargo, la migración no debe ser completa, los mejores resultados para las empresas se obtienen de desarrollar un mix de medios que incluya los medios tradicionales con gran exposición reforzando el target a través de campañas móviles. Las principales industrias a quienes favorece y están invirtiendo en el mundo en este tipo de publicidad son el retail, el mercado financiero, los productos envasados, los viajes y el entretenimiento. En esa línea, dentro de las empresas interesadas en invertir para la primera etapa de la implementación, están cadenas de comida e importantes representantes de retail.

Los usuarios del sistema también han evolucionado en los últimos años y se han vuelto más exigentes. En Chile hay en promedio 1,4 celulares por persona, lo que tiene a las personas todo el tiempo conectadas con las cosas que le gustan y con las personas más cercanas. Por otra parte, las redes sociales los han hecho partícipes de causas comunes y lo ha utilizado como un medio de manifestación ante hechos que no les parecen, con el objetivo de encontrar más apoyo y cambiar situaciones. Este empoderamiento es un factor crítico para las empresas que tienen la exigencia de entregar cada vez un servicio mejor y responder rápidamente ante el descontento. Esto se manifiesta también en la publicidad y como conclusión a este punto lo más importante es el contenido: este debe ser corto y al punto, entretenido, informativo y relevante para el target. Esta será la mejor manera de diferenciarse de los otros medios publicitarios, haciendo un marketing más directo y de lograrse esta combinación de factores entonces se disminuirá el impacto negativo y la repercusión social del servicio.

Otro de los factores que hace que la rentabilidad sea tan alta es porque lo que se plantea es hacer uso de un recurso barato para la empresa, pero cuyo valor comercial es muy alto en comparación. La inversión contempla la tecnología para utilizar eficientemente la información, generar inteligencia detrás de ella almacenándola y procesándola. Este es un costo que se pagará sólo una vez y cuyo costo es bajo en relación con los ingresos que genera. La otra parte de la inversión tiene que ver con la campaña a realizar para captar suscripciones e ingreso de preferencias para cruzar con la data de los usuarios y dar a conocer el servicio, que es sin duda un costo en el que concurre todo emprendimiento para generar imagen de marca.

Un punto muy importante es el posible escenario legal que puede surgir luego del lanzamiento del proyecto. La investigación reveló que en Estados Unidos y la Unión Europea surgieron proyectos de ley para modificar lo referente al uso de información personal explicitando que la información de localización es también un dato privado, vacío existente no sólo en las leyes de esos países sino también en Chile. Es muy posible que si las personas se sienten invadidas con esta forma de publicidad y manifiesten socialmente su descontento, entonces este levantamiento social derive en modificaciones a la ley 19.628 sobre Protección de la Vida Privada actual, que no hace referencia alguna a si la información de georreferenciación es considerada personal. Por lo tanto es muy importante la transparencia con los usuarios, que al suscribirse los términos y condiciones a través de los cuales se origina la información estén claros y nuevamente, siempre se puedan dar de baja. Sin embargo, la investigación reveló también que los usuarios consideran más confiable cuando una empresa proveedora de telefonía o redes envía el contenido que cuando lo hace directamente la empresa.

En conclusión, el éxito está en la diferenciación. Ser diferentes a los medios actuales en el sentido de conocer tan profundamente a los usuarios que se pueda anticipar a sus necesidades.

Movistar Media será así un complemento a la compra para las personas, un complemento a los momentos, teniendo acceso a lo que las personas quieren con ofertas preferenciales, todo transparente y con el control de los usuarios teniendo la seguridad de que sus datos no se compartirán con terceros.

Recomendaciones

Las recomendaciones para implementar el proyecto y continuar con Movistar Media más allá de los tres años para los cuales se realizó la evaluación económica y la planificación, tendrán que ver con los aspectos éticos que sean relevantes dado un posible escenario de hostilidad ante este tipo de publicidad y también con otros escenarios de competitividad y tecnologías asociadas a este mercado distintas a las planteadas en la investigación del entorno actual.

Los aspectos éticos de la publicidad móvil son muy importantes debido a que constituyen una amenaza potencial a la continuidad de Movistar Media en tanto que el servicio genere reacciones adversas por mal uso de información personal. Un hecho de esta naturaleza podría además afectar la imagen de marca de Telefónica Chile, impactando sus otros productos y servicios.

