



“ADVANTAGE IN CAB”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y FINANCIERO

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumnos : Arnaldo Cano

Profesor Guía: Javier Achondo Bauzá.

Santiago, Diciembre 2017

Índice

Resumen ejecutivo	1
I. Oportunidad de negocio.....	3
II. Análisis de la industria, competidores y clientes.....	4
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	5
IV. Plan de Marketing.....	6
V. Plan de operaciones.....	7
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	7
5.2 Flujo de operaciones	7
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	7
5.4 Dotación.....	8
VI. Equipo del proyecto	9
6.1 Equipo Gestor.....	9
6.2 Estructura organizacional	9
6.3 Incentivos y compensaciones.....	10
VII. Plan financiero	11
7.1 Supuestos.....	11
7.2 Estimación de ingresos	12
7.3 Estado de Resultados	13
7.4 Balance y Flujo de caja	15
7.5 Requerimiento de capital.....	17
7.6 Evaluación financiera	18
7.6.1 Tasa de descuento.....	18
7.6.2 Consideraciones finales del plan financiero.....	19
VIII. Propuesta al inversionista y conclusiones.	20
IX. Anexos	21
Anexo I: La industria de la publicidad en Chile	22
Anexo II: Análisis modelo PESTEL.....	24
Anexo III: Matriz de riesgos	28
Anexo IV: Análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter.....	29
Anexo V: Análisis de stakeholders.....	31

Anexo VI: Tendencias de Inversión en Publicidad	33
Anexo VII: Análisis CANVAS	34
Anexo VIII: Valor entregado a los principales stakeholders del proyecto	39
Anexo IX: Dinámica de la ventaja competitiva de AdVantage in cab	41
Anexo X: Análisis FODA y cadena de valor	42
Anexo XI: Proceso de afiliación	45
Anexo XII: Proceso de implementación de campañas	46
Anexo XIII: Proceso operativo tecnológico	47
Anexo XIV: Asociación chilena de Agencias de Medios (AAM)	48
Anexo XV: Tasa de impuesto directo	50
Anexo XVI: Precios de referencia OOH Publicidad	51
Anexo XVII: Matriz de repago de la inversión a través de flujos descontados	62

Resumen ejecutivo

Con la llegada de la *era de la información* la segmentación del cliente ha evolucionado de manera rápida, tratando de seguir el paso al gran cúmulo de dato que pueda ser utilizado para obtener información acerca de los intereses y hábitos de un determinado grupo de consumidores.

Este proceso también ha evolucionado en Chile, donde por años la segmentación socioeconómica fue una de las únicas formas de segmentación con las que contaban las empresas para analizar a grupos de consumidores. No obstante, en los últimos años se ha tenido avance en otras formas de segmentación que ha permitido una mejor caracterización de grupos de consumidores.

Dentro de la industria de la publicidad, los medios de transportes se han transformado en un canal de campañas de publicidad. En el caso particular del taxi, a partir de revisión histórica se encuentra que ya desde 1930 empezaron las primeras campañas publicitarias en este medio de transporte.

Con estos antecedentes surge la idea de implementar este negocio llamado **AdVantage in cab**, donde se busca utilizar las herramientas de segmentación de grupos de clientes y llevarlos a campañas publicitarias en taxis, a través de tablets ubicadas al interior del taxi con la cual se podrán exhibir las campañas y permitirá también al pasajero realizar el pago del servicio a través de la misma, entre otros beneficios.

AdVantage in cab está pensado para agencias de medios que tienen interés en difundir campañas publicitarias segmentadas en determinada ubicación geográfica entre las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y La Reina, donde tendrá la posibilidad de manejar sus campañas incluso de manera diaria y obtener información en línea de las mismas.

La propuesta de valor hacia los clientes, es que puedan hallar un servicio de campañas publicitarias de alto impacto, utilizando las herramientas tecnológicas actuales y aprovechando la innovación. De cara al canal (Taxi) se ofrece una solución tecnológica que les permita acercarse a los competidores actuales en la oferta a sus pasajeros. Todo esto

conlleva a la identificación de este grupo de taxis a la vista de los pasajeros con lo cual se espera una buena recepción y preferencia sobre taxis convencionales.

Para lograr el objetivo se plantea la estrategia de diferenciación, donde la propuesta de valor está en la optimización de la información disponible tanto para entregar mejores resultados en campañas publicitarias como a los taxistas.

Realizado el análisis del entorno y de la industria, se concluye que existen condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales auspiciosas para el desarrollo de la idea de negocio.

La rivalidad entre los competidores es media, **AdVantage in cab** tendrá un competidor con una propuesta de valor algo similar, y un par de competidores con propuestas de valor sustitutiva al que se pretende brindar.

En cuanto a la evaluación financiera del negocio, luego de múltiples estimaciones en distintos escenarios posibles y considerando un mismo plazo de análisis (cinco años) se concluye la factibilidad financiera del proyecto. El resultado que se ha obtenido de dicha evaluación es un VAN al año 3 del proyecto de **\$11 MM**.

Por ende, una vez analizado el plan de negocios en sus distintas aristas asociadas a **AdVantage in cab**, se puede concluir que es un proyecto viable para su implementación.

I. Oportunidad de negocio

En vista a la evolución de plataformas on-line como medios de publicidad durante los últimos diez años, que junto a la necesidad de comprender mejor el retorno en inversiones de publicidad, dan paso a la oportunidad de negocio que se pretende explotar con AdVantage in Cab.

A través de pantallas digitales conectadas a internet móvil dentro de automóviles de taxi convencional, se busca impulsar el nuevo medio de publicidad que permite cubrir las principales necesidades de las agencias de medios y de marcas inmersas en campañas publicitarias.

Con la idea se pretende entregar valor a tres partes involucradas en el modelo de negocio: 1) a las agencias de medios; transparencia en los costos de campañas publicitarias apalancada por reportes detallados de cada campaña, 2) a los taxistas; soporte e infraestructura que pueden brindar atributos similares a sus nuevos competidores como Uber y Cabify especialmente a lo referente a medios de pagos disponibles sumado a ingresos adicionales, y 3) a los pasajeros; agilidad y transparencia en los cobros así como atributos adicionales en un futuro, por ejemplo conexión a internet en el taxi.

Por parte de las agencias de medios, es creciente la necesidad de lograr campañas publicitarias bien segmentadas a fin de maximizar el impacto y posible retorno utilizando la mayor cantidad de información disponible así como un reporte detallado posterior a la campaña, mientras que a los taxistas se les presenta una nueva condición de mercado con la presencia de Uber y Cabify, que por un lado tienen atributos distintivos valorados por los clientes, y por otro lado los ingresos de los taxistas convencionales disminuye, producto de la competencia. AdVantage in cab planea brindar con el modelo de negocio, las necesidades descritas en este apartado.

Los datos y mayor profundidad de análisis en los cuales se fundan lo expuesto anteriormente se hallan en la Parte 1 de este trabajo.

II. Análisis de la industria, competidores y clientes

La industria en la que se desenvolverá AdVantage in cab es agencias de medios publicitarias que por definición una de sus principales actividades es la representación de medios de difusión. Según una macrosegmentación, esta industria cuenta con tres macrosegmentos, donde **estáticos** es el segmento de interés para este plan.

Los estáticos a su vez cuentan con tres medios móviles para su difusión, donde publicidad en taxi es de interés para este análisis. A su vez las campañas publicitarias pueden exponerse en distintas partes del taxi, para este modelo de negocio el relevante es la publicidad dentro de la cabina de taxi (*in cab*).

Para el análisis del entorno general de la industria se optó describir mediante PESTEL, que según las conclusiones generales dan como resultado **favorable** para la implementación del proyecto. Los puntos de riesgos tecnológicos y regulatorios serán gestionados a través de una matriz de riesgo buscando minimizar posibles impactos negativos de dichos factores de riesgos.

El resultado de las cinco fuerzas competitivas del Modelo de Porter son **favorables** para el desarrollo del proyecto, en tanto que los grupos de intereses más relevantes para el proyecto son: asociaciones de taxistas, las agencias de medios y los proveedores de los dispositivos y el software.

La principal competencia de AdVantage in Cab es aquella que tiene al taxi como medio de publicidad en el formato que fuere y cuyo servicio se encuentre acotado en el área geográfica de Santiago de Chile. Son cuatro los competidores cercanos según lo descrito, siendo estos Shark Media, Portal View, Top Media y Top Taxi Club. El presente proyecto busca diferenciarse en los atributos de segmentación de los potenciales visualizadores de la publicidad, así como el monitoreo detallado de las campañas publicitarias, ambos atributos muy valorados por las agencias de medios.

La propuesta de valor va direccionada a las agencias de medio que son los clientes de este proyecto. Mayores detalles de profundización de los tópicos de este capítulo se encuentran en la Parte 1 del proyecto.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo Canvas; utilizado para entender el modelo de negocio así como la propuesta de valor del proyecto, muestra las actividades principales que son determinantes para el proyecto.

Los puntos neurálgicos del proyecto se encuentran en las Asociaciones Claves (con taxistas y gremios de taxi), las Actividades Claves (afiliación de taxistas a la plataforma), Propuesta de Valor (posibilidad de segmentar visualizadores de publicidad así como el monitoreo detallado del mismo) y Estructura de Costos (compra y mantenimiento de los dispositivos móviles así como licencias de software).

Entre las capacidades necesarias de la empresa se encuentran los recursos claves tales como el tecnológico así también el organizacional. Esto permite que AdVantage in cab cuente con competencias centrales distintivas respecto a sus competidores, estas competencias son: adaptación de tecnología a necesidad del cliente, empoderamiento de taxistas, segmentación de visualizadores de publicidad y monitoreo de campañas.

De las competencias centrales se genera una ventaja competitiva con el que se puede alcanzar la generación de valor y beneficios para cada agente que es parte de la cadena de valor.

La estrategia de entrada es vital para lograr el éxito del proyecto, al ser una propuesta de valor nueva, la cobertura desplegada (afiliación de taxista) debe ser acelerada donde en los primeros meses gran cantidad de recursos deben ser destinados para dicho objetivo. El conocimiento específico de uno de los socios acerca del gremio de taxi será preponderante.

La etapa de crecimiento tiene una estrategia en el aumento consistente de cobertura de taxistas con los dispositivos disponibles, y en una segunda fase el incremento de la cartera de cliente, esto debido a que inicialmente se pondrá todo el foco en pocos clientes para lograr comprender a cabalidad sus expectativas.

El desarrollo con los detalles de lo resumido en el presente Capítulo se encuentra en la Parte 1 del plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

La imagen de la compañía tiene elementos que representan la precisión y dualidad con el compás dentro de una lente fotográfica. Precisión en la segmentación y monitoreo de campañas publicitarias y dualidad de funcionalidad de la infraestructura, que además puede soportar funcionalidades adicionales al de ser medio de publicidad.



Las campañas para dar a conocer la empresa serán a través de mensajes direccionados bien específicos a los clientes potenciales, así como reuniones y eventos. Esto principalmente por la característica de la relación del proyecto que está dado por un lazo de empresa a empresa (B2B).

Tanto en los objetivos específicos y generales del plan de marketing, estarán enfocados a los taxistas y a las agencias de medios, del mismo modo la segmentación para las estrategias estará dividida para ambos grupos.

Durante la primera fase se estima un aproximado de 88.000 visualizaciones de publicidad por mes, este mercado objetivo para las marcas se tratará de cubrir con tres agencias que se encuentren entre las veintisiete más representativas.

La estrategia del producto/servicio se cimentará en una segmentación de visualizadores con un reporte de campaña que pueda responder de manera sencilla a las principales interrogantes de las agencias de medios, así como la actualización permanente de las plataformas transaccionales, esto enmarcado dentro de la integridad y transparencia que son valores principales de este proyecto.

El precio será fijo por tramo dividido en tres categorías, donde las publicidades expuestas al inicio tendrán mayor precio respecto a los dos tramos subsiguientes, mayores detalles del Plan de Marketing se puede revisar en la Parte 1 del trabajo.

V. Plan de operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

De acuerdo a la naturaleza del servicio ofrecido y teniendo como eje central las tecnología de la información, los requerimientos operativos se centran en la administración de las plataformas, mantención y control de proveedores críticos y venta de los servicios. Para ello se cuenta con una oferta de servicios clara y estructurada, lo que facilita estas labores. Respecto a la escalabilidad de la solución, no representa mayormente un incremento en las actividades. El único punto de atención es la mantención de los dispositivos, que crece conforme al plan de expansión. Todo esto será abordado con contratos minuciosamente conformado para lograr el objetivo planteado.

5.2 Flujo de operaciones

En régimen, la operación del negocio es principalmente auto gestionada por los clientes. Desde la administración central de la compañía se debe tener planes de monitoreo del correcto funcionamiento y actuar solo en momentos de contingencia para entregar una adecuada post venta del servicio. Dichos monitoreo es parte integral de la oferta del software adquirido para el proyecto. Para mayor detalle del flujo operativo ver Anexo XIII.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para la implementación de este proyecto, se considera un horizonte de tiempo de máximo 3 meses. En este tiempo se deben cumplir las actividades mínimas para la puesta en marcha de la compañía. En términos económicos, es necesario contar con \$52MM para cubrir los costos descritos en el plan financiero. Las actividades corresponden principalmente a las aspectos legales de la formación de la empresa, contratación de proveedores y acuerdos comerciales, instalación física del servicio y pruebas. En la Figura 12 se estimas los tiempos y distribución de los mismos.

