



# **“ADVANTAGE IN CAB”**

PARTE 1 – ANALISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

**Alumnos : Javier Rossi Urquijo**

**Profesor Guía: Javier Achondo Bauzá.**

**Santiago, Diciembre 2017**

## Índice

Resumen ejecutivo.....	1
I. Oportunidad de negocio .....	3
1.1 Idea de negocio.....	3
1.2 Necesidad que atiende .....	4
1.3 Oportunidad .....	5
II. Análisis de la industria, competidores y clientes .....	8
2.1 Definición y análisis de la Industria .....	8
2.1.1 Identificación de macrosegmentos .....	8
2.1.2 Análisis del entorno de la industria .....	10
2.1.3 Análisis competitivo de la industria .....	10
2.1.4 Análisis de grupos de intereses interno/externo (stakeholders) .....	11
2.1.5 Mercado .....	12
2.1.6 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias .....	13
2.2 Competidores .....	14
2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.....	14
2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo .....	15
2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores .....	17
2.3 Clientes.....	19
2.3.1 Caracterización de los consumidores .....	19
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	22
3.1 Modelo de negocio .....	22
3.2 Descripción de la empresa.....	24
3.2.1 Misión .....	26
3.2.2 Visión.....	26
3.2.3 Objetivos .....	26
3.2.4 Estrategia de entrada.....	26
3.3 Estrategia de crecimiento .....	27
3.4 RSE y Sustentabilidad .....	27
IV. Plan de Marketing.....	29
4.1 Objetivos del plan de marketing .....	29

4.2 Estrategia de segmentación.....	30
4.3 Estimación de la demanda .....	32
4.3.1 Estrategia de participación de mercado.....	33
4.4 Estrategia de producto/servicio .....	34
4.5 Estrategia de Precio .....	34
4.6 Estrategia de distribución .....	35
4.7 Estrategia de comunicaciones.....	35
4.8 Estrategia de ventas.....	35
4.9 Presupuesto y métricas de la Estrategia de marketing .....	36
V. Plan de operaciones .....	38
VI. Equipo del proyecto.....	39
VII. Plan financiero .....	40
VIII. Propuesta al inversionista y conclusiones.....	41
IX. Anexos .....	42
Anexo I: La industria de la publicidad en Chile.....	43
Anexo II: Análisis modelo PESTEL.....	45
Anexo III: Matriz de riesgos .....	49
Anexo IV: Análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter .....	50
Anexo V: Análisis de stakeholders .....	52
Anexo VI: Tendencias de Inversión en Publicidad.....	54
Anexo VII: Análisis CANVAS .....	55
Anexo VIII: Valor entregado a los principales stakeholders del proyecto.....	60
Anexo IX: Dinámica de la ventaja competitiva de Advantage in cab.....	62
Anexo X: Análisis FODA y cadena de valor.....	63
Anexo XI: Proceso de afiliación.....	66
Anexo XII: Proceso de implementación de campañas .....	67
Anexo XIII: Proceso operativo tecnológico.....	68
Anexo XIV: Asociación chilena de Agencias de Medios (AAM).....	69
Anexo XV: Tasa de impuesto directo .....	71
Anexo XVI: Precios de referencia OOH Publicidad .....	72
Anexo XVII: Matriz de repago de la inversión a través de flujos descontados .....	83
Anexo XVIII: Supuestos plan financiero.....	84

Anexo XIX: flujos del plan financiero.....	85
--	----

## Resumen ejecutivo

**AdVantage in Cab**, es un proyecto innovador que busca hacer converger tanto la evolución tecnológica en la que se encuentra la sociedad actualmente y las necesidades de 2 actores claves para el desarrollo adecuado del proyecto.

Posesionados desde la demanda, se detecta la necesidad de modernización y asesoría tecnológica de los gremios de taxis convencionales incluyendo en su oferta soluciones tecnológicas como la propuesta. Por otra parte, y para poder financiar la propuesta, se detecta la necesidad creciente de las agencias publicitarias de poder segmentar cada vez con mayor exactitud, las exposiciones de sus campañas.

Dado lo anterior, **AdVantage in Cab** ofrece una plataforma para difusión publicitaria al interior de los taxis convencionales, a través de Tablet instaladas en la parte posterior del asiento del copiloto, la cual proyecta campañas dependiendo del sector y el pasajero que contrata el servicio de transporte. Dicha Tablet es capaz de realizar una estimación de sexo y rango etario del pasajero con la finalidad de segmentar posteriormente la publicidad emitida y direccionar lo que las agencias necesiten.

El análisis de la industria entrega resultados favorables, lo que, complementado con el aumento en la inversión en publicidad digital en Chile, que en la última década pasó de 1,4 a 14,7% del total invertido, aumenta las posibilidades de éxito.

En cuanto al análisis financiero se aprecia un horizonte de maduración del negocio de 5 años, logrando al año 3 un VAN estimado de \$11 MM.

## I. Oportunidad de negocio

### 1.1 Idea de negocio

Consiste en crear una empresa que aproveche la convergencia digital para desarrollar un canal que sirva de medio de difusión de campañas publicitarias en taxi a través de pantallas digitales, donde se pretende entregar una solución innovadora a las agencias de medios, asegurando el desarrollo del canal a largo plazo por medio de la entrega de valor al taxista y al pasajero.

A través de este canal las agencias podrán segmentar al cliente previa difusión de las campañas, entregándose reporte de cantidad de impresiones de la publicidad, frecuencia, zonas, horas de difusión, usuarios únicos alcanzados y otras informaciones relevantes de la campaña.

Aprovechando la convergencia digital, el pasajero tendrá un medio de pago seguro y fiable indicándole al final del viaje la distancia y el tiempo transcurrido pudiendo calificar la calidad del servicio (Figura 1). Este mismo atributo permitirá al taxista contar con herramienta similar a sus nuevos competidores (Uber y Cabify), y así acodarse a las nuevas exigencias del mercado.