Distintos artículos mencionan que para evitar tener problemas del ámbito ético con los consumidores hay que seguir una línea de regulación legal, auto-regulación y tecnología que permita que el proceso se privilegie la privacidad de los usuarios.

La legislación siempre estará en deuda con los consumidores puesto que la tecnología siempre avanza más rápido que ésta. Para anteponerse a situaciones legales conflictivas hay una serie de principios y prácticas aceptadas por negocios que funcionan en base a datos personales definidas por Evelyne Cleff [31] en sus artículos: Necesidad, Finalidad, Transparencia y Proporcionalidad. El primero se refiere a identificar los propósitos para los cuales se recolectará, obtendrá y almacenará información personal. La finalidad se refiere a recolectar y usar información personal sólo para fines específicos y explícitos. El principio de transparencia establece que los usuarios deben ser conscientes de estos fines y por lo tanto deben recibir divulgación apropiada y eficaz, indicando ciertamente cuál es el medio por el cual se está obteniendo la información que alimenta las bases de datos del perfil de las personas. El concepto de proporcionalidad se refiere a la correcta relación entre el tipo y alcance de los datos obtenidos con los objetivos que se declaró perseguir. Estos principios constituyen el estándar internacional para la privacidad de datos del consumidor y son la base para la mayoría de las leyes y códigos, sustentados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Unión Europea (UE).

Para guiar la auto-regulación y los aspectos técnicos del marketing móvil que se asocian al manejo de datos personales, se proponen las siguientes prácticas para el diseño del servicio[31]:

- Entregar la Notificación y conciencia.
- Proporcionar la Elección y Consentimiento.

- Facilitar el Acceso y Participación.
- Proporcionar Integridad y Seguridad.
- La ejecución y la reparación.

Se debe asegurar que los usuarios están tomando una decisión informada al suscribirse al servicio, notificándolos para que tomen conciencia de los datos que serán recopilados y qué tipo de publicidad móvil van a recibir, luego deben proporcionar su consentimiento a la utilización de sus datos y a recibir mensajes. Por otra parte es muy importante que de alguna manera los usuarios tengan acceso a sus datos, para que puedan participar de la completitud de éstos para mejorar la calidad de los contenidos que recibirá. Lo más esencial para cumplir con la promesa de la privacidad es asegurar que todos los datos estén perfectamente encriptados de modo que no puedan acceder terceros a esta información que el usuario ha accedido a compartir. Finalmente, para que la protección de la privacidad sea eficaz debe haber un plan de acción ante contingencias que compense las faltas a lo prometido.

Si bien para el plan de negocios presentado se estableció un número máximo de envío de mensajes por persona suscrita y no suscrita (siempre que no estén dados de baja) que va en línea con la cantidad de políticas de envío de e-mails de las principales agencias y empresas, esto no está justificado por la falta de aplicación de marketing móvil en el país. Por lo tanto es necesario que en la marcha del proyecto estos factores se ajusten de ser necesario, es más, dentro de la información otorgada por los usuarios debiese estar presente el número de mensajes que desea recibir a la semana, para integrarlo como variable dentro de los aspectos a considerar antes de la decisión de enviar determinado mensaje.

Otro aspecto muy relevante a considerar es que en este plan de negocios se considera la localización basada en las redes que registran todas las llamadas, mensajes y datos utilizados por los usuarios. Sin embargo es necesario plantearse la posibilidad de integrar otras tecnologías de georreferenciación que tienen una mejor precisión y que vienen integradas en los teléfonos de última generación, que según indican las estadísticas mostradas, el recambio se orienta a que en el futuro al menos el 70 % de los teléfonos móviles sean smartphones. Estas tecnologías pueden ser según Rao y Minakakis [32] Global Positioning Systems (GPS), Broadband Satellite Network (BSN) o Bluetooth. La importancia de integrarlas es poder obtener una mejor precisión, y será necesario evaluar económicamente la opción, aunque considerando la magnitud de los ingresos es considerable invertir para entregar un producto mejor para inferir y anteponerse a las necesidades de los usuarios, aumentando con eso la suscripción al servicio.