Tabla 12: Carta Gantt proceso de implementación operativa

CARTA GANTT Implementación Operativa		(MES I)				(MES II)				(MES III)			
Proyecto: AdVantage in cab		S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A	S E M A N A
Actividades	Duración (semanas)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I	6												
Constituir sociedad	3												
Permisos municipales y patentes	1												
Arriendo de dependencias físicas	1												
Contrato proveedor monitoreo	2												
Contrato proveedor reconocimiento facial	2												
Contratación de contratista para instalación física de tablet	2												
Proceso de reclutamiento y selección de empleados	1												
Proceso de prueba de las prestaciones de las distintas pantallas	1												
FASE II	6												
Instalación de pantallas digitales a taxistas afiliados	4												
Implementación del plan de marketing	5												
Prueba de contenido en taxis con los dispositivos instalados	2												
Lanzamiento comercial del servicio	1												
Reuniones con futuros clientes (permanente en el tiempo)	1												

Fuente: Elaboración propia

En los Anexos XI y XII se encuentran descritos los procesos operativos de afiliación de taxistas y la carga de nuevas campañas por parte de los clientes, considerado clave en tanto en la implementación del proyecto como en la operación en régimen.

5.4 Dotación

Para el adecuado proceso de implementación y mantención de las operaciones se considera contar con una dotación total de 6 personas. Dentro de ellas se considera los 2 socios fundadores (director operativo y director comercial – financiero) más 4 personas de staff.

Se estima que con esta dotación se logra administrar el servicio durante los 5 años que contempla el estudio del proyecto.

VI. Equipo del proyecto

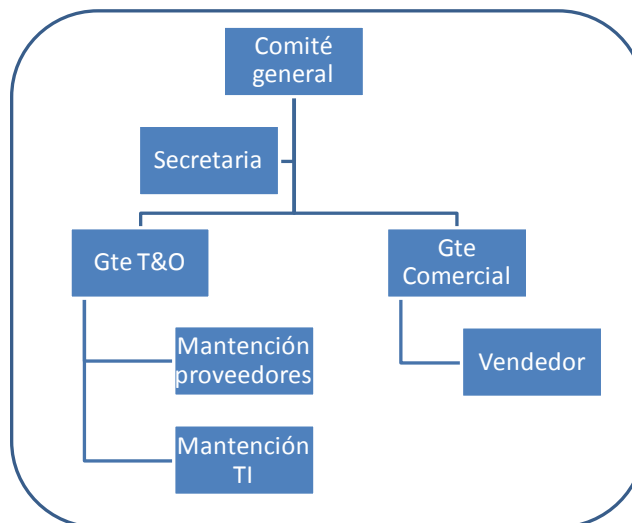
6.1 Equipo Gestor

De acuerdo a lo indicado en el capítulo anterior, para la administración, venta y operación de la compañía se necesita contar con una dotación de 6 personas. Las funciones que se deben desarrollar apuntan principalmente a la venta del servicio y la administración financiera por una parte y la operación propiamente tal, por otra. Sobre el equipo para lograr gestionar adecuadamente el negocio es necesario contar con la experiencia comercial de uno de los socios en el rubro de taxis para la gestión de los socios críticos del negocio. Otra competencia central es la administración de las tecnologías contratadas, habilidades que tiene el otro socio fundador. En términos de competencias se estima que es éstas contemplan lo necesario para desarrollar y mantener la operación del negocio.

6.2 Estructura organizacional

Derivado de la experiencia de los socios fundadores, la responsabilidad de cada uno estará enfocada en los ámbitos descritos. Por la naturaleza de la empresa se busca tener una estructura organizacional liviana que vele por el desarrollo y mantenimiento del negocio. En la siguiente tabla se presenta el organigrama completo.

Figura 13: Organigrama AdVantage in cab



Fuente: Elaboración propia

Rol del Gerente Técnico y Operaciones (T&O):

- Velar por el cumplimiento de los contratos con los proveedores
- Asegurar la continuidad operativa de las herramientas tecnológicas contratadas.
- Soporte al área de ventas y post venta a clientes.
- Analizar mejoras y actualizaciones tecnológicas en el tiempo.
- Gestionar los contratos y mantenciones de los recursos propios como la página web.
- Administrar la facturación y pagos
- Controlar y gestionar la gestión legal (con proveedor)

Rol del Gerente Comercial:

- Implementar el plan de marketing
- Gestionar las reuniones de venta con los clientes.
- Administrar los ingresos de la compañía
- Controlar y gestionar la contabilidad y finanzas de la compañía (con proveedor).
- Fortalecer la propuesta de valor de la compañía.

El comité gerencial estará compuesto por ambos socios, en el cual se tomarán las decisiones estratégicas de AdVantage in cab, considerando los aspectos transversales de las áreas. Además de las gestión legal y tributaria subcontratando los servicios necesarios para ello como abogados asesores y estudios de contabilidad. Finalmente la gestión de los RRHH también será responsabilidad del comité, con lo que se espera que las decisiones y acciones se tomen en forma ágil.

6.3 Incentivos y compensaciones

El esquema de remuneraciones será con un salario fijo para cada colaborador no superior a los \$750.000 de manera de enmarcarse en los resultados esperados. Luego dependiendo del cumplimiento de las proyecciones de cumplimiento de ventas se evaluará incentivos variables para los equipos. Se estima un gasto mensual total de aproximadamente \$5.200.000 en salarios.

VII. Plan financiero

7.1 Supuestos

En el proceso de elaboración del presente Plan Financiero se tuvo en consideración los siguientes supuestos:

- El proyecto de AdVantage in Cab estará financiada en un 100% por el aporte de capital de los socios.
- Para la evaluación se considera un plazo de cinco años, esto explicado principalmente por el tipo de negocio del proyecto.
- La tasa de los impuestos directos se toman de la tabla publicada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile que se detalla en el Anexo XV.
- Para el ajuste de los precios de venta se considera principalmente el valor entregado en función al crecimiento de cobertura.
- Los gastos como salario y los otros costos tienen un ajuste anual en 3,5%. Es +0,5% que la meta de inflación que persigue el Banco Central de Chile.
- Se estima tener en inventario pantallas digitales a fin de reponerlos, el stock será del 15% del total colocado al primer año, 10% al final del segundo y 5% al final del tercero.
- La tasa de descuento utilizado es del 12,79%
- La evolución de los ingresos están en función a la evolución esperada del negocio, donde los primeros seis meses se considera un nivel de ingreso bajo, llegando a estabilizarse en el mes 24.
- La depreciación utilizada es de 3 años, menor al contable estipulado. La aceleración de la depreciación es considerando un escenario conservador, esperando que la tecnología siga evolucionando aceleradamente y el reemplazo deba ser antes de la depreciación total desde el punto de vista contable.
- Los precios fijados son realistas considerando otros sustitutos en el mercado y sus precios actuales que se presenta en el Anexo XVI (precios de referencias).
- Cada taxista está disponible 22 días al mes.
- El promedio de viajes diario por taxista se estima en 15, es un escenario conservador con un promedio menor a lo publicado en el gremio de taxistas.

7.2 Estimación de ingresos

Para la estimación de ingresos se considera un crecimiento gradual de la cantidad de espacio pagado por las agencias, partiendo de un 9% del total de tiempo/impresiones disponible hasta llegar a un 82% en el tramo correspondiente a los primeros 5 minutos de viaje.

Los servicios disponibles son los siguientes:

- Impresiones/visualizaciones en los primeros 5 minutos de viaje del pasajero (Espacio Premium)
- Impresiones/visualizaciones, posterior a los 5 minutos y hasta los 10 minutos (Espacio Plata)
- Impresiones/visualizaciones, posterior a los 10 minutos y hasta los 15 minutos (Espacio Acces)

En el mes 24 se llega a la maduración de la tasa de espacio contratado, a partir de ese punto el crecimiento de la empresa proviene del aumento de cobertura de taxis.

Los valores de cada servicio se exponen en la Tabla 12

Tabla 12: Valores y condiciones del servicio

Paquete	Condiciones(*)	Precio CLP (**)
Espacio Premium	Hasta el minuto 5	150
Espacio Plata	Posterior al minuto 5 y hasta el minuto 10	90
Espacio Acces	Posterior al minuto 10 y hasta el minuto 15	60

(*) Considerando el inicio del viaje del pasajero, es el momento a partir del cual se empieza a mostrar la publicidad.

(**) Corresponde al precio por los 5 minutos de cada paquete contrato por pasajero.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 se presenta la evolución de ventas o cantidad de espacio contratado por las agencias. La cantidad de venta corresponde a impresiones para cada paquete. A manera de clarificar, un pasajero que suba al taxi y se active la publicidad corresponde a una impresión. Dado que el tiempo promedio de viaje es de 22 minutos, cada pasajero en promedio tendrá 1 impresión de cada paquete/tramo.

Tabla 13: Cantidad de impresiones al año

Paquete	Cantidad de impresiones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Espacio Premium	305.646	990.792	1.251.360	1.297.527	1.347.192
Espacio Plata	248.160	858.132	1.092.960	1.135.167	1.180.872
Espacio Acces	195.492	725.472	934.560	972.807	1.014.552
Total	749.298	2.574.396	3.278.880	3.405.501	3.542.616

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado final se tiene los ingresos por paquetes ofertados, se presenta en la tabla 14:

Tabla 14: La proyección de ingresos años

Paquete	Ingresos Totales en millones de CLP				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Espacio Premium	46	149	188	195	202
Espacio Plata	22	77	98	102	106
Espacio Acces	12	44	56	58	61
Total	80	269	342	355	369

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Estado de Resultados

Los resultados anuales se expone en la Tabla 15, los valores considerados son aquellos utilizados para el cálculo del repago de la inversión.

Tabla 15: Estado de resultado

Conceptos	En millones de CLP				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso neto	80	269	342	355	369
Costos	(35)	(52)	(62)	(64)	(66)
Margen de Contribución	45	217	280	291	304
	56%	81%	82%	82%	82%
Generales y administrativos (G&A)	(72,5)	(73,7)	(76,4)	(77,8)	(81,8)
Ventas y Marketing (S&M)	(21,5)	(11,7)	(12,3)	(13,0)	(13,5)
EBITDA	(48,9)	131,7	191,1	200,5	208,5
	- 61%	49%	56%	56%	56%
Depreciación	(28,3)	(31,4)	(44,4)	(29,1)	(26,0)
NPBT	(77,2)	100,2	146,6	171,3	182,5
Intereses	0	0	0	0	0
Impuestos	0,0	(5,5)	(36,7)	(43,7)	(49,3)
NPAT	(77,2)	94,7	110,0	127,7	133,2
Determinación de impuestos					
Resultados antes de impuestos	(77,2)	17,5	146,6	171,3	182,5
Pérdida tributaria acumulada	0,0	(77,2)	0,0	0,0	0,0
Resultado tributario	(77,2)	94,7	110,0	127,7	133,2
Impuestos a pagar	0,0	(5,5)	(36,7)	(43,7)	(49,3)

Fuente: Elaboración Propia

El costo para este proyecto corresponde al pago mensual que se realizará a cada taxista por ceder el espacio dentro del taxi para la colocación de la pantalla digital. Se estima un ajuste anual conforme a la variación del IPC proyectado.

Los gastos operativos se han dividido en dos categorías:

- **Generales y Administrativos (G&A):** en esta categoría se contempla los salarios y cargas sociales, los gastos de expensas y mantenimiento de la oficina, los útiles de oficina, gasto de colocación de campañas, pagos por el soporte mensual de las plataformas, y gastos administrativos directos.
- **Ventas y Marketing (S&M):** en esta categoría si incluye todos los gastos de promoción, publicidad y los gastos asociados a cerrar una venta. El primer año se considera gasto mayor en este concepto por tratarse del inicio del negocio.

Los gastos correspondientes a salarios tienen ajustes anuales por variación del IPC, y cada 2 años un refuerzo en el aumento, esto acompañando el crecimiento del negocio.

Los demás gastos tienen un crecimiento acorde a la dinámica proyectada del crecimiento del negocio.

7.4 Balance y Flujo de caja

El objetivo de la Tabla 16 es presentar la situación financiera de las cuentas patrimoniales al cierre de cada año. Posterior se analiza el flujo de caja resultante donde en las consideraciones se explica las condiciones de la distribución de utilidades.