**Figura 1: Lectores de tarjetas bancarias externas**

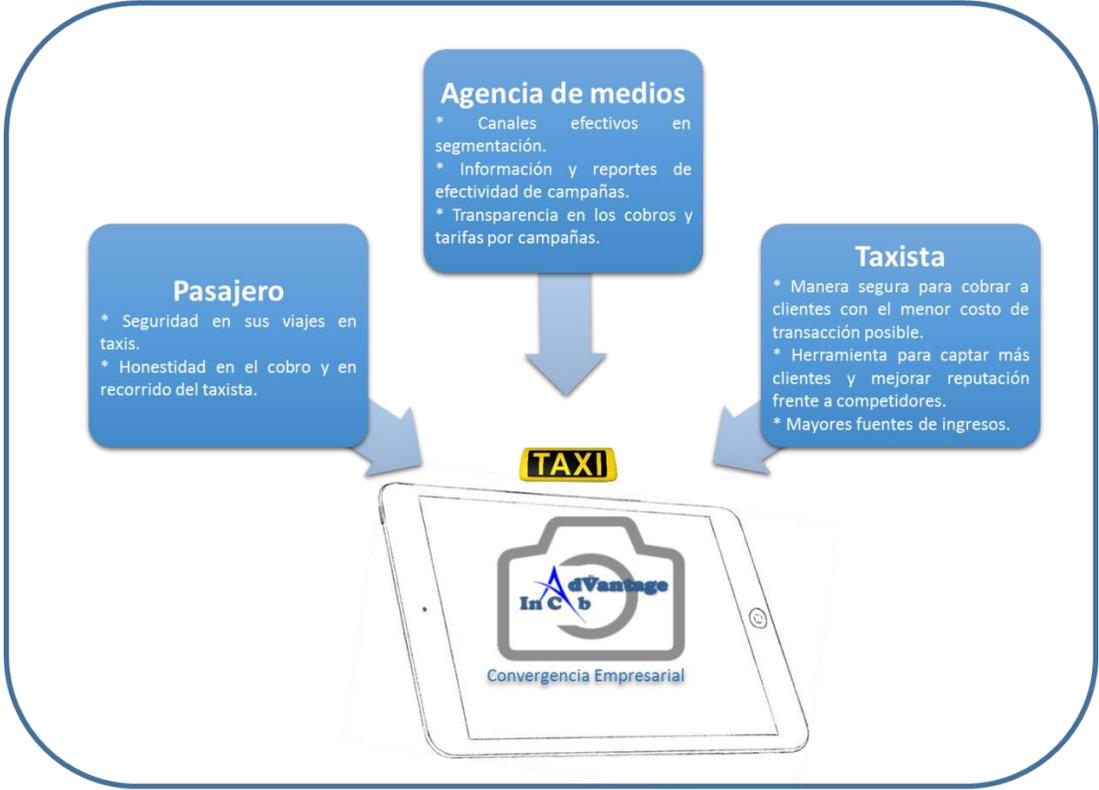


**Fuente: Elaboración propia**

El aspecto más distintivo de la idea de negocio consiste en la transformación de la convergencia digital a una convergencia empresarial entregando valor a cada parte integrante del modelo de negocio.

AdVantage in cab, concentra una serie de outputs a los participantes del negocio, generando valor para cada uno de ellos y cubriendo necesidades que se han identificado en cada sector. En el esquema presentado en la siguiente figura se puede observar un resumen de ellos, complementado en el Anexo IX.

**Figura 2: Esquema de negocio**



**Fuente: Elaboración propia**

**1.2 Necesidad que atiende**

Las agencias de medios ahora deben dividir sus presupuestos entre todos los medios de difusiones disponibles. ¿Cómo pueden conocer el retorno de su inversión en función a las ventas que tengan? Sabemos que en muchos casos la tecnología complica la vida, pero también esa misma revolución tecnológica genera la oportunidad para hacer factible un nuevo renacimiento en la industria de la publicidad.

Esto genera la necesidad de tener campañas publicitarias segmentadas capaces de generar reportes acerca del alcance de dichas campañas lo más preciso posible.

Los taxistas en tanto, se encuentran frente a un escenario cambiante en el mercado en el que se desenvuelven. Aplicaciones para teléfonos móviles como Uber y Cabify en Chile, han incursionado en el mercado de transporte de pasajeros en automóviles y representan una competencia para el taxista. Al ser disruptivo esta incursión, trae aparejado consigo la utilización de la tecnología en el ámbito del trabajo.

Ante la situación descrita, los taxistas tienen la necesidad de evolucionar la forma de ofrecer sus servicios, incorporando la tecnología para competir con algunos de los atributos más valorados por el pasajero respecto a sus competidores.

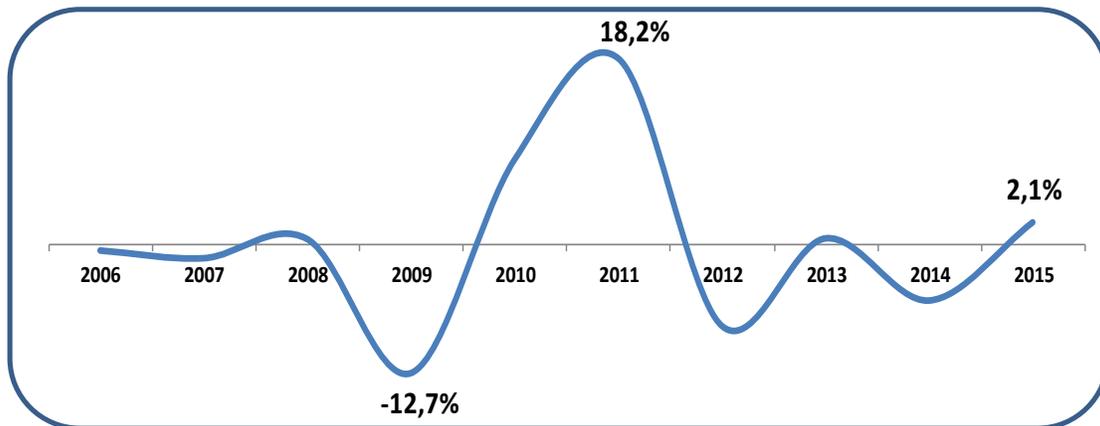
Mientras que los pasajeros al usar el servicio de taxi tienen la necesidad de obtener un servicio que sea seguro en cuanto a medios de pagos y sean honestos respecto al valor cobrado del servicio. El pasajero siente la necesidad de conocer de antemano el costo del viaje que evite sorpresas en el costo al llegar a su destino.

### **1.3 Oportunidad**

En los últimos diez años en el sector de la difusión de publicidad en Chile ha evolucionado hacia las propuestas de valor enfocadas en la optimización de uso de datos, es decir, las agencias cada vez demandan mayor información de retorno por cada campaña, información que AdVantage in cab les puede proporcionar.

Del análisis de la tendencia respecto al volumen de ventas en el sector en la Región Metropolitana, se puede encontrar que tuvo ciclo de crecimiento y ciclo de contracción, como se puede observar en la Figura 3.