Otro punto relacionado a los aspectos tecnológicos recién mencionados es el cambio en el entorno competitivo, donde la amenaza probablemente ya no sean sólo los sustitutos sino que también la competencia directa: las empresas de telecomunicaciones ofreciendo el mismo servicio a empresas y usuarios. Como se mencionó en el plan de negocios, no competirían en cuanto a los usuarios, porque ninguna puede acceder a información de los clientes de la otra empresa, sin embargo las empresas pueden preferir un servicio por sobre otro: la que tenga mayor penetración en el segmento target, la que tenga mejores tasas de respuesta y también la que cuente con la mejor tecnología y capacidad para inferir y segmentar con la data disponible por factores demográficos e intereses. Por lo tanto cuando el resto de las empresas de telecomunicaciones entren en este mercado, será más imprescindible utilizar la

principal competencia de Telefónica: su foco en I+D+i, para diferenciarse y atraer a las empresas a invertir en Movistar Media.

Como consecuencia en los próximos años, cuando este servicio ya sea una realidad en el mundo de la publicidad, el principal factor será mantener la confianza en los clientes, que estén informados y que tengan control de lo que pasa con sus datos, así se seguirán los estándares mundiales y se antepondrá a cualquier cambio en la legislación actual que no dice nada acerca de la localización como información privada. Esto será un duro golpe para los sustitutos actuales y para todo servicio, móvil o no, que contenga datos personales y no declare cuál es el motivo de su uso. Además las otras recomendaciones van en la línea de integrar al usuario en ámbitos de la planificación del proceso, para saber cuántos mensajes quiere recibir por ejemplo, y por otra parte, evaluar las tecnologías habilitantes actuales además de las redes, para entregar un servicio más preciso logrando una mejor capacidad de inferencia, logrando llegar a los clientes estén yendo, no cuando estén.

Bibliografía

- [1] SUBTEL. Informe sectorial: Telecomunicaciones en Chile. Technical report, Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2012.
- [2] SUBTEL. Abonados móviles junio 2013. Technical report, Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2013.
- [3] Telefónica Chile S.A. Memoria anual 2012. Technical report, Telefónica Chile S.A., 2013.
- [4] ZenithOptimedia. Advertising expenditure forecast June 2013. Technical report, ZenithOptimedia, 2013.
- [5] Rhonda Abrams. *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. The Planning Shop, 2003.
- [6] Philippe Latour and Jacques Le Floc'h. *Géomarketing: principes, méthodes et applications*. Editions d'Organisation, 2001.
- [7] Venkatesh Shankar and Sridhar Balasubramanian. Mobile marketing: A synthesis and prognosis. *Journal of Interactive Marketing*, 2009.
- [8] Cisco. Global mobile data traffic, forecast update. Latin America and country highlights. Technical report, Cisco, 2013.
- [9] David A. Aaker and George S. Day. *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, 1989.
- [10] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, and Ismael Oliva. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson Education, 2007.
- [11] Alvin C. Burns and Ronald F. Bush. *Marketing Research*. Prentice Hall, 2000.
- [12] Michael E. Porter. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Cesca, 2002.
- [13] Terry Hill and Roy Westbrook. *SWOT Analysis: It's time for product recall*. 1997.
- [14] Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. *Business Model Generation*. Wiley, 2010.
- [15] Philip Kotler and Gary Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. Pearson, 2003.

- [16] Nassir Sapag Chaín. *Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación*. Pearson Education, 2007.
- [17] GSMA. Observatorio móvil de américa latina 2011. Technical report, GSMA, 2011.
- [18] IAB Chile. Tendencias del usuarios digital chileno en 2012. Technical report, IAB Chile, 2012.
- [19] MobileSQUARED. Mobile geo-location advertising will be a big number in 2015. Technical report, MobileSQUARED, 2011.
- [20] Arno Scharl, Astrid Dickinger, and Jamie Murphy. Diffusion and success factors of mobile marketing. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4(2):159 – 173, 2005.
- [21] Matti Leppäniemi and Heikki Karjaluo. Factors influencing consumers willingness to accept mobile advertising: a conceptual model. *Int. J Mobile Communications*, 3, 2005.
- [22] IAB Chile. Síntesis censo 2012. Technical report, IAB Chile, 2013.
- [23] IAB Chile. Estadísticas de la industria de telecomunicaciones. Technical report, IAB Chile, 2012.
- [24] IAB Chile. Cifras de mercado industria móvil. Technical report, IAB Chile, 2012.
- [25] Asociación Chilena de Agencias de Publicidad. Inversión publicitaria en medios 2013. Technical report, ACHAP, 2014.
- [26] Nielsen. Ad effectiveness on different media channels. Technical report, Newspaper Association of America, 2013.
- [27] Consumerlab. M-commerce in latin america. Technical report, Ericsson, 2013.
- [28] Gfk. Consumer choices 2012. Technical report, Gfk, 2012.
- [29] Stuart J. Barnes Eusebio Scornavacca. Mobile marketing: the role of permission and acceptance. *International Journal of Mobile Communications*, 2, 2004.
- [30] Venkatesh Shankar, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker, and Prasad Naik. Mobile marketing in the retailing environment: Current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2):111 – 120, 2010. Special Issue on Emerging Perspectives on Marketing in a Multichannel and Multimedia Retailing Enviromental?
- [31] Evelyne Beatrix Cleff. Effective approaches to regulate mobile advertising: Moving towards a coordinated legal, self-regulatory and technical response. *Computer Law & Security Review*, 26(2):158 – 169, 2010.
- [32] Bharat Rao and Louis Minakakis. Evolution of mobile location-based services. *Commun. ACM*, 46(12):61–65, December 2003.
- [33] Catherine Watson, Jeff McCarthy, and Jennifer Rowley. Consumer attitudes towards