Tabla 16: Balance

Conceptos	En millones de CLP					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activos corrientes	52,0	18,9	131,9	167,7	135,8	156,5
Caja	52,0	2,8	76,3	110,7	76,6	95,0
Cuentas por cobrar	0	16,0	55,6	57,0	59,2	61,5
Activo Fijo e intangible	85,0	85,0	94,3	133,3	172,3	211,3
Depreciación	0	(28,3)	(59,8)	(104,2)	(133,3)	(159,3)
Activo Fijo e intangible neto	85,0	56,6	34,6	29,1	39,0	52,0
Total ACTIVO	137,0	75,5	166,4	196,9	174,8	208,5
PASIVO		15,8	12,1	12,6	12,9	13,4
Pasivo circulante	0	15,8	12,1	12,6	12,9	13,4
Cuentas por pagar	0	15,8	12,1	12,6	12,9	13,4
Pasivo a largo plazo	0	0	0	0	0	0
Pasivos financieros	0	0	0	0	0	0
Total PASIVO	0	15,8	12,1	12,6	12,9	13,4
PATRIMONIO						
Capital	137,0	137,0	137,0	137,0	137,0	137,0
Utilidades acumuladas		(77,2)	17,5	47,5	25,1	58,3
Pago de dividendos		0,0	0,0	(80,0)	(150,0)	(100,0)
Utilidad del ejercicio		(77,2)	94,7	110,0	127,7	133,2
Total PATRIMONIO		59,7	154,4	184,4	162,1	195,3
Total PASIVO + PATRIMONIO		75,5	166,5	197,0	175,0	208,7

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja proyectado para el proyecto **AdVantage in cab** se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17.1: Flujo de caja

Conceptos	En millones de CLP					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja operativa		-49	83	153	155	157
Ganancia Neta		(77)	95	110	128	133
Depreciación	0	28	31	44	29	26
Var. Cuentas por cobrar	0	(16,0)	(39,6)	(1,4)	(2,2)	(2,3)
Var. Cuentas por pagar	0,0	15,8	-3,7	0,5	0,3	0,5
Caja para inversión		0,0	(9,4)	(39,0)	(39,0)	(39,0)
Var. Activo fijo	0,0	0,0	(9,4)	(39,0)	(39,0)	(39,0)
Caja para actividades financieras		0,0	0,0	(80,0)	(150,0)	(100,0)
Equity (pago de dividendos)		0,0	0,0	(80,0)	(150,0)	(100,0)
Cambio en posición de caja		(49,2)	73,4	34,4	(34,1)	18,4
Caja al principio		52,0	2,8	76,3	110,7	76,6
Caja al cierre		2,8	76,3	110,7	76,6	95,0

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17.2: Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE	En millones de CLP					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos de explotación		80	269	342	355	369
- Costos de explotación		(35)	(52)	(62)	(64)	(66)
- Gastos de administración y ventas		(94)	(85)	(89)	(91)	(95)
EBITDA		(49)	132	191	200	208
- Depreciación		(28)	(31)	(44)	(29)	(26)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		(77)	100	147	171	182
- Impuesto a la renta		0	(6)	(37)	(44)	(49)
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO		(77)	95	110	128	133
AJUSTES						
+ Depreciación		28	31	44	29	26
FLUJO DE CAJA BRUTO PERMANENTE		(49)	126	154	157	159
INVERSIONES						
- Inversión inicial y de reposición		(137)	0	(9)	(39)	(39)
FLUJO DE CAJA LIBRE		(137)	(49)	117	115	118

Fuente: Elaboración Propia

Consideraciones para la proyección:

- El aporte de capital de trabajo inicial es de 52 millones de pesos a fin de cubrir la variación en la caja operativa. Se integra como capital.
- En el primer año de operaciones el crédito a clientes es de un plazo de 30 días. A partir del año 2 los créditos a cobrar aumentan a 45 días el plazo de cobro.

- Las cuentas por pagar tienen una antigüedad de 22 días.
- El retiro de dividendos inicia a partir del año 3 y es de manera parcial, esto a modo de cubrir la variación en la caja por inversión que a partir del año 3 aumenta resultado de la necesidad de reposición del activo.

En el anexo XVII se puede encontrar la matriz de repago de la inversión a partir del flujo de caja libre descontado.

7.5 Requerimiento de capital

Para la puesta en marcha de Advantage in Cab serán necesarias las inversiones iniciales que se presentan en la tabla de abajo. Ya se considera el capital de trabajo necesario que calce con los flujos de ingresos para el normal desenvolvimiento de las operaciones, ya que durante el primer año y parte del segundo la caja operativa aún no llega a dar resultado positivo.

En la caja operativa el punto de flujo positivo se da en el mes dieciocho, por lo que es muy relevante la correcta planificación del Flujo de Caja.

Tabla 18: Flujo de caja operativo

Inversión inicial requerida	En millones de CLP
Asesoría legal y tramitación	1,3
Activo fijo e intangible	
Mobiliario	1,3
Pantallas digitales	41,6
Plataforma de conectividad TI	3,3
Desarrollo de software para uso de taxi	38,8
Puesta en marcha	
Captación de taxistas	3,9
Colocación de pantallas y adaptación de software	16,9
Capital de trabajo (salarios, pago taxistas, otros)	29,9
Inversión total	137,0

Fuente: Elaboración Propia

El total de la inversión inicial incluyendo el capital de trabajo será aportado por los dos socios del proyecto.

7.6 Evaluación financiera

7.6.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para la evaluación de los flujos operacionales del presente proyecto a fin de calcular los indicadores financieros como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno, se desarrolla utilizando el método CAPM.

El método de Capital Asset Pricing Model (CAPM) tiene la siguiente fórmula:

$$CAPM = rf + \beta * PRM + pliq$$

Donde,

rf: es la tasa libre de riesgo

β : es el coeficiente del sector

PRM: es la prima por riesgo

pliq: es el premio por liquidez.

Tasa libre de riesgo: Dado que el horizonte de análisis del proyecto es de 5 años, se utiliza la tasa del Banco Central de Chile en pesos chilenos para el mismo plazo. Según la tabla presentada a continuación es 3,94%

Tabla 18: Series del boletín BCCH

Series del boletín mensual - Banco Central de Chile

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 1 año (l)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 2 años (l)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años (l)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años (l)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 1 año (BCU, BTU) (l)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 2 años (BCU, BTU) (l)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU) (l)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU) (l)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 20 años (BCU, BTU) (l)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años, BCU (l)
	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original
ene.2016	4,10	4,13	4,31	4,56	0,85	0,93	1,23	1,55	1,83	1,96
feb.2016	3,94	4,00	4,22	4,45	0,67	0,81	1,09	1,40	1,67	1,81
mar.2016	3,82	3,91	4,21	4,44	0,82	0,86	1,12	1,40	1,64	1,71
abr.2016	3,80	3,82	4,13	4,39	0,96	0,96	1,13	1,39	1,64	1,68
may.2016	3,71	3,83	4,18	4,50	0,88	0,91	1,18	1,49	1,73	1,81
jun.2016	3,75	3,87	4,16	4,55	0,82	0,86	1,15	1,53	1,81	1,93
jul.2016	3,67	3,77	4,07	4,41	0,92	0,96	1,10	1,42	1,72	1,87
ago.2016	3,63	3,65	3,98	4,29	1,12	0,99	1,06	1,32	1,64	1,72
sep.2016	3,63	3,64	3,94	4,22	0,83	0,83	1,01	1,25	1,50	1,64

Fuente: Banco Central de Chile

Fuente: Banco Central de Chile

Beta: para la obtención del indicador de la industria, se halló el promedio del Beta Bloomberg y el Barra Beta Book (GEM3) para medios digitales y marketing digital, cuyo valor de beta desapalancado es **0,85**.

Premio por riesgo: este indicador se extrajo del detalle diario del CDS y RP (country default spreads and risk premiums) para Chile publicado por Aswath Damodaran en Julio 2016 y cuyo valor es 6,88%

En resumen se obtiene los siguientes resultados:

rf: 3,94%
 β : 0,85
PRM: 6,88%
pliq: 3%

$$CAPM = 3,94\% + 0,85 * 6,88\% + 3\%$$
$$CAPM = 12,79\%$$

Se ha considerado de manera adicional el 3% como premio por liquidez pliq, ya que se trata de capital que no podrá ser líquido en un corto plazo.

7.6.2 Consideraciones finales del plan financiero

La inversión inicial incluido el capital de trabajo para el déficit operacional de la primera fase del proyecto es de CLP 137 millones, y con una inversión en marcha de CLP 55 millones en los primeros 3 años. Esta inversión en marcha es tanto para el reemplazo de activo (pantallas digitales) así como para apalancar el crecimiento del negocio.

El horizonte elegido es de 5 años, el motivo principal de elegir un menor plazo a 10 años es el componente tecnológico del proyecto, que dado el avance disruptivo, es necesario lograr un repago antes del plazo de 5 años para evitar la obsolescencia tecnológica.

El proyecto arroja como VAN para el año 3 once millones de pesos chilenos, y para el año 5 ciento cuarenta y nueve millones de pesos chilenos, con una TIR del 15% para el año 3 y del 41% para el año 5.

Como la cantidad de campañas publicitarias es la variable crítica, se analiza el punto de equilibrio en función a esta. Para un VAN igual a cero, la contratación de campañas publicitarias debe ser al menos del 42% sobre el total de Impresiones/visualizaciones mensuales de las pantallas.

VIII. Propuesta al inversionista y conclusiones.

Teniendo en cuenta el constante cambio y evolución tecnológica en todos los mercados y especialmente en el de los medios de difusión, se identifica un espacio en el cual es factible desarrollar el plan de negocios. La constante necesidad de innovación en campañas y medios publicitarios es el espacio del este plan se busca apoderar. En este sentido, la propuesta de valor se ajusta perfectamente con la necesidad identificada, generando no solo el valor de la innovación en medios de difusión, sino también cubriendo la necesidad creciente de conocer y segmentar a los consumidores para llegar con ofertas cada vez más personalizadas. Esto se puede lograr con **AdVantage in cab**.

La propuesta es innovadora y disruptiva, ya que reúne tres necesidades de tres grupos distintos en una sola solución, que aporta valor a cada una de las partes (taxistas, pasajeros y agencias de medios)

Desde la perspectiva financiera, luego del análisis descrito en este plan de negocios, se concluye que de cara a los inversionistas es una opción atractiva, de bajo costo y con barreras de salidas bajas, lo que transforma a **AdVantage in cab** en una opción de bajo riesgo. Además dentro del ciclo de vida de la AdVantage, existe la opción de venta a otros medios o la diversificación, adquiriendo la experiencia y conocimientos del sector a lo largo del proceso de implementación del plan.

Finalmente se pone a disposición de los inversionistas un análisis detallado del estudio realizado para que se considere como guía en las actividades a desarrollarse, siempre teniendo en consideración los supuestos incorporados a los largo del plan de negocios de **AdVantage in cab**.

IX. Anexos

Anexo I: La industria de la publicidad en Chile

73 Publicidad y estudios de mercado Esta división comprende la creación de campañas publicitarias y la inserción de anuncios publicitarios en revistas, periódicos, programas de radio y de televisión u otros medios de difusión, así como el diseño de estructuras y lugares de exhibición. 731 Publicidad Véase la clase 7310.

7310 Publicidad Véase la subclase 73100.

73100 Publicidad Esta subclase comprende el suministro de toda una gama de servicios de publicidad (mediante recursos propios o por subcontratación), incluidos servicios de asesoramiento, servicios creativos, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión. Se incluyen las siguientes actividades:

- Creación y realización de campañas publicitarias:
 - creación e inserción de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio y de televisión, Internet y otros medios de difusión
 - creación y colocación de anuncios de publicidad al aire libre; por ejemplo, mediante carteles, tableros, boletines y carteleras, decoración de escaparates, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y buses, etc.

- representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios

- publicidad aérea
- distribución y entrega de materiales o muestras de publicidad
- alquiler de espacios de publicidad en vallas publicitarias, etc.
- creación de puestos y otras estructuras y lugares de exhibición
- Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes:
 - promoción de productos - comercialización en el punto de venta
 - publicidad directa por correo
 - consultoría de comercialización

No se incluyen las siguientes actividades:

- Edición de material publicitario; véase la subclase 58190
- Producción de anuncios comerciales para su difusión por radio, televisión y en cines; véase la subclase 59110
- Actividades de relaciones públicas; véase la subclase 70200
- Estudios de mercado; véase la subclase 73200

- Actividades de diseño gráfico; véase la subclase 74100
- Fotografía publicitaria; véase la subclase 74200 • actividades de publicidad por correo; véase la subclase 82190
- Organización de convenciones y exposiciones comerciales; véase la subclase 82300

→ **732 Estudios de mercado y encuestas de opinión pública Véase la clase 7320.**

7320 Estudios de mercado y encuestas de opinión pública Véase la subclase 73200.

73200 Estudios de mercado y encuestas de opinión pública Esta subclase comprende las siguientes actividades:

- Estudios sobre las posibilidades de comercialización, la aceptación y el grado de conocimiento de los productos y los hábitos de compra de los consumidores con miras a promover las ventas y desarrollar nuevos productos, incluidos análisis estadísticos de los resultados
- Encuestas de opinión pública sobre cuestiones políticas, económicas y sociales y análisis estadístico de los resultados de esas encuestas

Fuente: Clasificador chileno de Actividades Económicas. Instituto Nacional de Estadísticas.

Anexo II: Análisis modelo PESTEL

Político:

En la actualidad Chile es uno de los países de mejor estabilidad política en la región, teniendo transición de mandatarios de diferentes ideologías políticas con total normalidad. Esa estabilidad ha llevado a Chile a ser considerado uno de los países con mejor clima para desarrollar negocios en América Latina.