**Figura 3: Tendencia crecimiento rubro publicidad**



**Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Anual de SII 2015**

Según el reporte *Inversión Publicitaria 2015* de la ACHAP la disminución de la inversión en publicidad se explica principalmente por el decrecimiento de dos medios de difusiones, el de televisión abierta y diario, y en menor medida por revistas y vía pública. En el Anexo VI se encuentra detallada la tendencia de la inversión en publicidad respecto a las variaciones del PIB, de la demanda interna y la evolución de inversión en publicidad per cápita.

El medio de difusión de mayor crecimiento es el online, que según ACHAP ya representa el 10% del total de la inversión en publicidad, seguido por la televisión paga. La tendencia del medio online sigue la tendencia mundial, y actualmente ya se encuentra en tercer lugar en participación.

De las tendencias del mercado objetivo que podrían tener efecto sobre el desempeño de **AdVantage in cab**, es de importancia considerar los siguientes puntos:

- Los nuevos medios han disminuidos los costos de publicidad, por lo que la tendencia de la inversión en publicidad per cápita es decreciente.
- Se busca aprovechar de manera óptima la gran cantidad de datos disponibles para segmentar adecuadamente a los grupos de consumidores.
- Los medios con mejores herramientas de segmentación son los que están ganando terreno, muestra de esto es, que la publicidad en línea ha empezado a crecer y ganar participación sostenidamente en los últimos 7 años.

- El monitoreo en tiempo real de las campañas de publicidad empezó a ganar terreno, por lo que un buen esquema de monitoreo y reporte es sumamente apreciado.

A partir del año 2008, en Chile inicia un crecimiento sostenido de las publicidades a través de medios que conlleva plataforma online, pasando de 22 millones de dólares a 161 millones de dólares en 2015 según el informe Inversión Publicitaria 2015 publicado por la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP)

**Tabla 1: Tendencia crecimiento rubro publicidad**

	Inversión Histórica (En millones de USD nominal)									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Televisión abierta	402	458	468	447	539	612	609	607	493	441
Diarios	303	337	343	276	374	451	434	423	337	280
Radios	76	80	84	78	92	113	111	123	107	96
Revistas	45	51	48	34	42	46	47	51	41	30
Vía Pública	62	76	71	56	70	99	102	109	88	88
Cine	2	3	2	3	4	4	5	4	4	5
Televisión de pago	14	18	16	29	43	63	76	79	77	78
Plataforma online	11	15	22	32	62	85	108	138	143	161

Elaboración propia

**Fuente: Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP)**

En la actualidad ya es el tercer medio de mayor relevancia en inversión publicitaria.

Es muy favorable para **AdVantage in cab** que la tendencia en el mercado objetivo es hacia medios de menor costo con mejor uso de los datos disponibles.

## II. Análisis de la industria, competidores y clientes

Si bien la industria donde se desarrolla AdVantage in cab es la de agencias de medios publicitarios, no se debe dejar fuera de un buen análisis, aspectos determinantes en el éxito referente a otras industrias que se ven directamente afectadas por la idea de negocio, como son los gremios de taxis convencionales.

### 2.1 Definición y análisis de la Industria

De acuerdo al Anexo I, la industria de la publicidad en Chile, 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 y colocación de anuncios de publicidad
- **Representación de medios de difusión**
- Realización de campañas de comercialización

La industria en la cual participa **AdVantage in cab** corresponde a la de medios de difusión publicitaria.

#### 2.1.1 Identificación de macrosegmentos

En la industria de medios de difusión se identifican tres macrosegmentos:

- a) Audiovisuales (televisión, radio)
- b) Web (páginas de internet)
- c) **Estáticos (desde gigantografías hasta medios de locomoción)**

Dentro del macrosegmento estático se identifican 3 tipos de medios:

- **Publicidad en transporte público:** esto considera a los transporte de locomoción colectiva como buses y metro, donde normalmente existen espacios para el despliegue de una campaña publicitaria y está enfocado a campañas de visualización masiva.

- **Publicidad en medios vehículos específicos:** son aquellos vehículos que prestan servicio exclusivamente a la industria de la publicidad, y consiste en realizar recorridos por varios puntos de la ciudad, normalmente son motos adaptadas para el efecto, o vehículos particulares con publicidad en su parabrisas trasero.
- **Publicidad en taxis:** es el medio más antiguo utilizado para publicidad móvil, dentro de este macro segmento se encuentran alternativas entre las que se puede citar “*full/half livery*” conocido como el ploteado exterior, en las partes laterales y posterior del vehículo; la alternativa “*in cab*” que son las que van en el interior del taxi pudiendo ser esta publicidad fija o pantalla digital; y, la alternativa de más larga data, “*on the top*”, son los carteles que van sobre el techo del vehículo.

El análisis será enfocado en el Macrosegmento de publicidad en el interior de taxis.

Actualmente la oferta es variada, y va desde el ploteo exterior del taxi, hasta la exposición de publicidad en el techo del mismo. La principal fortaleza de **AdVantage in cab** está en ofrecer una exposición directa al cliente final de la o las campañas definidas para su perfil y generar información en línea de la exposición de la misma.

Desde la mirada del transporte público de pasajeros, éste se compone principalmente por medios de locomoción como Metro, Microbuses urbanos, colectivos y taxis. El segmento de interés para el proyecto se focaliza en taxis convencionales, los cuales a su vez están divididos por gremios y zonas geográficas principalmente. En la actualidad, se enfrentan a una competencia muy agresiva de compañías que, con medios alternativos cubre la necesidad del transporte de pasajeros, aludiendo principalmente a una oferta diferenciada por la seguridad en el pago y la tecnología para la solicitud del servicio.

El objetivo de AdVantage in cab en esta industria es disminuir la brecha existente entre las nuevas opciones y la convencional, focalizando los esfuerzos en el reconocimiento de los atributos para los conductores.

### 2.1.2 Análisis del entorno de la industria

Para la realización de un análisis detallado del entorno utilizaremos el modelo PESTEL. Derivado del análisis descrito en el Anexo II se puede concluir que, existen algunos puntos de riesgos que deben ser gestionados adecuadamente, tales como el riesgo tecnológico y el marco regulatorio.

Para mitigar el riesgo tecnológico se elabora una matriz donde se detalla, probabilidades de ocurrencia, valoración y controles propuestos, que se encuentra en el Anexo III.

Respecto al marco regulatorio, en la actualidad no se observan grandes riesgos, no obstante se realizará un control semestral específico sobre este punto dado que pueden surgir cambios regulatorios en el transcurso de los años, principalmente en lo que respecta a la privacidad de la información de las personas.

Los factores ecológicos y económicos no presentan ventajas o riesgos relevantes para el proyecto.