mobile marketing in the smart phone era. *International Journal of Information Management*, 33(5):840 – 849, 2013.

[34] Ley 19496 establece normas sobre proteccion de los derechos de los consumidores.

[35] Ley 19628 sobre proteccion de la vida privada.

Anexos

Medios de Publicidad Digital Directa

Aplicaciones Móviles de Segmentación

- **Izit**

Esta aplicación es chilena y fue desarrollada durante el 2012 para ser lanzada a mediados de 2013.

Su ventaja es que ha desarrollado una tecnología de geoposicionamiento in-store que es única en el mundo, que permite la microsegmentación en base al contexto en el que se encuentra el usuario.

Al momento de la descarga, el usuario debe detallar sus intereses por ejemplo: belleza, deportes y outdoor, fotografía, viajes, etc. El usuario debe abrir la aplicación cuando esté dentro de una tienda, mall o supermercado. En ese momento la aplicación enviará “Whispers” que contienen diversos tipos de beneficios de las marcas relacionadas con los intereses que el usuario seleccionó. Al seleccionar la opción “Aceptar Whisper” podrá hacerlo efectivo en la tienda.

La aplicación es gratis y tiene alrededor de 150 mil usuarios. El modelo de negocios actual está generando ingresos y las empresas con las que trabajan cumplen con los pagos lo que hace rentable la operación.

La empresa tiene planes de internacionalizar la aplicación, para lo cual ya han realizado pruebas en Estados Unidos y Japón, y están en conversaciones con México y Perú para la preparación de las pruebas de la tecnología en los centros comerciales de aquellos países.

Esta aplicación se presenta como la competencia más fuerte, tiene reseñas positivas en cuanto a su funcionamiento y a las ofertas que entrega son atractivas para los usuarios y se sienten conformes con los descuentos y regalos que han recibido mediante los Whispers. Sin embargo, el hito más importante que marca esta aplicación, es el uso de tecnologías in-door propias además de GPS para identificar el comportamiento de los usuarios al interior de centros comerciales. Esto permite impactar a los consumidores en el momento indicado cuando son más propensos a la compra, y además entrega la oportunidad de microsegmentar y tener una base estadística que podría predecir el comportamiento de los usuarios.

- **HappyShop**

Happyshop fue lanzada el último trimestre de 2011, la aplicación es de descarga gratuita y está disponible en Google Play y App Store.

Durante su primer año logró más de 200 mil descargas, 1,2 millones de “check-in”, 3 mil locales adheridos a la aplicación, y más de 12 millones de cupones vistos.⁴⁵

La aplicación funciona con la lectura de un código QR en el local adherido, con lo cual el usuario indica que se encuentra en el lugar. Además se despliegan descuentos que se hacen efectivos con la lectura del código en caja. De esta manera pueden generar estadísticos de visita y comportamiento de los clientes a las marcas que se adhieren.

La ventaja para los usuarios además de los descuentos es que cada “check-in” y compra por medio de HappyShop acumula kilómetros LanPass, que al acumularse pueden ser cajeados por viajes y productos.