Riesgo:

No existe un riesgo latente en este punto, ya que la industria en la que se encuentra AdVantage no tiene actualmente relevancia en algún punto de la agenda política.

Económico:

La evolución de la economía en Chile ha sido favorable en la década pasada y en la actual, soportando con estabilidad el rigor de la gran crisis económica iniciada en el año 2008 y que ha tenido su efecto colateral sobre muchos países emergentes.

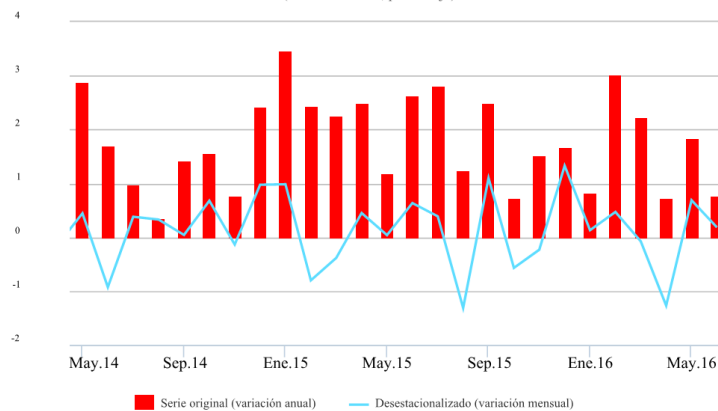
No obstante, este último año la economía chilena ha tenido una desaceleración producto de múltiples factores, como el estancamiento de la demanda de commodities por parte de China, debate sobre cambios estructurales en el sistema fiscal que ha llevado a cambiar las expectativas de inversión entre otras cuestiones. Esto conllevó a la reducción de la expectativa de crecimiento de la economía chilena, donde Banco Mundial lo cifró en 3,3% para el 2016.

Revisando los indicadores de la Figura, en la evolución del IMACEC se observa la desaceleración de la economía.

Figura: Evolución del IMACEC

Indicador mensual de actividad económica, IMACEC

(Base 2008=100, porcentaje)



Banco Central de Chile.

Fuente: Banco Central de Chile.

Considerando que uno de los grupos de interés relevante del negocio son los taxistas, cabe destacar que en los últimos tres años han tenido competidores externos a tales como Uber, Cabify y otros, los que le podrían sacar alguna porción de mercado al taxista convencional.

Riesgo:

Considerando el desempeño de la industria respecto a los ciclos económicos, no se observa correlación que lleve a concluir que la desaceleración de la economía chilena pudiera ser una fuente de riesgo. Incluso en la crisis del 2008 el presupuesto para campañas de publicidad se amplió mientras que en otros sectores de la economía hubo una reducción.

Social:

En los últimos años se abrió el debate en la sociedad acerca de los estándares éticos de la industria de la publicidad en general, ya que varios sectores han proclamado que muchas veces a través de la publicidad se promociona anti valores.

Se ha criticado mucho sobre posibles efectos negativos de las publicidades, lo que ha llevado a la revisión de muchos estándares éticos dentro de la industria.

Sin embargo, la sociedad es un aliado para la industria si el mensaje recibido condice con los valores, intereses, gustos, preferencias y cumplen ciertos estándares éticos.

Actualmente existe una corporación de derecho privado como el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria, CONAR que busca autor regular la actividad publicitaria en Chile desde una perspectiva ética y se encuentra adherido al Código Internacional de Prácticas de Publicidad de la Cámara Internacional de Comercio.

Desde el punto de vista de nuestro proyecto esperamos ser considerados como un aporte al desarrollo del sector de taxis al posicionarnos como socios estratégicos e impulsores de nuevas iniciativas para fortalecer su oferta.

Riesgo:

Si bien existen voces de críticas hacia la industria en general, el riesgo para **AdVantage in cab** es mínimo, ya que la propuesta de valor no es la generación del contenido publicitario sino la segmentación de grupos de clientes y el medio para hacer llegar la publicidad.

Tecnológico:

El avance tecnológico juega un rol preponderante en la industria donde se desarrollará la idea de negocio. A partir de la década de 2000 el avance ha sido constante y acelerado, a tal punto que innovaciones tecnológicas años después quedaron en desuso.

Los costos decrecientes en los dispositivos utilizados para las publicidades en pantallas digitales dentro de taxis, han hecho que gane atractivo para las agencias de publicidad y para las empresas que publicitan.

La seguridad y disponibilidad de servicios de conectividad son factores tecnológicos relevantes de la continuidad del negocio.

Riesgo:

Un inadecuado manejo del factor tecnológico podría representar riesgo para el presente proyecto. Para mitigar dichos riesgos se elabora una matriz de riesgo.

Ecológico:

En el ámbito ecológico y ambiental, es fundamental cuantificar el posible impacto de las externalidades negativas al medio ambiente como resultado de la explotación de una actividad comercial. Cada vez es más estricta la exigencia de mitigar posibles impactos al medio ambiente.

En lo concerniente al presente proyecto, no existe un componente intensivo que guarde relación con la afección del medio ambiente.

Riesgos:

No existen riesgos inherentes al negocio que pueda afectar el equilibrio ambiental, no obstante, se tiene planificado una campaña anual de buenas prácticas ambientales para los taxistas.

Legal:

La industria tiene una regulación marco en las siguientes resoluciones: Resolución 1794 que “Reglamenta publicidad y presentación exterior e interior de los vehículos que se indica, información y señalética para Transantiago” de fecha 7 de Diciembre de 2004, modificado el 10 de Diciembre del 2009 del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones y la Resolución 1232 que “Autoriza procedimiento de aprobación de publicidad y avisos para taxis básicos y designa autoridad competente para su autorización” de fecha 31 de Agosto de 2004 del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.

Ambas resoluciones son las referencias regulatorias legales dentro de la industria, pero dentro del alcance de ambas no se encuentra la publicidad interior en taxis, que hasta la fecha no ha sido punto de análisis, ya que en ambos casos legales está enfocado a la distracción que genera a los automovilistas las publicidades en medios móviles, que no es el caso de la publicidad interior.

En la industria de publicidad caminera que en cierto modo es un sustituto, actualmente se encuentra en agenda legislativa su regulación específicamente en el campo de la seguridad vial, esta ley busca reglamentar estándares en la publicidad caminera tanto en el radio urbano como en el rural.

Riesgo:

No existe riesgo asociado, pero periódicamente se realizará una revisión de la agenda regulatoria en torno a la publicidad en medios de transporte.

Anexo III: Matriz de riesgos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS													
Riesgo	Descripción	Impacto	Ponderación de los riesgos			Impacto	Control	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
			Eventos posibles en un mes (1, 5 o 10)	Probabilidad de ocurrencia (1, 2 o 3)	Ponderación Impacto (1, 2 o 3)			Tipo de Control (Preventivo, Detectivo o Correctivo)	Eficacia del control	Frecuencia del Control	Costo del control	Responsable	
Selección inadecuada de hardware y software	1. Compra de software que no se ajuste a las necesidades, las necesidades definidas para el negocio. 2. Compra de activos (software, tablet, red de telecomunicación)	Perdidas económicas Pérdida de confianza con los clientes Pérdida en calidad de servicio	1	BAJA	3	CATASTROFICO	Juicio experto y análisis de los proveedores	Permanente actualización del Software del proveedor seleccionado. Definición y seguimiento de los SLA del proveedor.	Preventivo	ALTA	Trimestral	Bajo	Tecnología & Operaciones (T&O)
Uso indebido de la información	1. Uso malicioso de la información por parte del personal de nuestra empresa o proveedores.	Posibles demandas de los afectados (agencia, cliente final y usuario del taxi)	1	BAJA	2	MODERADO	Definir políticas de accesos y roles	Definir claramente la jerarquía de usuarios. Divulgación de las políticas de manejo de la información entre los colaboradores. Procedimientos para la asignación de roles y accesos a los sistemas de información.	Preventivo	Media	Semanal	Medio	Tecnología & Operaciones (T&O)
Vulnerabilidad del sistema de información	1. Posibilidad que un tercero impida el correcto funcionamiento de la plataforma.	Perdidas económicas Pérdida de confianza con los clientes Pérdida en calidad de servicio	5	MEDIA	3	CATASTROFICO	Definición y seguimiento de los SLA de los proveedores.	Proveedor de internet respecto a la privacidad de red. Encriptación de la información por parte del proveedor de Software.	PREVENTIVO	Media	Diario	Bajo	Tecnología & Operaciones (T&O)
Daños o robo del hardware (tablet)	1. Desgaste / pérdida (natural o intencional) de la tablet.	Pérdida económica	1	BAJA	2	MODERADO	Verificación del anclaje y protección del dispositivo	Revisión física por parte del propio Taxista Revisión lógica a través del monitoreo de las estaciones.	Detectivo	ALTA	Quincenal	Bajo	Tecnología & Operaciones (T&O)
Fallas en las telecomunicaciones	1. Posibilidad de falla en la red de internet. 2. Falta en el almacenamiento de información en la nube.	Continuidad de negocio	10	ALTA	1	LEVE	Definición y seguimiento de los SLA del proveedor.	Medición de la disponibilidad de red	Detectivo	ALTA	Diario	Bajo	Tecnología & Operaciones (T&O)

Anexo IV: Análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter

Amenazas de nuevos participantes.

En la industria de publicidad en medio móvil no se requiere de un volumen considerable de inversión inicial, y en el caso de del macro segmento donde se encuentra **AdVantage in cab** aplica lo mismo.

No se tiene barrera de entrada legal, pero sí un marco regulatorio para la publicidad exterior que ha sido mencionado en las consideraciones del entorno legal. Sí requiere los permisos convencionales que tiene casi cualquier negocio.

Dado la muy reciente incursión de publicidad de interior en taxi dentro del mercado chileno, no se tiene un competidor dominante.

Acorde a lo anterior se puede llegar a la conclusión que la amenaza de nuevos competidores es *media*.

Poder negociador de los compradores.

La concentración y/o dependencia de un consumidor o un grupo reducido es poco probable, ya que la cantidad de agencias de medios y empresas objetivo es elevada.

El costo de cambio para el consumidor es bajo, pero deberá prescindir de uno de los atributos esenciales de la propuesta de valor, el cual es la segmentación de grupo de consumidor así como el seguimiento de las campañas (tracking online).

Una posible de amenaza de integración hacia atrás por parte de las agencias de publicidad es medianamente probable, pero para las empresas que demandan la publicidad es poco probable.

Considerando estas condiciones respecto a los compradores, el poder de negociación de los mismos es muy *medio*.

Amenazas de sustitutos.

Existen varios sustitutos, algunos con menor grado y otros con mayor grado sustitución, la industria de la cartelería y publicidad de exterior es el sustituto más cercano.

Aunque existe una gran cantidad de sustitutos, los atributos y propuestas de valor difieren, y considerando la propuesta de valor del negocio que estamos planteando esto se atenúa aún más. No obstante, consideramos que la amenaza de servicios sustitutos es **baja**.

Poder negociador de los proveedores.

En esta industria los principales proveedores son los desarrolladores de aplicaciones y soluciones informáticas, y las empresas proveedoras de dispositivos electrónicos.

Los proveedores señalados tienen un nivel dado de atomización que una posible integración tiene escasa probabilidad. Además estamos en presencia de un mercado maduro, en el cual los precios y condiciones ya están fijados. En consecuencia el poder negociador de los proveedores es **bajo**.

Rivalidad entre competidores.

A pesar de la existencia de muchos competidores equilibrados, no existe una fuerte disputa por los clientes dado que cada competidor ofrece propuesta de valor distinta.

Las barreras de salidas son muy bajas, ya que la mayor parte de la inversión es en activo no especializado, por lo que la barrera a salvar sería un despedido de la plantilla laboral y el contrato de arrendamiento de la oficina.

Donde sí es probable una rivalidad entre competidores es al momento de captar los taxistas que serán usuarios de los dispositivos en sus autos.

Por las características enumeradas, y en especial la última, la rivalidad entre competidores es **baja**.

Anexo V: Análisis de stakeholders

Colaboradores

Está compuesto por empleados de la empresa y por cada uno de los facilitadores que serán el punto de contacto final el destinatario de las campañas publicitarias.

En cuanto a los intereses principales de los empleados se encuentra: tener un ambiente laboral agradable, contar con programas de desarrollos, acceder a los beneficios establecidos por la ley y remuneración acorde al aporte en la empresa.

Por su parte, AdVantage espera que los empleados cumplan con diligencia las tareas asignadas, que sean proactivos en busca de lograr el crecimiento sostenido de la empresa y que se ajuste a las normas éticas de la empresa.

Los facilitadores (taxistas) tienen interés de tener un contrato justo, lograr aumentar sus ingresos, acompañamiento de la empresa en el proceso de implementación del proyecto.

En tanto la empresa espera de los facilitadores compromiso, empeño, que sientan que son engranaje primordial del negocio.

Clientes

El objetivo de este grupo de interés es monitorear los resultados de sus campañas, disponibilidad del servicio, comunicación adecuada, buen trato por parte del facilitador (taxista) y que la experiencia sea positiva. Además una flexibilidad en el esquema de oferta que se le presente.