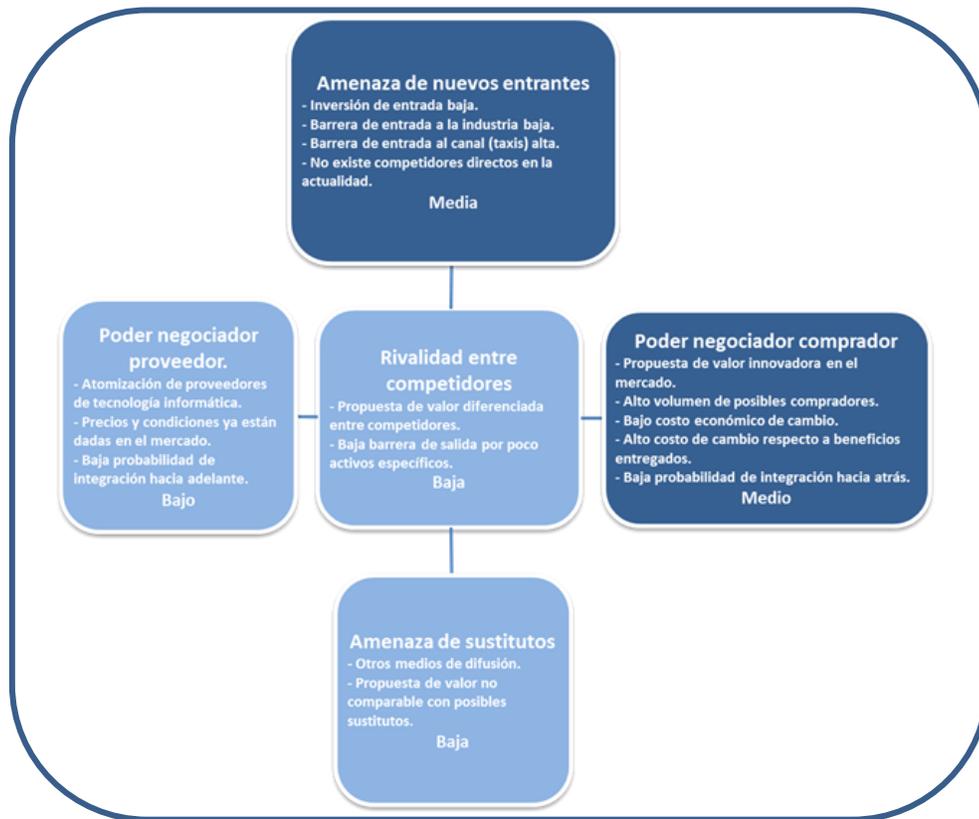
En lo social y económico, se enfocará en aportar al gremio de taxistas nuevas oportunidades de negocio, y lo más importante, transformar a **AdVantage in cab** en un socio estratégico, incorporando tecnología para el pago de los servicios y mostrando información de utilidad para sus pasajeros, ayudándolos a hacer frente a los nuevos competidores que a partir del año 2016 han entrado con fuerza en el mercado del transporte de pasajeros.

Para la implementación del proyecto **AdVantage in cab**, los resultados del entorno general realizado mediante el análisis PESTEL dan cuenta de una situación **favorable** para el desarrollo del proyecto.

### 2.1.3 Análisis competitivo de la industria

Para realizar un análisis de las fuerzas competitivas del sector, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. En la Figura 4 se presentan los resultados del análisis.

**Figura 4: Fuerzas competitivas según modelo Michael Porter**



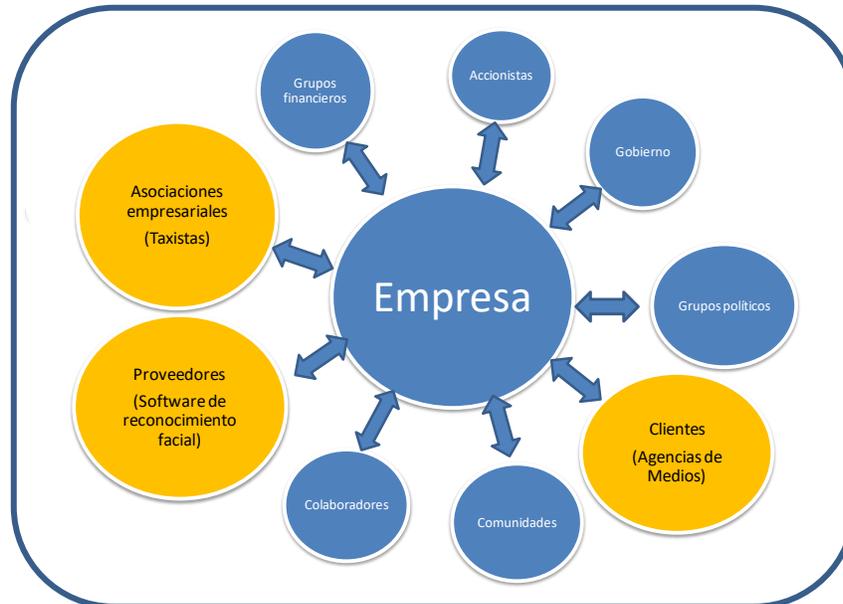
**Fuente: Elaboración propia**

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter detallado en el Anexo IV, se concluye que las condiciones de entrar y desarrollar el proyecto **AdVantage in cab** son favorables.

#### **2.1.4 Análisis de grupos de intereses interno/externo (*stakeholders*)**

La empresa estará inmersa en una red interrelacionada de grupos de intereses en torno a las actividades de la misma. Tanto el interés como el beneficio que persiguen las empresas y sus *stakeholders* interactúan de manera mutua y bidireccional en el relacionamiento. La Figura 5 muestra a la empresa en el entorno de su grupo de interés, destacando aquellos actores con mayor impacto para **AdVantage in cab**.

**Figura 5: Análisis de los grupos de intereses**



**Fuente: Elaboración propia**

Tal como se presenta en el Anexo V, es importante cumplir con el objetivo de cada grupo de interés para no tropezar con inconveniente en el desempeño del proyecto. Una deficiente atención a los clientes y a las asociaciones de taxis podría frenar el ritmo de implementación del proyecto.

En una segunda fase, para lograr un crecimiento acelerado, es muy importante cumplir con los intereses de los colaboradores, que una vez en marcha el negocio tengan la motivación necesaria de seguir creciendo con la empresa.

### **2.1.5 Mercado**

**AdVantage in cab** tendrá participación en los macros segmentos correspondientes a agencias publicitarias y agencias de medios interesados en la difusión de campañas publicitarias.