Sin embargo, la aplicación luego de un año y medio de funcionamiento seguía sin obtener utilidades, y sus intentos de internacionalización no estaban siendo exitosos. Además los usuarios no tienen una imagen muy buena de la utilidad de la aplicación e incluso mostraban rechazo a la lectura del código QR en espacios públicos.

Antes de cumplir dos años de existencia y hasta la actualidad, HappyShop se encuentra fuera de funcionamiento, para una reestructuración del modelo de negocios que le permita nuevas funcionalidades y la obtención de utilidades.

- **Wantta**

Esta aplicación permite a los usuarios seguir sus marcas favoritas y éstas por su parte pueden publicar ofertas para sus clientes. Es gratuita y está disponible en AppStore y Google Play.

Wantta publica las ofertas de acuerdo a cercanía según posición geográfica del usuario y también según cantidad de visitas de cada marca. Además, como el usuario puede seleccionar sus marcas favoritas o las que le interesan, nunca recibirá una publicación de algo que no le gusta.

La ventaja es que permite una interacción entre la marca y sus clientes habituales, y no es necesario pertenecer a algún club de beneficios para acceder a los descuentos, sino simplemente tener la aplicación.

- **Fainder**

Fainder se presenta como una aplicación para unir a empresarios y sus clientes.

Es bastante nueva y basa su segmentación por intereses y gustos, donde los usuarios escogen sus marcas favoritas y las cosas que le interesan y a la vez los empresarios publican descuentos, regalos e invitaciones a las personas que se adaptan a su perfil.

Promueve la privacidad ante todo y por lo tanto no entrega a las empresas ningún tipo de información acerca de los clientes, y por otro lado, las ofertas se reciben sólo al abrir la aplicación, eliminando de esta manera el spam.

Al igual que las otras aplicaciones es gratuita pero sólo se encuentra disponible en AppStore.

- **Te Tengo**

Esta aplicación recientemente lanzada, tiene la particularidad de mostrar las ofertas utilizando Realidad Aumentada. Funciona exclusivamente cuando el usuario está cerca

⁴⁵<http://www.emol.com/noticias/economia/2012/11/30/572366/happyshop-celebra-200-mil-descargas-en-sus-10-anos.html>

de la tienda mostrando entregando información de acuerdo a las preferencias ingresadas por el usuario y su ubicación.

La diferencia con las otras aplicaciones es que la realidad aumentada le ofrece una característica lúdica, al mismo tiempo que ofrece a las tiendas la posibilidad de realizar marketing en tiempo real, ofreciendo promociones que pueden gestionar en línea de acuerdo a la cantidad de clientes que estén en el local pudiendo decidir así cuándo y cuántos cupones ponen a disposición de los usuarios, por lo tanto pueden hacerlo de acuerdo a sus necesidades de venta y el stock de ingredientes y productos, aumentando las ventas o minimizando el sobrestock o vencimiento de los productos.

La aplicación está en pleno proceso de lanzamiento pero ya cuenta con empresas asociadas como El Mundo del Vino, Adrenalin, Rockford, Baby Infanti Store, McDonald y Savory entre otros.

Además cada vez que el usuario accede a la aplicación y utiliza los cupones acumula puntos que luego puede canjear en los mismos locales adheridos.

La aplicación le cobra a las empresas un porcentaje de la venta efectiva del producto asociado al cupón, que va entre un 1% y un 3% dependiendo del atractivo de éste⁴⁶.

Aplicaciones Móviles de Ofertas

- **Dongo**

Dongo agrupa las ofertas de todos los clubes de beneficios y las muestra en un mapa o despliega en una lista según cercanía de acuerdo a la ubicación actual del usuario.

Tiene más de 8.000 descuentos asociados a clubes de aerolíneas, bancos, diarios, retail, salud, tarjetas de crédito, universidades, telefonía y además muestra los locales afiliados a algún tipo de ticket restaurant.

Además de mostrar los 100 beneficios más cercanos, tiene la característica de permitir la recolección de “estampillas” en los locales adheridos, y en cuanto se acumulen 10 de éstas, el local premiará la lealtad del cliente entregándole un beneficio exclusivo.

Es una aplicación gratuita disponible en Google Play y AppStore, y sus características le han permitido además ser la aplicación para Iphone más descargada en Chile en Noviembre de 2012⁴⁷.

- **Justter**

Justter es una aplicación perteneciente a los desarrolladores de MapCity, y aprovecha la calidad de este servicio de mapas para desplegar las ofertas disponibles alrededor.