AdVantage in cab espera que sus clientes sean promotores del negocio (alto Net Prometer Score - NPS) así como la fidelización de los mismos.

Proveedores.

El objetivo de este grupo de interés es conseguir una relación estable con la empresa, buena comunicación y que se cumplan las condiciones de los acuerdos en tiempo y forma especialmente los calendarios de pagos.

La empresa espera que el proveedor de igual forma cumpla las condiciones de los acuerdos, en especial los plazos de entrega de servicios y/o productos y los precios establecidos, además que los servicios y/o productos sean de buena calidad, tengan garantía y cumplan con los requerimientos exigidos en los acuerdos y contratos.

Comunidad.

La comunidad tiene interés en que la empresa genera fuente de ingresos para más ciudadanos, que respete las regulaciones vigentes y que tenga un compromiso con el desarrollo sustentable del negocio.

La empresa espera de la comunidad el respeto hacia los principios y valores establecidos por la compañía así como la ecuanimidad a la hora de juzgar el servicio ofrecido por la empresa a la comunidad.

Grupos de intereses externos.

Gobierno.

El interés de las instituciones del Gobierno es que la empresa cumpla con sus obligaciones legales, especialmente lo concerniente a los permisos de explotación, pago de impuestos, cumplimiento sanitario entre otros objetivos.

Un organismo del Gobierno con especial relevancia es el Servicio Nacional del Consumidor que vela por los derechos de los consumidores.

Se espera que el Gobierno tenga reglas y normativas estables que facilite el desarrollo del proyecto así como agilidad en trámites administrativos disminuyendo la burocracia.

Asociaciones y empresas ligadas a taxistas

Este grupo de interés espera que la empresa ayude a conseguir mayores beneficios para sus socios (taxistas), ya sea mayores niveles de renta así como otros beneficios.

La empresa espera la predisposición al dialogo de estas asociaciones a fin de lograr acuerdos donde ambas partes obtengan beneficio.

Es muy importante para la empresa tener un plan que facilite acuerdo colectivo con estas asociaciones, dado que es relevante a la hora de lograr mayor cantidad de facilitadores involucrados en el proyecto.

Anexo VI: Tendencias de Inversión en Publicidad

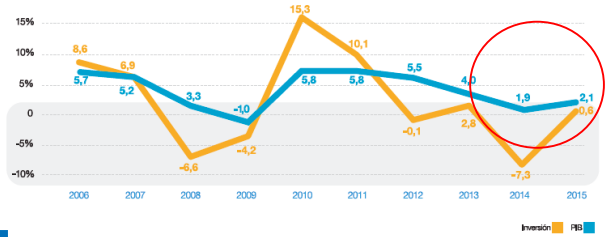
Inversión/Demanda

(Variación Real)



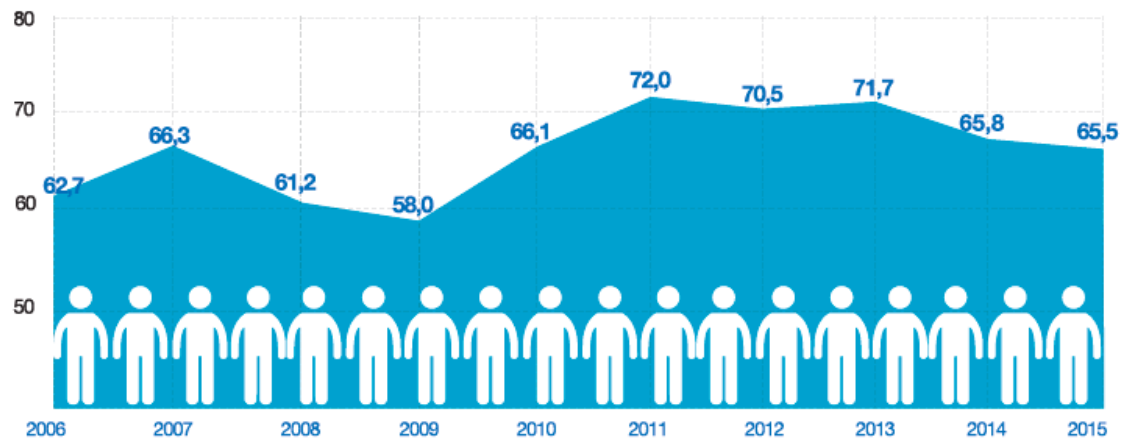
Inversión | PIB

Variación Real



Inversión Per Cápita

Dólares por Habitante



Fuente: Inversión Publicitaria 2014 ACHAP

Anexo VII: Análisis CANVAS

Recursos claves

Para **AdVantage in cab** los recursos claves a ser considerados para materializar la propuesta de valor son:

- Tener actualizada la plataforma de monitoreo, que permita realizar georreferenciación de cuadrantes dentro de la comuna. Esto permitirá la factibilidad de asignar campañas publicitarias en zonas específicas.
- Aplicación informática de reconocimiento facial de edad y género de la persona sentada frente a las pantallas digitales que genera el dato para segmentar.
- Taxistas afiliados que utilicen las pantallas digitales por el respaldo de sus asientos.
- Dispositivo de última generación que soporte la plataforma de monitoreo y la aplicación de reconocimiento facial.

Actividades claves

Se considera actividades claves para el modelo de negocio de **AdVantage in cab** el correcto funcionamiento de la red, la resolución de problemas en cuanto a calidad de campañas en medios publicitarios, la venta para la captación de clientes al servicio que se ofrece y la buena cobertura de dispositivos en los taxis. A continuación las el detalle de las actividades claves citadas:

- **Actualización de plataformas:** considerando que la estrategia de nuestro servicio se basa en la fortaleza tecnológica de la solución, existe el riesgo que nuevas tecnologías pasen a desplazar a las actuales, por lo que es primordial y actividad clave la constante actualización de las plataformas a fin de minimizar el riesgo mencionado.
- **Afiliación de taxistas:** dado que el medio de difusión es el vehículo de taxi, forma parte de la actividad clave contar con esquemas de afiliación de taxistas que permitan el permanente crecimiento de la base existente en el sistema. Este crecimiento sostenido en afiliados es un eje impulsor del crecimiento futuro, ya que la cobertura/alcance que tenga **AdVantage in cab** es muy relevante para los clientes.

- **Mantenimiento de dispositivos:** considerando que la calidad y fidelidad de un mensaje publicitario está influenciado fuertemente por las condiciones del dispositivo emisor, es actividad fundamental realizar revisiones periódicas para asegurarse que cada dispositivo esté entregando un producto de calidad.
- **Clientes:** realizar visitas periódicas a las oficinas de los clientes para afianzar el vínculo de negocio.
- **Capacitación del empleado y cliente:** teniendo en cuenta que **AdVantage in cab** siempre seguirá las innovaciones tecnológicas, es importante capacitar tanto al empleado como al cliente en las nuevas herramientas que vayan lanzándose al mercado.

Estructura de costos

El plan de negocio de **AdVantage in cab** tendrá en su estructura de costos los siguientes conceptos:

- **Costos de implementación y puesta en marcha:** todos aquellos costos al inicio del proyecto que son necesarios para el arranque de las operaciones.
- **Costos de operación:** aquellos costos que son consecuencia de del movimiento del negocio propiamente dicho. En la siguiente Tabla se describen todas las erogaciones de caja, ya sean costos o las inversiones.

En la siguiente Tabla se detalla cada uno de los costos involucrados en el proyecto.

Erogación de caja

	Concepto	Estructura	Tipo	Frecuencia
Activos	<ul style="list-style-type: none"> - Pantallas digitales - Licencia de plataforma de monitoreo - Licencia de reconocimiento facial - Mobiliario y equipos de Oficina - Proceso de inscripción y habilitación de la empresa 	Puesta en marcha		
Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de oficina - Actividad de lanzamiento comercial del negocio - Útiles de oficina - Arrendamiento, seguro, y expensas de oficina - Salario de empleado - Instalación de dispositivos en taxis - Pago a taxistas por afiliación. - Campañas de publicidad y promoción - Soporte de plataforma - Capacitaciones - Revisión de dispositivos 		Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Fijo Fijo Fijo Variable Fijo/Variable Variable Fijo Variable Variable

Fuente: Elaboración propia

Asociaciones claves

Parte muy relevante de la creación de valor para el presente proyecto, son las asociaciones claves.

El proyecto será más valorado por el cliente a medida que se disponga de mayor cobertura geográfica de taxis con los dispositivos de publicidad, para que esto sea factible se debe lograr firma de acuerdo con agrupaciones o gremio de taxistas a fin de colocar los dispositivos en sus automóviles.

La conectividad a internet es parte de la continuidad del negocio y de la calidad del servicio, para reducción de riesgos de pérdida de conectividad, las alianzas con empresas de telecomunicaciones ayuda a mitigar en gran medida dicho riesgo, además de lograr mejores planes de conectividad.

Los dispositivos móviles (tablets) están preparados para ser multitareas. Al ser un costo hundido, lograr canalizar más tareas por dicho dispositivo genera eficiencia. En ese sentido, asociarse con empresas procesadoras de pagos para arrendar el dispositivo como punto de pago (POS), lograría desarrollar cierta economía de escala beneficiando a ambos.

Al inicio del negocio se tiene muchos costos operativos, ya que antes de ofrecer el servicio se debe contar con una cobertura geográfica mínima. Entre el momento de la implementación y la generación de ingresos, existe un plazo que no es instantáneo, por lo que es clave la asociación con bancos para la obtención del capital operativo que permita el normal desenvolvimiento del negocio.

Por lo tanto los tipos de asociaciones claves para el proyecto son del tipo alianzas entre empresas no competidoras, empresas conjuntas que crean nuevos negocios y relaciones cliente proveedor. A la hora de la elección de los aliados se tendrá en cuenta elementos como la confianza, la complementariedad, el valor ofrecido y los costes.

Canales

Al tener la propuesta de valor componentes de innovación tecnológica, es crucial que el canal de comunicación esté bien desarrollado, a fin de comunicar de forma precisa la necesidad que busca satisfacer el proyecto.

La organización de eventos para la presentación de la propuesta de valor, reuniones personales con los ejecutivos de cuentas de publicidad y la participación activa en exposiciones y eventos de la industria de la publicidad, serán algunos de los principales elementos del canal de comunicación.

El canal de comunicación tendrá el soporte de materiales impresos y audiovisuales para la mejor comprensión del cliente acerca de nuestra propuesta de valor. Las reuniones junto con el soporte de materiales, también permite que el cliente entienda la propuesta de valor y generar retroalimentación.

En cuanto a la distribución y venta, se desarrollará tanto por los mismos canales utilizados para la comunicación, así también la plataforma web será un buen canal de distribución y venta.

Relaciones con clientes

El enfoque del proyecto respecto a la relación del cliente es empresa a empresa (B2B), para las etapas que correspondan a la captación y de fidelización de clientes se realizará a través de la atención personal exclusiva.

Una vez que la relación con el cliente haya madurado y se busque lograr una estimulación de las ventas, la categoría de una relación de autoservicio también sería ideal.

Las innovaciones tecnológicas utilizadas en el proyecto, generan información suficiente para fortalecer y optimizar la gestión de relación con el cliente (CRM), para así comunicar a nuestros clientes los beneficios y soluciones que se ofrecen.

Flujos de ingresos

La principal fuente de ingresos depende de los espacios publicitarios que se vendan. La periodicidad de cobro depende de la duración de la campaña, pudiendo ser esta mensual (para campañas de larga duración) o al final de la campaña (para las de corta duración).

También se tendrá una posible fuente de ingreso secundaria, que consiste en el arriendo de los dispositivos móviles para usos alternativos como punto de pago (POS).

Segmentación del cliente

El segmento escogido como objetivo a proporcionar el servicio por **AdVantage in cab**, es el de la agencia publicitaria y de medios. Este segmento de mercado se escogió tomando en consideración que la difusión de campañas publicitarias en general son iniciadas por dichas agencias.

En el segmento de agencias de publicidad se tiene más de 4.000 empresas, sin embargo existe una concentración importante del volumen de facturación del segmento en alrededor de 27 empresas.

Para la actividad de arriendo de los dispositivos para uso alternativo, el segmento de clientes escogidos es el de empresas procesadoras de pagos, donde la concentración es aún mayor ya que los potenciales clientes son dos empresas: Transbank y Multicaja.

Anexo VIII: Valor entregado a los principales stakeholders del proyecto

A los agencias de medios:

- Segmentación de campañas a través de plataforma digital.
- Seguimiento y reporte de campañas.
- Base de datos útil para futuras campañas a ser desarrolladas.