Las agencias de publicidad y agencias de medios se encuentran clasificadas en el rubro L- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler según los reportes del Servicio de

Impuestos Internos SII, el código del servicio exacto es el 743- Publicidad, cuyos datos se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2: Composición del micro segmento**

Rubro / Actividad económica	Número de empresas
743- Publicidad	4.296
743001- empresas de publicidad	4.064
743002 Servicio personales en publicidad	232

**Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Anual SII 2014**

### 2.1.6 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Acorde a lo expuesto en la Tabla 2 respecto a micro segmentación de empresas, se puede cuantificar en 4.296 empresas como el tamaño del mercado objetivo. Incluso ya con la micro segmentación acorde al reporte de SII, de la investigación del mercado objetivo se identifica 27 agencias publicitarias y de medios que representan gran proporción del mercado en términos de facturación anual, en la Tabla 3 se encuentra dicha lista, todas estas empresas son miembros de la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad ACHAP.

**Tabla 3: Principales agencias de publicidad y medios por volumen de facturación**

AGENCIAS		
DITTBORN & UNZUETA	PUBLICIS	DOBLEGIRO
PROLAM YOUNG & RUBICAM	WHY	PROXIMITY
PORTA	PROMOPLAN	JJ BARCELO
BBDO	JWT	ALASKA FILMS
RAYA	LA FAMILIA	OMNICOM MEDIA GROUP
SIMPLE	BOLICHE	PEDRO JUAN Y DIEGO
MC CANN	LOWE 180	PUERTO
DDB	KINDERLAB	HAVAS WORLDWIDE
TBWA FREDERICK	FCB MAYO	CREATIVIDAD E INTELIGENCIA

**Fuente: Elaboración propia con datos de la ACHAP**

En los últimos diez años en el sector ha evolucionado el uso de cúmulo de datos que han generado los consumidores a través de internet, cada vez es más requerido propuestas de valor enfocados a la optimización del uso de datos.

La cobertura geográfica inicial está compuesta por las comunas de La Reina, Las Condes, Providencia y Vitacura.

## 2.2 Competidores

### 2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

La competencia relevante para **AdVantage in cab**, está dada por los competidores cuyo medio móvil es el taxi, esto incluye en cualquiera de las formas de publicidad que ofrezcan, tanto interior, exterior y cartelería en parte superior del vehículo.

Respecto a la estrategia de precios, es muy variable, cada competidor tiene un esquema que puede diferir bastante uno de otro, esta característica se debe a que cada propuesta de valor tiene un factor distintivo que no permite una comparación lineal en estrategias de precios.

Incluso entre los competidores cuya oferta de espacio publicitario es en el interior del taxi (*in cab*) existe un abanico de ofertas distintas. Desde publicidad estáticas con cartolas interiores hasta pantalla digital.

Para tener una mejor perspectiva de los competidores, se detalla una matriz con competidores directos y competidores indirectos; donde los competidores directos son aquellos donde el taxi es su principal medio móvil para promoción publicitaria, y los competidores indirectos aquellos cuyo principal medio móvil son los buses y otros tipos de transporte.

Un factor clave que se ha considerado para enmarcar a los competidores es el alcance y zona geográfica en el cual opera cada una de estas empresas, esto considerando que el plan de negocios está acotado a la zona oriente de Santiago.

En cuanto a la cobertura de los competidores (cantidad de taxis disponibles para publicidad), los principales competidores tienen coberturas muy similares entre ellos, que es uno de los puntos donde este plan de negocio tiene enfocada acciones bien específicas.

A continuación en la Tabla 4 se detalla los principales competidores de **AdVantage in cab**.

**Tabla 4: Competidores relevantes**

	Competidor	Medio movil	Ubicación	Breve descripción	Alcance
Competidor directo	SharkMedia	Taxi	Techo	Es una empresa que inicia operaciones en 2014, trabaja con taxistas con publicidad exterior en techo del automóvil, tiene una plataforma de reportería y monitoreo respecto a kilómetros recorrido, zonas y horarios, utilizando herramientas de posicionamiento global (GPS), esto ayuda a cuantificar resultados de campañas publicitarias. Cuenta con aproximadamente 250 taxis en su flota, trabaja con Safer Taxi	Santiago
	Portalview	Taxi	Interior/Pantalla	Inicia a operar con pantallas para publicidad en interior de taxi en el 2013, pero con larga trayectoria en provisión de pantalla a buses. No cuenta con servicio de reportaría ni de monitoreo, tiene acuerdo con Easy Taxi y cuenta con 150 taxis en su flota.	Santiago
	Publitaxi	Taxi	Techo	Empresa nueva en el mercado, cuenta con reportería de campañas, pero aún no cuenta con monitoreo de campañas en tiempo real, cuenta con 180 taxis asociados	Santiago
	Top media	Taxi	Techo	La empresa ofrece medio publicitario en taxis, ofrece la publicidad en soportes ubicados sobre el techo del vehículo. Cuentan con 200 taxis asociados.	Santiago
	Top taxi club	Taxi	Techo	Esta empresa, además de ofrecer el servicio de publicidad de soportes en el techo del taxi, ha desarrollado el concepto de club entre sus taxistas afiliados en busca de premiar su fidelidad.	Santiago
Competidor indirecto	Lunetas movil	Buses	Exterior lateral y posterior		Santiago
	Grupo Biz	Buses	Exterior lateral y posterior		Santiago
	Via impacto	Taxi/Buses	Exterior lateral y posterior		Santiago y Regiones
	Publinet	Buses	Exterior lateral y posterior		Santiago