Muestra todas las ofertas disponibles en el comercio y también permite filtrar por clubes de beneficios. Además, tiene la cualidad de que se puede acceder también a través de un computador y encontrar beneficios alrededor de una dirección dada que puede ser diferente a la actual.

La aplicación no solo muestra las ofertas disponibles, además ofrece el código de descuento al hacer click en “lo quiero” que se presenta en la caja del local en el cual se

⁴⁶<http://www.comunicaciones.usm.cl/2013/11/21/3ie-de-la-usm-lanzan-app-que-entrega-descuentos-en-tiendas/>

⁴⁷<http://www.dongoapp.com/>

compra para acceder a la oferta.

Otras Aplicaciones

- **Foursquare**

Foursquare es la aplicación más popular de localización en el mundo. Entrega por medio de un mapa todo lo que hay alrededor de la ubicación del usuario.

Funciona como una red social usada para compartir y guardar los lugares que visitas. Además entrega recomendaciones personalizadas y ofertas según la ubicación donde se encuentra el usuario, y de acuerdo a donde sus amigos y la gente con sus gustos han estado.

Tiene más de 30 millones de usuarios en todo el mundo, más de 3 mil millones de check-ins, con millones más cada día y utiliza la plataforma Merchant para las alianzas con negocios.

- **AroundMe**

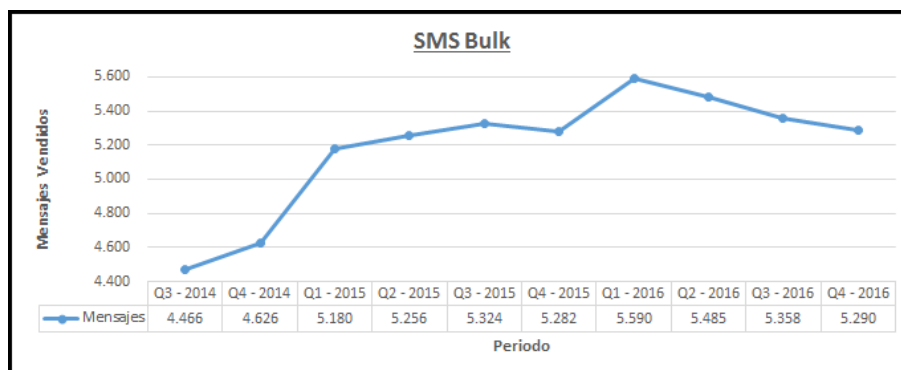
AroundMe es la aplicación de búsqueda local más utilizada en el mundo. Existe desde el 2008, está disponible en siete idiomas, en todos los sistemas operativos y provee acceso simple a la información local donde se encuentre el usuario en todo el mundo.

Utiliza Realidad Aumentada y localización mediante GPS para mostrar de manera dinámica el entorno del usuario.

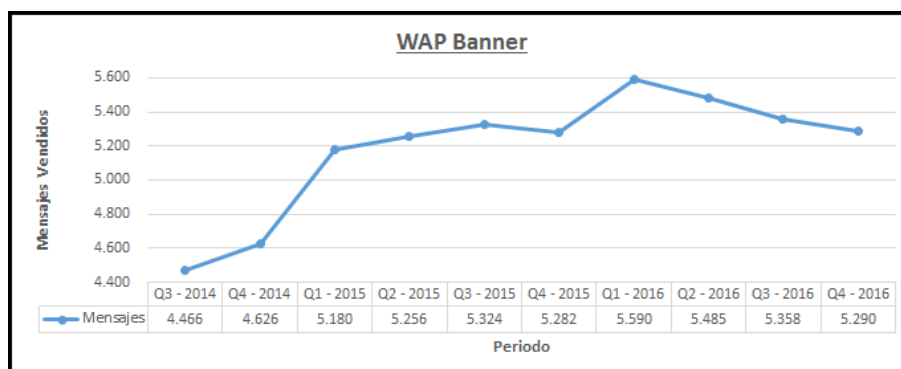
Además agrupa las calificaciones a los distintos lugares observadas en otras páginas y aplicaciones como Booking.com, OpenTable.com, FourSquare entre otros proveedores de información localizada.