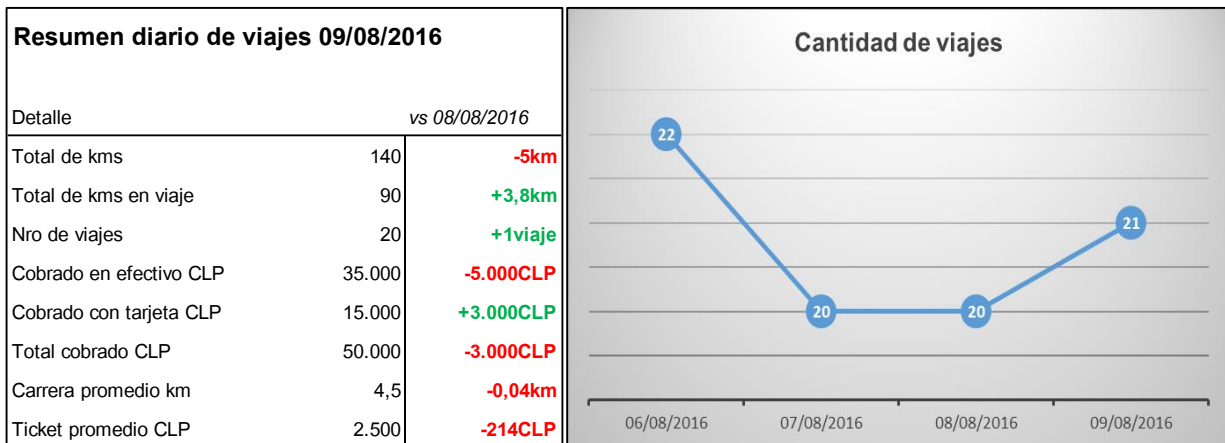
Ilustrativo reporte



A los taxistas:

- Plataforma de gestión de viajes para el taxista, con reportes acerca de sus ingresos y carreras.
- Medio de cobro de pago con tarjetas, más económico y sencillo que el dispositivo tradicional de cobro.
- Ingresos adicionales por arriendo de su automóvil para la colocación de la pantalla digital

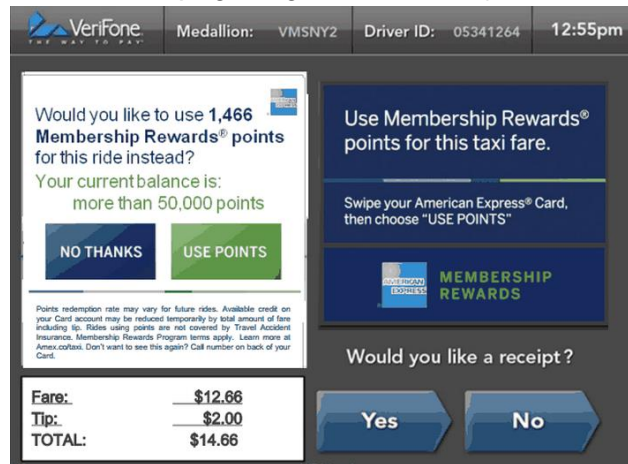
Ilustrativo de reporte diario de gestión de viajes



Al usuario del taxi.

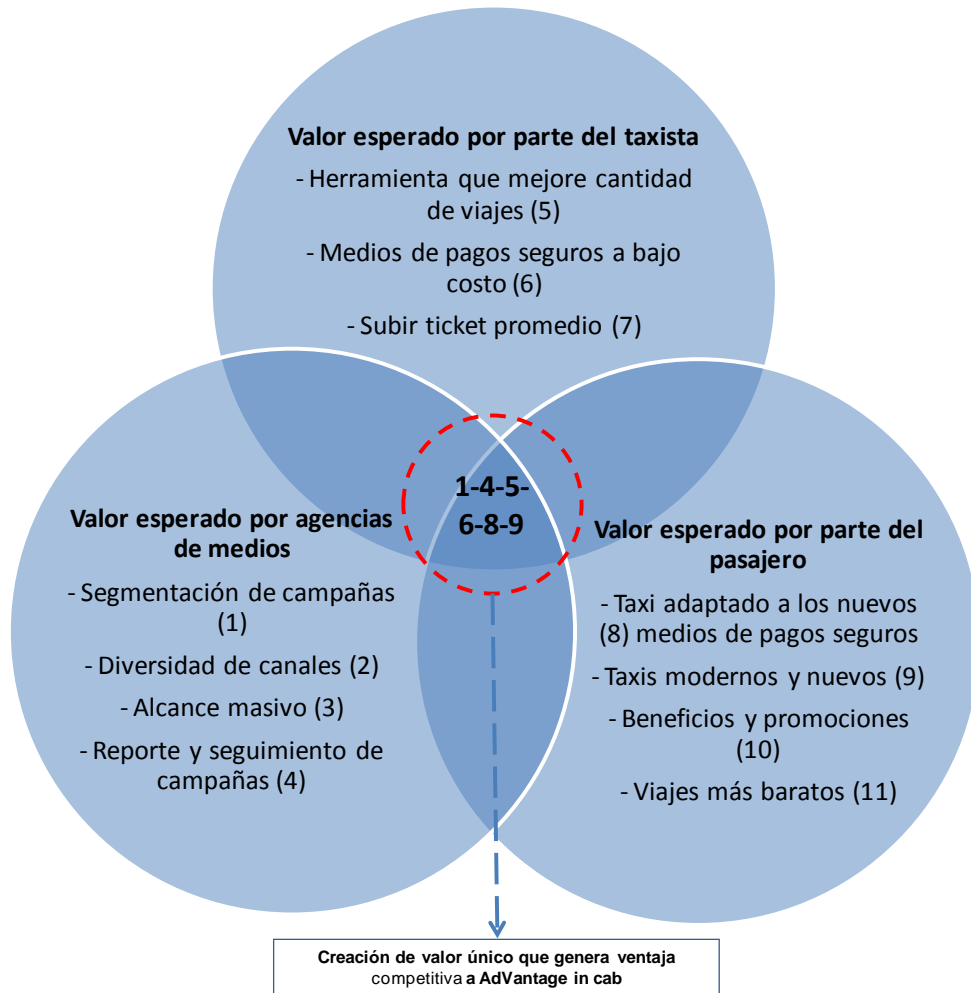
- Forma de pago seguro con tarjetas.
- En un futuro cuando la penetración de smartphones con NFC sea mayor, podrá ocupar la misma pantalla digital para el pago.
- Promociones especiales a través de campañas publicitarias.

Ilustrativo pago seguro en Tablet (taxi en D.C)



Resumen de entrega de valor		
Actor	Participación	Beneficio esperado
Taxista	Portador del POS y prestador del servicio de transporte de pasajeros	Mayor seguridad en las transacciones de dinero
		Ampliar la oferta de valor para sus clientes
		Disponibilidad de reportes semanales con los ingresos obtenidos
		Posibilidad de ahorro voluntario
		Eficiencia en el pago del servicio
		Conciliación Bancaria diaria
Pasajero	Utilización de medio de pago electrónico	Menor riesgo por no requerir de efectivo
		Pago ágil
		Acceso a campañas de descuentos
Agencias de medios	Publicación de campañas	Capilaridad en la difusión de campañas
		Información en línea de las visualizaciones
		Modificación de campañas en tiempo real

Anexo IX: Dinámica de la ventaja competitiva de AdVantage in cab



Anexo X: Análisis FODA y cadena de valor

El análisis de **AdVantage in cab** se presenta la siguiente Tabla con el detalle de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se deben enfrentar junto a las posibles estrategias alternativas.

Tabla: matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Innovadora propuesta de valor utilizando nuevas tendencias tecnológicas - Socio del proyecto con conocimiento del mercado de taxis - Generación de información para inteligencia de negocios del cliente 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Imagen de la marca nueva en un mercado donde la reputación es relevante - Proceso lento para inicio de la generación de ingresos (necesidad alta de capital operativo inicial) - Poca experiencia en el rubro de medios de difusión
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de mayor información de resultados de campañas - Creciente enfoque de análisis del ROI de las campañas publicitarias - Sustitución de los antiguos medios de difusión por los nuevos - Recurso tecnológico multitarea para uso alternativos 	Estrategia FO. MAX F y O <ul style="list-style-type: none"> - Adecuado reemplazo de los activos tecnológicos (cambio de pantallas y softwares acorde vayan apareciendo versiones con mejoras sustanciales) - Estudio continua para generación de nuevos medios que utilizan innovación tecnológica 	Estrategia DO. MIN D y MAX O <ul style="list-style-type: none"> - Mostrar la propuesta de valor de manera personalizada a los potenciales clientes relevantes - Estrategia financiera sobre la estructura financiera que logre eficiencia en la liquidez y flujo de caja
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente recurso financiero que frene el crecimiento - Excesiva regulación respecto a los avances tecnológicos - Posibles demandas excesivas de comisión por parte de taxistas 	Estrategia FA. MAX F y MIN A <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento permanente a los taxistas afiliados, generando espacios de confraternización - Participación activa de los debates sobre regulaciones a cambios tecnológicos 	Estrategia DA MIN D y A <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de alianzas para usos alternativos de pantalla digital - Realizar estudios sobre otras alternativas en medios de transportes

Fuente: elaboración propia

Los puntos relevantes del análisis permiten concluir que la propuesta de valor cuenta con fortalezas bien definidas respecto a otros medios de difusión que son distintivas y capaces de apalancar el desarrollo del nuevo negocio.

Es importante captar agencias de medios de alta reputación como clientes, esto ayudará a que algunas debilidades no sean obstáculos para el crecimiento y el logro del objetivo.

Respecto a las amenazas, ya en el análisis del entorno en el punto 2.1.3 se menciona los elementos a ser considerados para mitigar.

Como la innovación es atributo relevante de la propuesta de valor, el aprovechamiento de las oportunidades es una vía para la sostenibilidad del proyecto. En ese sentido, se dispone de una estrategia del adecuado reemplazo de los equipos y plataformas.

Cadena de valor

Actividades Primarias:

Logística interna

- Definición de la metodología de afiliación de taxistas.
- Evaluación del servicio de colocación de pantallas digitales.
- Diseño de los niveles y tipo de segmentación disponible.
- Administración y gestión del pago de comisiones a taxistas.
- Control de inventario de las pantallas digitales.

Operaciones

- Disponibilidad de la plataforma de reconocimiento facial, almacenamiento en la nube y las pantallas digitales.
- Revisión de las condiciones físicas de las pantallas digitales.
- Actualización del sistema operativo de las pantallas digitales.
- Disponibilidad del acceso a la plataforma por parte de los clientes para sacar reportes.
- Soporte adecuado a los taxistas para mantener la conectividad del dispositivo.
- Disponibilidad de la plataforma de gestión de viajes del taxista.

Logística externa

- Los servicios prestados son de manera directa al cliente.
- Los activos e insumos son almacenados en las dependencias de la empresa.

Marketing y ventas

- Organización de eventos para captación de clientes.
- Pauta en revistas del rubro de agencias de medios.
- Convenio con empresas que permitan impulsar el negocio.
- Promoción en las redes sociales para dar a conocer la marca.

Servicios

- Seguimiento personalizado a cada cliente fortaleciendo los canales de comunicación.

- Entrega periódica de reportes de las campañas cerradas.
- Añadir nuevas soluciones para los clientes.

De las actividades primarias citadas, se puede concluir que las que aportan mayor valor al proyecto son la disponibilidad continua de la plataforma, la organización de eventos para captación de clientes y la gestión de pagos a los taxistas. Estos aspectos diferencian a **AdVantage in cab** respecto a competidores y potenciales entrantes.

Actividades de apoyo:

Gestión de infraestructura de la empresa

- Oficinas adecuada con sala de monitoreo.
- Control financiero del flujo de caja.
- Planificación del crecimiento en taxistas afiliados.

Gestión de recursos humanos

- Capacitación de los empleados en nuevas tecnologías para la plataforma del proyecto.
- Lograr clima organizacional con taxistas a través de actividades de ocio.
- Políticas de promoción definida que permita empoderamiento del colaborador.

Soporte y desarrollo de tecnología

- Elaborar cursos para clientes para mostrar nuevas tendencias.
- Búsqueda de cursos formativos en plataformas del proyecto.
- Aseguramiento de la integridad de la información almacenada.