**Fuente: Elaboración propia**

## 2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

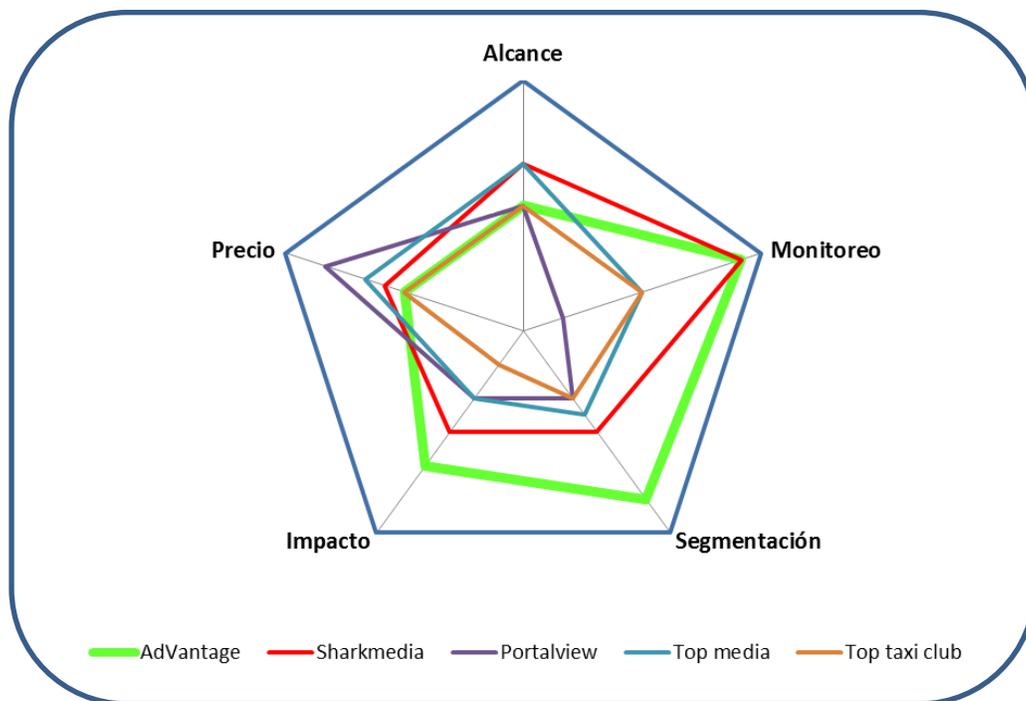
Con el objetivo de encontrar el posicionamiento relativo de **AdVantage in cab**, se debe proceder a una comparación de los atributos distintivos y relevantes que tiene frente a sus competidores. El posicionamiento resultante es muy relevante al momento de aplicar la estrategia para entregar la propuesta de valor que permitiría llegar a los objetivos.

A finales del 2014, la empresa Easy Taxi realizó una encuesta entre agencias publicitarias y clientes corporativos respecto a la valoración de campañas publicitarias. Como resultado, los atributos más buscados fueron: el impacto o repercusión en el consumidor que vio la publicidad, el monitoreo de campaña, la posibilidad de segmentar grupos de clientes, el alcance (cobertura), el precio entre otros.

En el artículo “Estrategias más efectivas para la publicidad de exteriores” (*Most effective outdoor advertising strategies*) de Darren Leach, en el apartado referente a publicidad en taxis, los atributos más valorados por las agencias y empresas en los EEUU básicamente son las mismas mencionada anteriormente, difiriendo sólo en el orden, por lo que en muchos países las empresas que ofrecen publicidad en taxis se han enfocado a tratar de estar identificados con algunos de esos atributos.

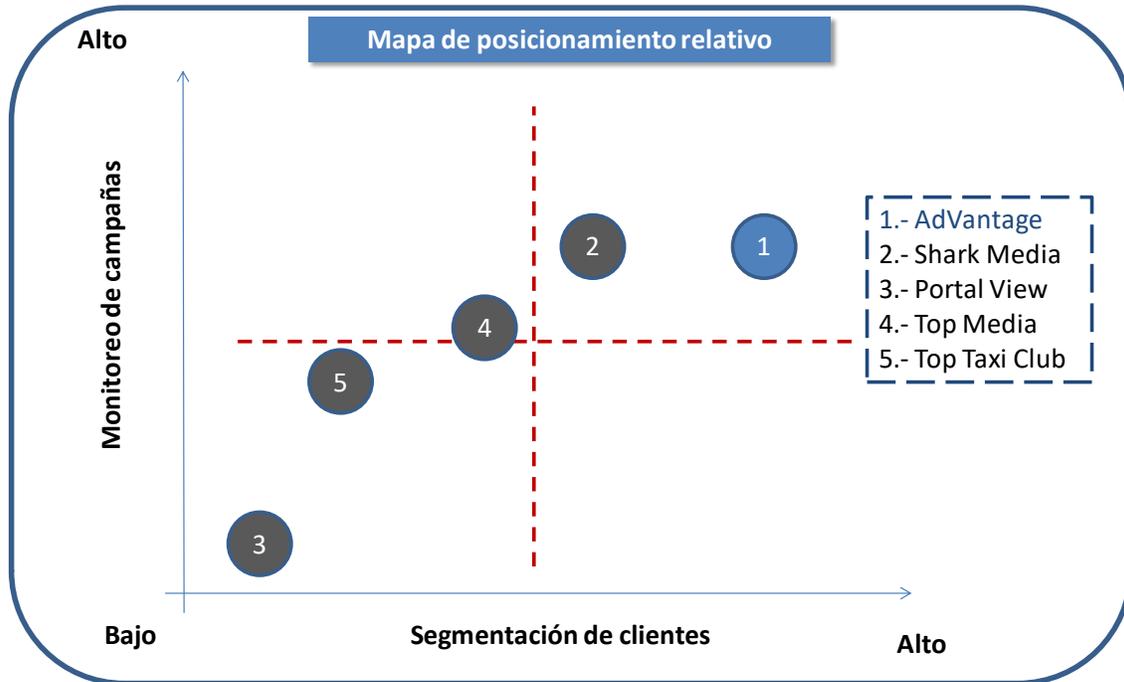
En la Figura 6, el límite superior es el valor óptimo de cada atributo, mientras que el centro del gráfico representa el menor valor en ese atributo, así, el resultado de AdVantage in cab tiene los valores esperados más óptimos en segmentación y monitoreo.

**Figura 6: Mapa posición atributos**



**Fuente: Elaboración propia**

Figura 7: Mapa de posicionamiento relativo



Fuente: Elaboración propia

De lo que se observa en los Figuras 6 y 7 el competidor que se encuentra más próximo a **AdVantage in cab** es Shark Media, ya que en monitoreo tiene una posición relativa igual, y en segmentación de cliente está bastante próximo también.

El posicionamiento esperado de AdVantage será factible alcanzar y mantenerlo con la constante actualización de las plataformas de segmentación, mientras que el atributo de monitoreo, es factible alcanzar y mantenerlo con la compra de dispositivos electrónicos de buena calidad.

### 2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Es también de relevancia realizar el análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores relevantes de **AdVantage in cab**, por lo que en la Tabla 5 se encuentra el detalle de dicho análisis.