Tasa de Venta Estimado por Comercializadora

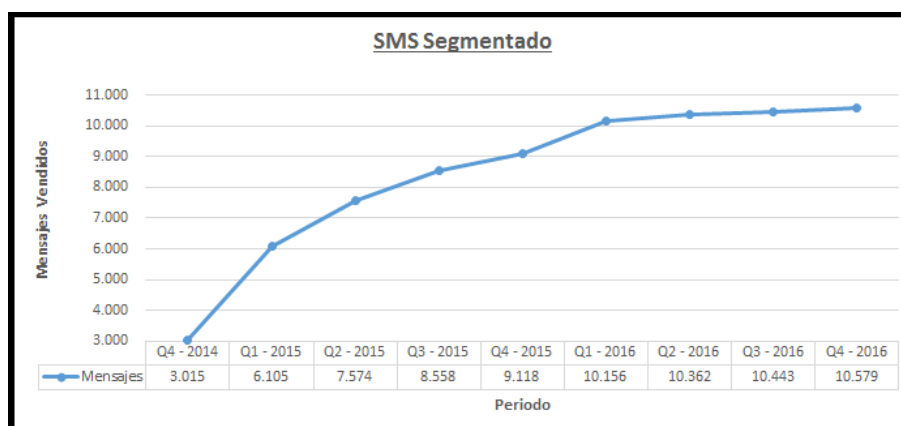
Los siguientes gráficos representan la estimación de venta más auspiciosa, correspondiente a la tasa de venta que la comercializadora declara poder vender.



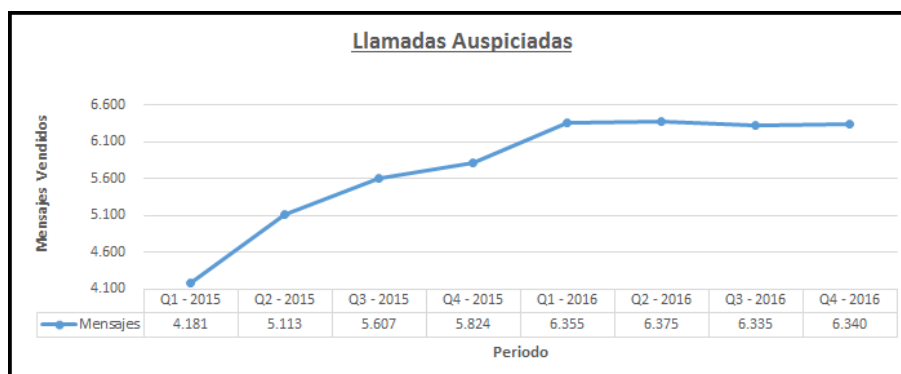
Anexo I. Estimación de venta de SMS Bulk por trimestre para Movistar Media según comercializadora



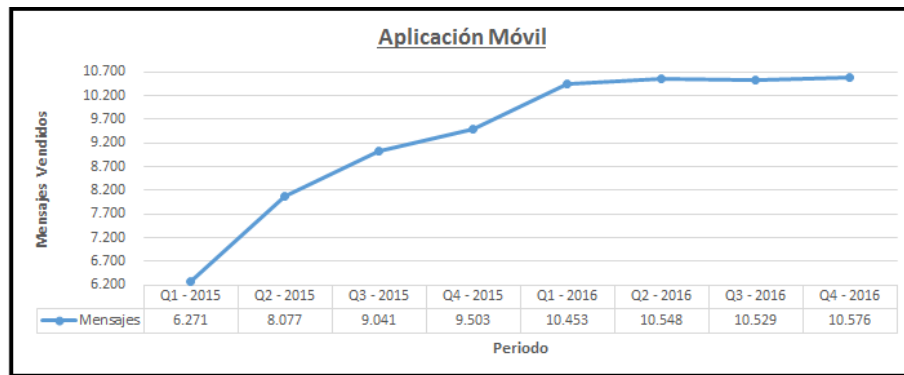
Anexo II. Estimación de venta de WAP Banner por trimestre para Movistar Media según comercializadora



Anexo III. Estimación de venta de SMS Segmentado por trimestre para Movistar Media según comercializadora



Anexo IV. Estimación de venta de Llamadas Auspiciadas por trimestre para Movistar Media según comercializadora



Anexo V. Estimación de venta de mensajes de Aplicación Móvil por trimestre para Movistar Media según comercializadora