Gestión de compras de insumo

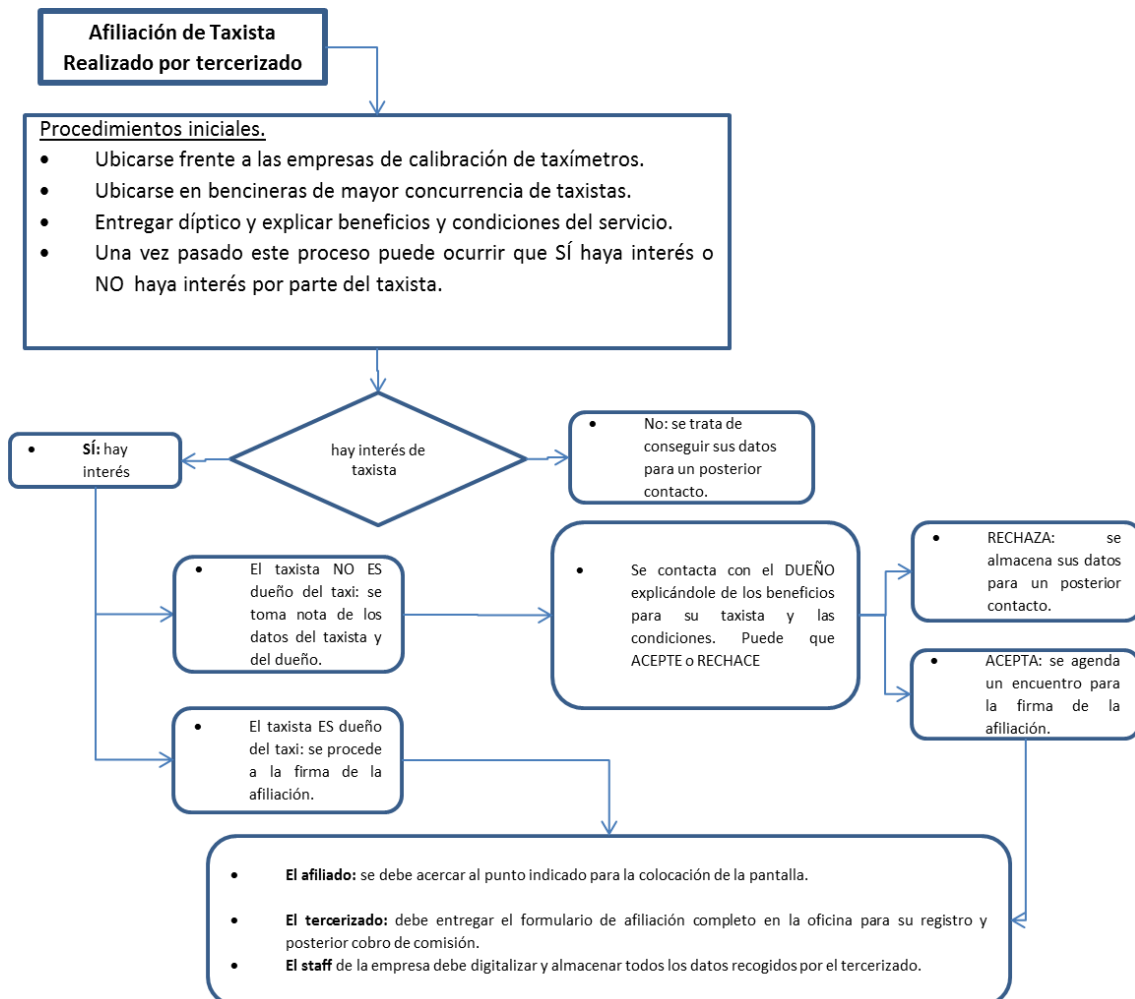
- Adquisición de pantallas digitales con proveedores que tengan buena reputación.
- Análisis de distintas plataformas para posterior adquisición.
- Materiales necesarios para la promoción de la empresa.

El logro de clima organizacional con taxistas a través de gestión de recursos humanos junto a los aspectos que agregan valor en las actividades primarias, generan la ventaja competitiva de **AdVantage in cab**.

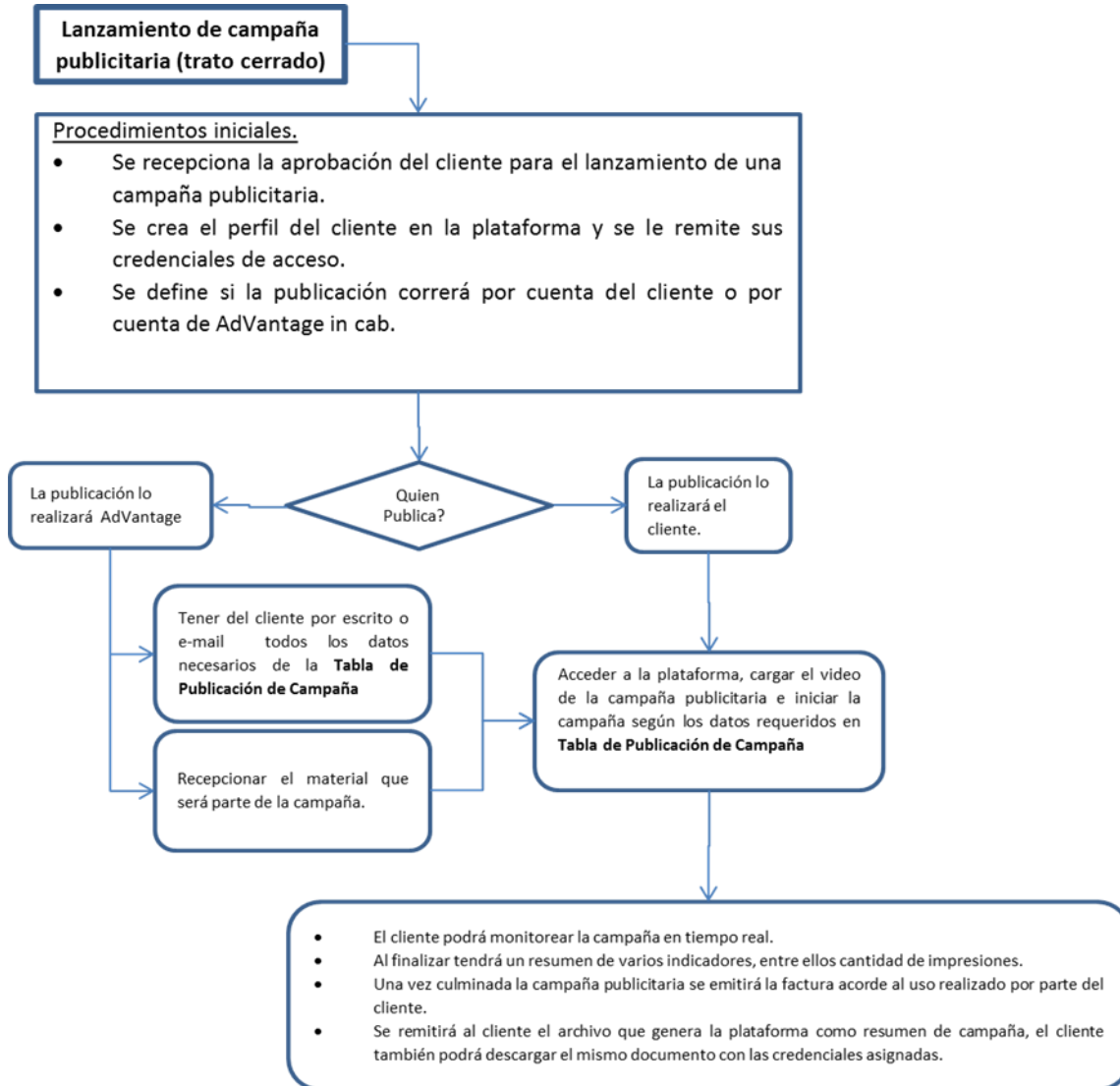
Anexo XI: Proceso de afiliación

Contar con un proceso de afiliación bien estructurado y sistematizado es fundamental para el éxito de modelo. Éste debe cubrir las necesidades y ser lo suficientemente claro para que tanto el dueño de un taxi como quien lo conduce tenga certeza de cómo proceder.

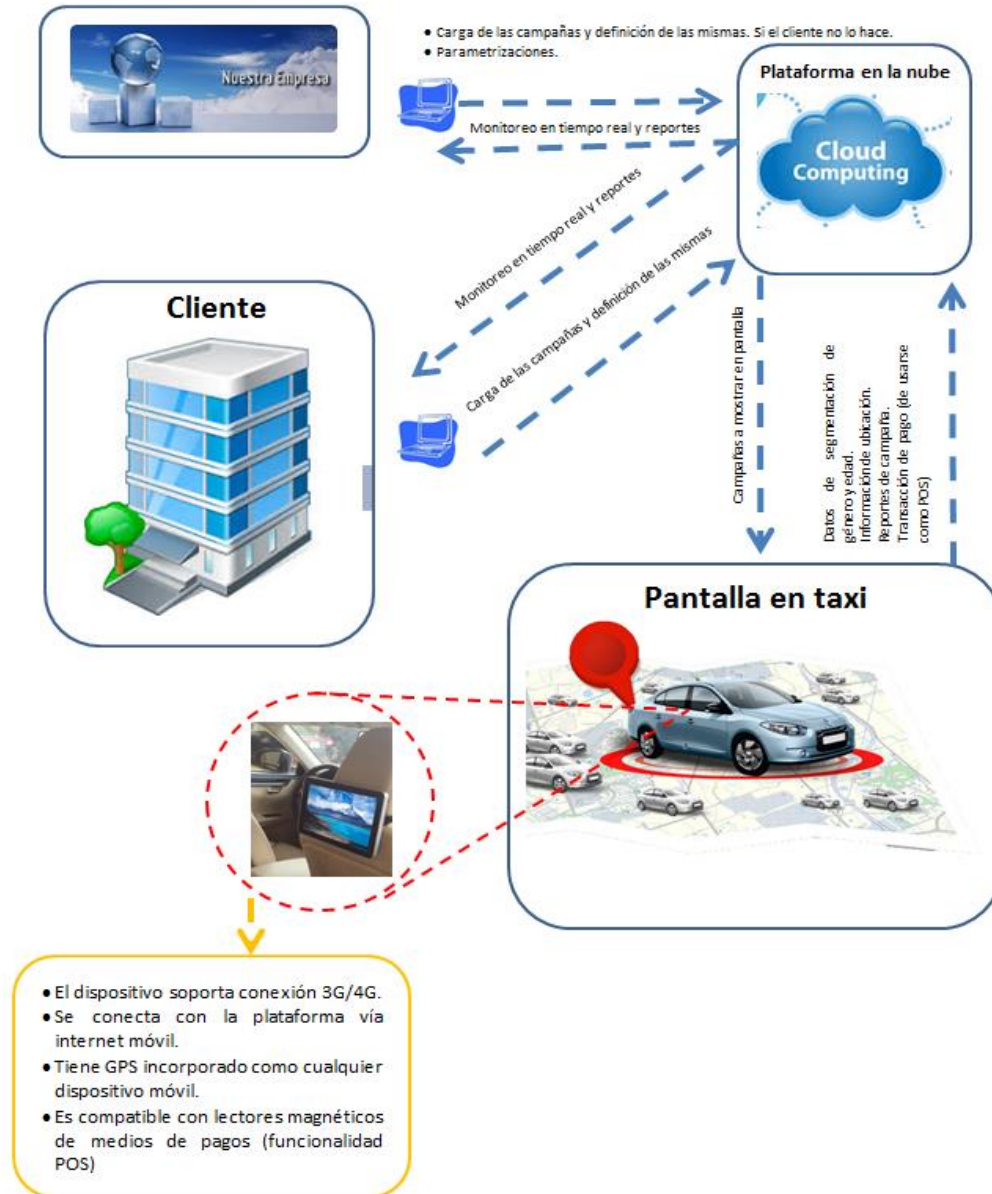
Otra fuente de convenios es con empresas de Taxis. Éstos, a diferencia de la afiliación de taxistas, estarán a cargo del empleado permanente de la empresa, con quien se pactará reuniones a fin de explicarle los beneficios y alcance del acuerdo. A contar de este punto, seguirá el mismo procedimiento final a la de una afiliación de taxista convencional.



Anexo XII: Proceso de implementación de campañas



Anexo XIII: Proceso operativo tecnológico



Anexo XIV: Asociación chilena de Agencias de Medios (AAM)

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying www.aam.cl/sobre-aam/. The website header features the text "Asociación Chilena de Agencias de Medios, A.G." and social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn. Below the header is a banner image with a network diagram and a hand holding a small globe, with the Zenith logo and tagline "The ROI Agency" on the right. A navigation bar includes a "Recientes" section with two news items: "Los maratones se están convirtiendo en la forma normal de ver contenido de televisión." and "Facebook se saca de la manga un clon de Snapchat (otra vez)." Below this is a breadcrumb trail: "Estás aquí: Home / AAM". The main content area contains a paragraph describing AAM as a trade association, followed by a paragraph about its mission and a list of values: "Colaboración, Transparencia, Honestidad, Competencia leal, Respeto, Confianza, Compromiso, Ética, Rigor y Amor." Below the text is a "Descargar:" section with two PDF icons: "Estatutos Asociación Chilena de Agencias de Medios, A.G." and "Estudios Sindicados de Medios". At the bottom of the page is a dark blue footer with the word "Visión" and a small logo.



REQUISITOS PARA INCORPORACIÓN DE NUEVOS SOCIOS

Podrán solicitar su ingreso a la Asociación Chilena de Agencias de Medios, A.G. las sociedades, de cualquier naturaleza, cuyo objeto o giro comprenda el estudio, análisis, estrategia y planificación en medios de comunicación social, negociación, intermediación y compra de espacios o tiempos a dichos medios, y la recomendación a avisadores de elección de los medios para la transmisión de los mensajes que los clientes de las agencias asociadas proyectan transmitir

Para dicho efecto deberán presentar la correspondiente solicitud dirigida al Directorio, acompañando copia de los antecedentes legales que acrediten su debida constitución, modificación y vigencia, y la personería de sus representantes.

La solicitud de ingreso deberá ser patrocinada, a lo menos, por 2 Directores o 3 Socios.

El Directorio ha establecido las siguientes menciones que deberán contener las solicitudes de ingreso a la Asociación, que debe ser presentada por cada postulante.