**Tabla 5: Fortalezas y debilidades del competidor**

<b>Competidor</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
SharkMedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nuevos equipamientos que le permite un buen desempeño en lo referente a monitoreo.</li> <li>* Plataforma para monitoreo on-line de sus clientes.</li> <li>* Campañas realizadas de alto impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La publicidad "on top" esta regulada y requiere autorización del MTT.</li> <li>* A los taxistas no les atrae muchos los grandes carteles sobre sus autos, el tamaño de los carteles de Shark media llegan al límite del tamaño máximo permitido.</li> </ul>
Portalview	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Larga trayectoria en el mercado proyendo pantallas digitales en el mercado.</li> <li>* Precio bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No cuenta con plataforma de monitoreo de las campañas.</li> <li>* Poca experiencia en lo referente a campañas publicitarias, no es la misma que proveyendo dispositivos.</li> </ul>
Publitalxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buen diseño de sus soportes publicitarios.</li> <li>* Además de las publicidades en techo, tienen disponible la opción de lunetas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La publicidad "on top" esta regulada y requiere autorización del MTT.</li> <li>* El tiempo mínimo de campaña es casi el doble respecto a los competidores.</li> </ul>
Top media	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuenta con agencia creativa para algunos tipos de campañas.</li> <li>* Cantidad de kilómetros recorridos por campañas (llegando a 5.000km) superior a los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La publicidad "on top" esta regulada y requiere autorización del MTT.</li> <li>* Para el afiliado parte de sus ingresos depende de los kilómetros recorridos en la zona demarcada para la campaña</li> </ul>
Top taxi club	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tiene un club de descuento para sus afiliados.</li> <li>* Alta fidelidad de sus taxistas afiliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La publicidad "on top" esta regulada y requiere autorización del MTT.</li> <li>* Comunicación deficiente en sus canales digitales de atención al cliente.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

Del análisis presentado en la tabla anterior, el competidor Shark Media es un competidor relevante con fortalezas que reafirman que se trata del competidor más cercano para **AdVantage in cab**.

### **2.3 Clientes**

Dentro de la industria de publicidad en medios móviles los principales clientes son agencias publicitarias, agencias de medios y en menor medida directamente las empresas publicitadas. Dependiendo de la temporada, organizaciones civiles, movimientos políticos e incluso figuras de la política pasan a ser clientes.

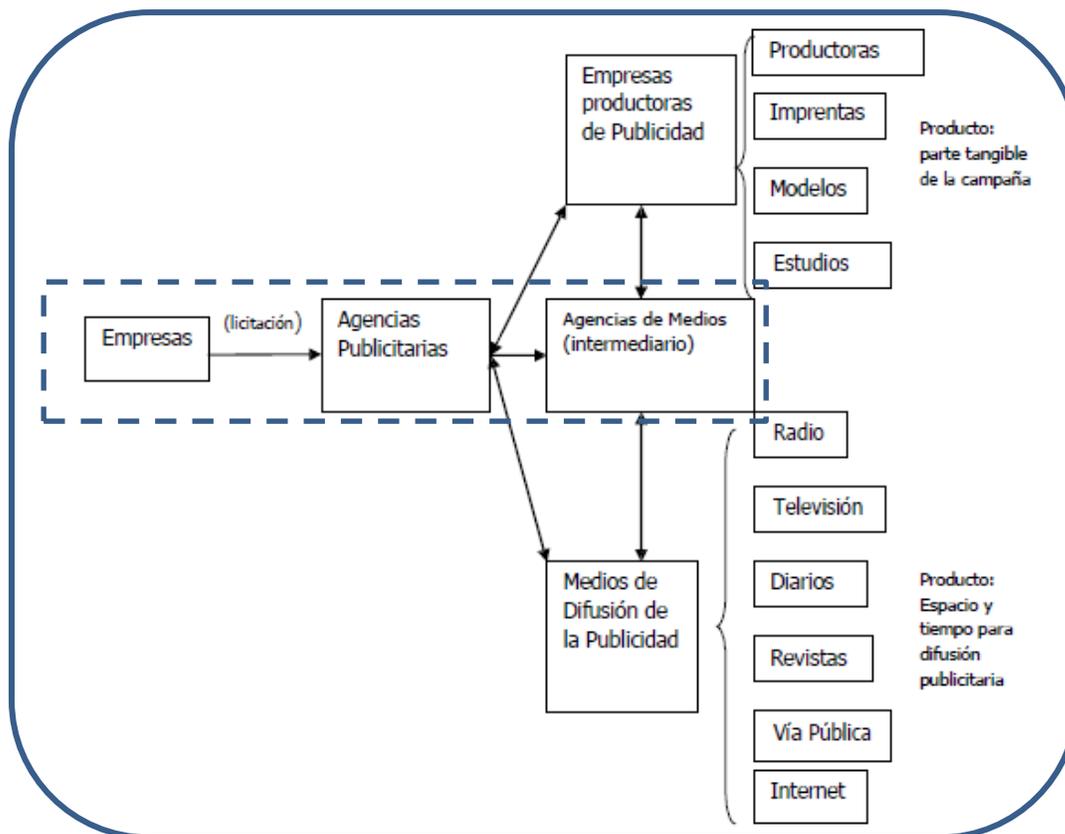
Si bien las campañas publicitarias van dirigidas a los clientes de las empresas contratantes del servicio, la propuesta de valor considera las necesidades que tienen, las agencias de medios al momento de elegir el medio por el cual será ofrecida la campaña publicitaria. El cliente principal para AdVantage in cab son las agencias de medios, ya que son ellos quienes pagan por el servicio ofrecido. A cambio, se les entregará un reporte de las campañas con segmentación precisa, informes de gestión, volumetría de visualizaciones y zonas geográficas donde las campañas tuvieron mayor recepción por los destinatarios finales de la publicidad. Debido a esto, las agencias de medios son un factor clave para el desarrollo del negocio y los principales clientes, ya que son ellos quienes reportaran los ingresos de la compañía.

A partir de la información entregada a las agencias, éstas podrán optimizar los contenidos, modificar las campañas, priorizar las mismas, etc., de tal manera de hacer más atractivo el canal, siendo ellos mismos los gestores de los espacios en tiempo real. Estos son atributos diferenciadores importantes de AdVantage in cab, ya que la mayoría de los canales no ofrecen este conjunto de información y capacidad de autogestión.

#### **2.3.1 Caracterización de los consumidores**

Para una mejor caracterización del cliente se presenta la estructura del mercado publicitario que se encuentra detallado en varios trabajos de investigación sectorial, en este caso particular recurrimos al *working paper* “*Mercado de Publicidad en Chile*” de Víctor Salas Opazo y otros.

**Figura 8: Estructura del mercado publicitario**



**Fuente: “Mercado de Publicidad en Chile” Víctor Salas Opazo y otros, Working Paper Series**

Los clientes son todas aquellas agencias publicitarias y agencias de medios que quieren realizar una campaña de publicidad en las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y La Reina, y que desean utilizar a taxis como medio de difusión.

A lo anterior debemos agregar, que los clientes buscan que los medios tengan herramientas de segmentación de grupos de consumidores, así como también cuenten con servicios de reportes y monitoreo de campañas publicitarias.