Venta e Ingresos por Producto

SMS Bulk

SMS Bulk	2014		2015				2016			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Mensajes por opt-in	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Máximo de mensajes	55.827.624	50.244.862	52.260.331	50.478.729	49.290.994	47.509.392	49.097.768	47.209.392	45.321.016	44.062.099
Tasa de Venta	1,0%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	4,3%	5,0%
Mensajes Vendidos	558.276	502.449	783.905	1.009.575	1.232.275	1.425.282	1.718.422	1.888.376	2.039.446	2.203.105
Precio	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Total	\$ 27.913.812	\$ 25.122.431	\$ 39.195.248	\$ 50.478.729	\$ 61.613.743	\$ 71.264.088	\$ 85.921.093	\$ 94.418.784	\$ 101.972.287	\$ 110.155.248

Anexo VI. Proyección de Venta e Ingresos SMS Bulk

WAP Banner

WAP Banner	2014		2015				2016			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Mensajes por opt-in	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Máximo de mensajes	55.827.624	50.244.862	52.260.331	50.478.729	49.290.994	47.509.392	49.097.768	47.209.392	45.321.016	44.062.099
Tasa de Venta	0,8%	0,9%	1,0%	1,2%	1,5%	1,7%	2,0%	2,5%	2,5%	2,7%
Mensajes Vendidos	446.621	452.204	522.603	605.745	739.365	807.660	981.955	1.180.235	1.133.025	1.189.677
Precio	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 90	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 60	\$ 60
Total	\$ 22.331.050	\$ 22.610.188	\$ 26.130.166	\$ 30.287.237	\$ 40.665.070	\$ 44.421.282	\$ 54.007.544	\$ 64.912.914	\$ 67.981.524	\$ 71.380.601

Anexo VII. Proyección de Venta e Ingresos WAP Banner

SMS Segmentado

SMS Segmentado	2014		2015				2016			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Mensajes por opt-in		12	12	12	12	12	12	12	12	12
Máximo de mensajes		60.298.884	62.712.397	60.574.475	59.149.193	57.011.270	58.917.321	56.651.270	54.385.220	52.874.519
Tasa de Venta		1,0%	1,2%	1,8%	2,5%	3,0%	3,2%	3,6%	4,5%	5,0%
Mensajes Vendidos		602.938	752.549	1.090.341	1.478.730	1.710.338	1.944.272	2.152.248	2.447.335	2.643.726
Precio		\$ 70	\$ 70	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Total		\$ 42.205.684	\$ 52.678.414	\$ 109.034.055	\$ 147.872.983	\$ 171.033.811	\$ 291.640.740	\$ 322.912.241	\$ 367.100.232	\$ 396.558.893

Anexo VIII. Proyección de Venta e Ingresos SMS Segmentado

Llamadas Auspiciadas

Llamadas Auspiciadas	2014		2015				2016			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Mensajes por opt-in			16	16	16	16	16	16	16	16
Máximo de mensajes			83.616.530	80.765.966	78.865.591	76.015.027	78.556.428	75.535.027	72.513.626	70.499.359
Tasa de Venta			0,5%	0,7%	0,8%	1,0%	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%
Mensajes Vendidos			418.083	565.362	630.925	760.150	942.677	906.420	942.677	916.492
Precio			\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 63	\$ 63	\$ 63	\$ 63
Total			\$ 25.084.959	\$ 33.921.706	\$ 37.855.484	\$ 45.609.016	\$ 59.388.660	\$ 57.104.481	\$ 59.388.660	\$ 57.738.975

Anexo IX. Proyección de Venta e Ingresos Llamadas Auspiciadas

Aplicación Móvil

Aplicación	2014		2015				2016			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Mensajes por opt-in			12	12	12	12	12	12	12	12
Máximo de mensajes			62.712.397	60.574.475	59.149.193	57.011.270	58.917.321	56.651.270	54.385.220	52.874.519
Tasa de Venta			2,0%	2,2%	2,2%	2,5%	3,0%	3,4%	4,0%	5,0%
Mensajes Vendidos			1.254.245	1.332.638	1.301.382	1.425.282	1.767.520	1.936.143	2.175.409	2.643.726
Precio			\$ 100	\$ 100	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Total			\$ 125.424.795	\$ 133.263.845	\$ 195.192.337	\$ 213.792.264	\$ 265.127.945	\$ 385.228.639	\$ 435.081.757	\$ 528.745.190

Anexo X. Proyección de Venta e Ingresos Aplicación Móvil