- El nombre y/o razón social, domicilio, teléfono y número de RUT de la solicitante.
- Antecedentes legales completos de la solicitante, tales como escrituras de constitución, modificaciones y vigencia, debidamente actualizadas con sus correspondientes legalizaciones.
- Debida y completa individualización de él o de los representantes legales o apoderados de la solicitante, indicando nacionalidad, profesión, estado civil, documento de identificación y domicilio.
- Tiempo que lleva trabajando en el ramo.
- El comprobante del pago de la patente municipal.
- Declaración del postulante en el sentido de que conoce los Estatutos de la Asociación, sus Reglamentos y demás normas gremiales, y que en el caso de ser aceptado se compromete a su observancia y ajustarse a ellos, a los acuerdos del Directorio y de la Junta General de Socios y concurrir al pago de la o las cuotas que correspondan.

Av. Apoquindo 4.700, Piso 11, Las Condes
T +562 2434 1890
M +569 9821 4712

Anexo XV: Tasa de impuesto directo

Tasas a ser aplicadas como impuesto directo

Año Tributario	Año Comercial	Tasa	Circular SII
2002	2001	15%	Nº 44, 24.09.1993
2003	2002	16%	Nº 95, 20.12.2001
2004	2003	16,5%	Nº 95, 20.12.2001
2005 al 2011	2004 al 2010	17%	Nº 95, 20.12.2001
2012 al 2014	2011 al 2013	20%	Nº 63 30.09.2010 Nº 48 19.10.2012
2015	2014	21%	Nº 52, 10.10.2014
2016	2015	22,5%	Nº 52, 10.10.2014
2017	2016	24%	Nº 52, 10.10.2014
2018 y sgtes.	2017 y sgtes.	25%	Nº 52, 10.10.2014
2018	2017	25,5%	Nº 52, 10.10.2014
2019 y sgtes.	2018 y sgtes.	27%	Nº 52, 10.10.2014

Fuente: Servicio de Impuestos Internos – Chile (SII)

Anexo XVI: Precios de referencia OOH Publicidad

Las tarifas de los letreros publicitarios dependen principalmente de cuatro factores: tamaño, iluminación, período y ubicación, siendo este último el más relevante. A continuación les presentaremos los principales formatos y rangos de tarifas para que tengan como referencia. Además cabe destacar que las tarifas entregadas son mensuales, para que el propósito de la publicación sea efectiva.

1. Letreros publicitarios camineros

Es el soporte más accesible en vía pública. Sus medidas son de 12 metros de ancho por 4 metros de alto. **No cuentan con iluminación** y están ubicados a baja altura en las distintas carreteras del país.

Rango de precios:

- Ruta 5 Sur / Norte: \$180.000 + IVA - \$600.000 + IVA
- Ruta 68: \$350.000 + IVA - \$600.000 + IVA.



Fuente: OOH publicidad

2. Letreros publicitarios unipole

Los unipoles son letreros sostenidos por un gran tubo, en su mayoría iluminados, ubicados generalmente en carreteras y autopistas. Sus medidas en general son entre 12x4 y 12x8 metros.

Rango de precios:

Ruta 5 Sur / Norte / 68: \$700.000 + IVA - \$2.000.000 + IVA



Fuente: OOH publicidad

3. Letreros publicitarios monumentales o gigantografías

Tal como lo dice su nombre son letreros de gran tamaño, pudiendo llegar incluso a medir 25x12 metros. Se pueden observar en algunos lugares como Costanera Norte y subida la pirámide (Vespucio Norte).

Rango de precios:

Costanera Norte / Vespucio norte: \$2.900.000 + IVA - \$9.000.000 + IVA



Fuente: OOH publicidad

4. Paraderos y paletas publicitarias

Soportes de menor tamaño utilizados para impactar tanto a peatones como a automóviles. En general se venden por circuitos para poder obtener gran cobertura. En algunas comunas se pueden comprar de forma unitaria pero su valor sube considerablemente.

Rango de precios:

Santiago - Oriente: \$200.000+IVA– \$900.000+IVA

Santiago – Poniente: \$150.000+IVA - \$600.000+IVA



Fuente: OOH publicidad

5. Pantallas led publicidad

La tarifa a pagar por una pantalla led en general garantiza un número de pasadas mínima en un tiempo determinado (lo común son 500 pasadas diarias de 10 segundos cada una). Su valor depende principalmente de su ubicación y demanda.

Rango de precios:

Regiones: \$500.000+ IVA - \$1.500.000 + IVA

Santiago – Sector oriente: \$800.000 + IVA – \$2.500.000 + IVA

Santiago – Sector poniente: \$600.000 + IVA - \$2.000.000 + IVA



Fuente: OOH publicidad

6. Publicidad en buses Transantiago y regiones

Los dos formatos más comunes en buses son la luneta (vidrio trasero) y el lateral (publicidad en el costado del bus).

Rango de precios:

Luneta o lateral Santiago: \$90.000 + IVA– \$109.650 + IVA

Luneta regiones: \$50.000 + IVA - \$80.000 + IVA



Fuente: OOH publicidad

7. Publicidad en metro Santiago

La publicidad en metro la podemos encontrar principalmente en el andén de espera, con formatos como paneles o adhesivos de gran tamaños pegados en los muros. También la podemos encontrar al interior del tren. La puedes contratar para la ciudad de Santiago o Valparaíso.

Rango de precios:

Paneles en anden: \$950.000 + IVA– \$2.500.000 + IVA

Muro en anden: \$3.000.000 + IVA - \$20.000.000 + IVA

Cenefas superior: \$6.000.000 + IVA - \$11.000.000 + IVA

Puertas de salida: \$800.000 + IVA - \$2.500.000 + IVA



Fuente: OOH publicidad

8. Publicidad en malls

La publicidad en malls destaca por su infinidad de formatos y opciones de innovación que se entregan. El formato más tradicional es el letrero o caja de luz ubicada en los estacionamientos. Y entre los formatos más innovadores destacan la publicidad en escaleras mecánicas y barreras de estacionamiento.

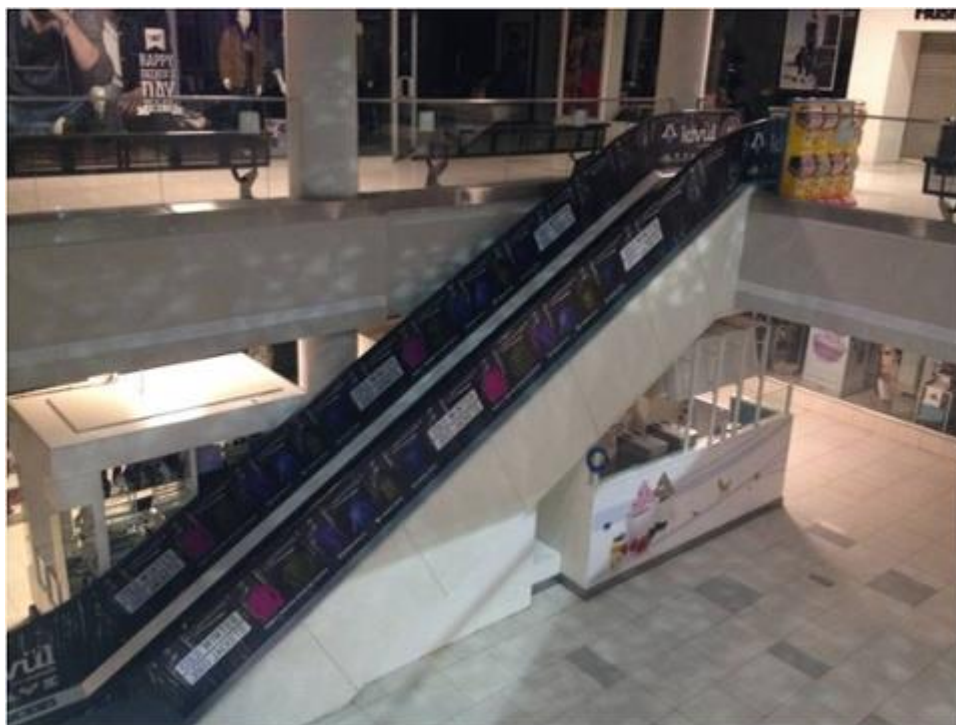
Rango de precios:

Caja de luz estacionamiento: \$600.000+IVA - \$1.890.000+IVA

Publicidad en escaleras mecánicas: \$2.000.000+IVA - \$3.500.000+IVA

Barrera de estacionamientos: \$5.000.000+IVA - \$7.000.000+IVA

*Importante considerar cotizar costos extras como impresión e instalación, que a veces sumados, puede llegar a costar más que el arriendo del soporte.



Fuente: OOH publicidad

9. Publicidad en Supermercados

Considerando que el 70% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta, puede ser una potente estrategia estar presente en este soporte. En la publicidad en supermercados también podemos encontrar diversos formatos tradicionales como cajas de luz, paletas o minipoles, además de formatos especiales como publicidad en el carro de supermercado o publicidad en pantallas digitales al interior de la tienda.

Rango de precios:

Publicidad caja de luz estacionamiento: \$1.000.000+IVA - \$1.800.000+IVA

Circuito 12 pantallas digitales instore: \$1.400.000+IVA - \$2.650.000+IVA



Fuente: OOH publicidad

10. Publicidad en aeropuerto

Tanto en el aeropuerto de Santiago como en las principales ciudades de Chile podemos encontrar espacios publicitarios en distintos formatos. Entre los lugares más comunes destaca la publicidad en la sala de espera para abordar, publicidad en la sala de retiro de equipaje y publicidad en la zona de embarque. Entre los principales formatos destacan las cajas de luz y circuitos de TV.

Rango de precios:

Santiago

Caja de Luz – Retiro de equipaje / Embarque: \$1.400.000 + IVA– \$2.500.000 + IVA

Circuito 100 pantallas informativas: \$3.000.000+IVA - \$4.410.000+IVA

Regiones

Caja de Luz – Retiro de equipaje / Embarque: \$650.000 + IVA– \$1.100.000 + IVA



Fuente: OOH publicidad

11. Publicidad en edificios (Building wrap)

La publicidad en edificios ha tenido un creciente uso durante los últimos años. Sus valores dependen tanto de la comuna, como el tamaño del edificio donde se publicitará. A continuación te dejamos el rango de valores mensuales en los que puedes encontrar un building wrap:

Rango de precios:

Building Wrap: \$18.000.000+IVA - \$60.000.000+IVA



Fuente: OOH publicidad, frente Costanera Center

Anexo XVII: Matriz de repago de la inversión a través de flujos descontados

AdVantage in cab		Unidad											
		A0	A1	A2	A3	A4	A5						
KPI's Financieros Monto de la inversión (CLP MM) <input type="text" value="185"/> Repago (Meses)* <input type="text" value="36"/> TIR (%) <table border="1"><tr><td>3Y</td><td>5Y</td></tr><tr><td>15%</td><td>41%</td></tr></table> VAN (CLP MM) <table border="1"><tr><td>11</td><td>149</td></tr></table>		3Y	5Y	15%	41%	11	149						
3Y	5Y												
15%	41%												
11	149												
*El repago mensual es calculado con los 3 primeros años de inversión													
Ingresos													
Ingresos por suscripciones		CLP MM	80	269	342	355	369						
Costos		CLP MM	80	269	342	355	369						
Costos		CLP MM	35	52	62	64	66						
Fee a taxistas		CLP MM	35	52	62	64	66						
			44%	19%	18%								
Margen de Contribución		CLP MM	45	217	280	291	304						
% Margen de Contribución		%	56%	81%	82%	82%	82%						
Gastos		CLP MM	94	85	89	91	95						
Generales y Administrativos (G&A)		CLP MM	94	85	89	91	95						
Ventas y marketing (S&M)		CLP MM	73	74	76	77,8	81,8						
		CLP MM	21	12	12	13	13						
		CLP MM	0,0	0	0,0	0,0	0,0						
			0%	0%	0%	0%	0%						
EBITDA		USDk	-49	132	191	200	208						
Margen de EBITDA		%	-61%	49%	56%	56%	56%						
Depreciación		Años	3										
		CLP MM	28	31	44	29	26						
NPBT		CLP MM	-77	23	147	171	182						
Impuesto		CLP MM	0	6	37	44	49						
Tasa impositiva		%	23%	24%	25%	26%	27%						
NPAT		CLP MM	-77	95	110	128	133						
NPAT Descotado para ROIC		IC	-74	78	81	79	73						
Capex		CLP MM	52	9	39	39	39						
CAPEX de reposición		CLP MM	0	9	39	39	0						
Inversión para la caja		CLP MM	52	0	0	0	0						
FCF		CLP MM	-101	117	115	118	120						
WACC		%				12,79%	12,79%						
Flujo de caja descontado		CLP MM	-96	96	85	73	66						
KPI's Financieros													
Programa de repago													
Meses		<input type="text" value="36"/>											
Other Financial KPIs		3Y	5Y										
IRR		15%	41%										
NPV		11	149										
ROIC													
Otros KPI's financieros (en años)		<input type="text" value="12%"/>											
NPV >>>		CLP MM	-85	-181	-85	0	73	138					
ROIC >>>>					65%								
		IC	-85	-181	-85	0	73	138					
		CLP MM	-85	-96	96	85	73	66					
		IC	-85	-96	96	85	73	66					
		CLP MM	-85	-96	96	85	73	66					
		CLP MM	-85	-96	96	85	73	66					
		CLP MM	-84,96										