Dada la caracterización de estructura de mercado de la Figura 8, en gran medida el tipo de relacionamiento comercial con los consumidores es del tipo *business to business*.

En la Tabla 6 se encuentra un resumen de la caracterización del cliente para la industria

**Tabla 6: Caracterización del cliente**

<b>Nuestro Mercado</b>	* Las empresas, agencias publicitarias, agencias de medios y quienes estén buscando un medio para la difusión de una campaña publicitaria.
<b>Lo que compran</b>	* Un espacio/tiempo para difusión de campañas publicitarias.
<b>Por qué lo compran</b>	* Porque tienen la necesidad de difundir un mensaje que requiere sea transportado al receptor del mensaje.
<b>Momento de compra</b>	* Al momento de tener una campaña publicitaria a ser lanzada.
<b>Forma de pago</b>	* Por lo general a crédito, y en pocas ocasiones al contado.
<b>Lugar de compra</b>	* En el local del medio de difusión, en reuniones, y en canales digitales.
<b>Volumen de compra</b>	* La compra mínima es de 1 semana de espacio, la frecuencia depende del tamaño de la campaña a publicitar.

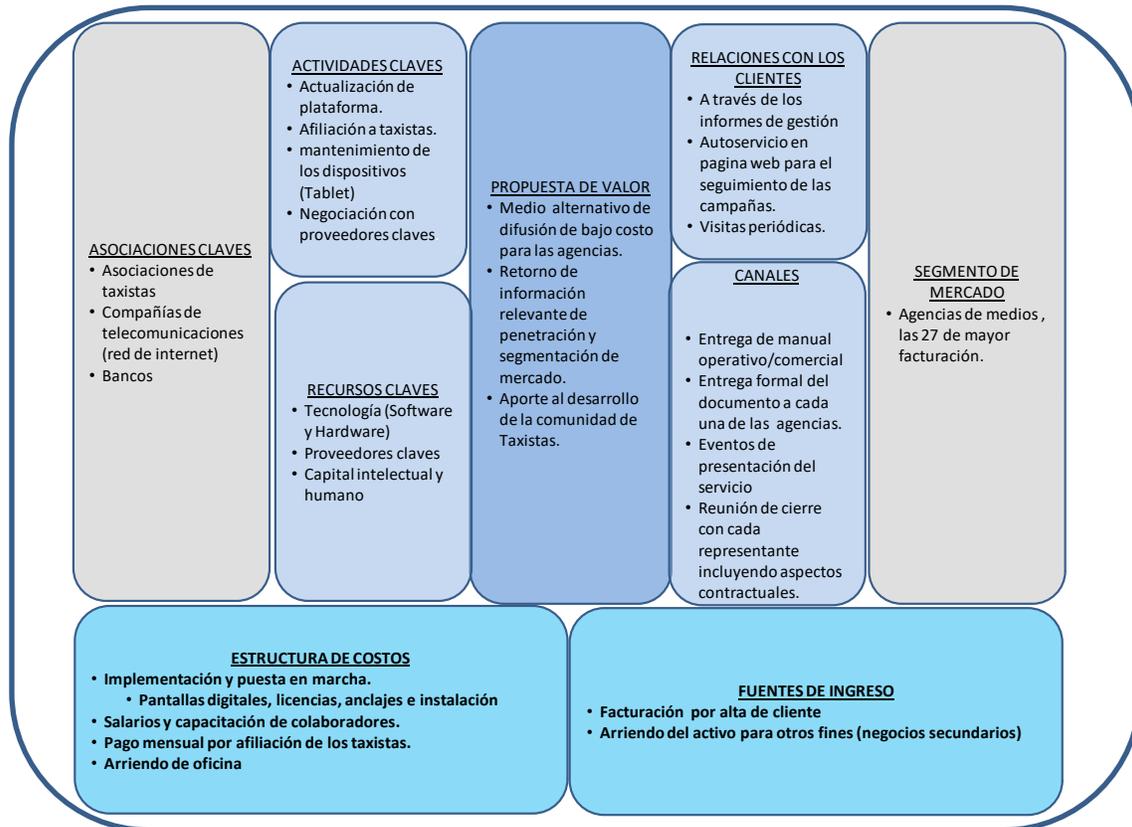
**Fuente: Elaboración propia**

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de negocio

Con la finalidad de identificar la fuente de origen del modelo de negocio y específicamente la propuesta de valor, se utiliza el modelo Canvas como guía del análisis. Se presenta en la Figura 9 el diagrama de Canvas.

Figura 9: Diagrama de Canvas



Fuente: Elaboración propia

**AdVantage in cab** tiene como propuesta de valor entregar al cliente un medio de difusión de campañas publicitarias que le permita una segmentación de usuario y monitoreo en línea.

Las actividades de la propuesta de valor serán desarrolladas en una plataforma en línea en dispositivos móviles (pantallas digitales) con programas que faciliten la segmentación y monitoreo.

Entre los atributos de la plataforma a ser utilizada es la captura y procesamiento de datos que ayudará a crear bases de análisis de usuarios para posibles campañas publicitarias.

Es un elemento diferenciador de **AdVantage in cab** la posibilidad del cliente de acceder a información de la campaña publicitaria de manera remota y auto gestionada, este elemento permite mayor transparencia en la gestión de campañas.

El despliegue inicial de cobertura es de 200 pantallas digitales en taxis que corresponden a las comunas de La Reina, Las Condes, Providencia y Vitacura, con una disponibilidad de 24 horas al día.

A continuación en la Tabla 7 se detalla el tipo de segmentación y monitoreo disponible como oferta al cliente.

**Tabla 7: publicación de campañas**

Niveles de segmentación de usuarios (*)	Tipo de monitoreo y reporte de campaña publicitaria
Por comuna	Cantidad de visualizaciones
Por franja horaria	Visualizaciones por tipo de segmento
Por Rango etario	Uso de los contratado
Por genero	

(\*) La segmentación puede ser combinatoria de la lista disponible

**Fuente: Elaboración propia**

Dado que la alianza con taxistas es fundamental para que el proyecto se materialice, **AdVantage in cab** entregará una propuesta de valor al taxista, adicional al pago mensual por la colocación de pantallas digitales.

Con los cambios disruptivos de aplicaciones tales como Uber y Cabify el modelo de negocio de transporte de pasajero en automóvil se enfrenta a transformación. Este escenario es una oportunidad que se pretende capturar desde el proyecto y transformarlo en una propuesta de valor al taxista.

La propuesta de valor consiste en dotar a las asociaciones de taxistas (con quienes se cierre acuerdos) una plataforma digital para la captación de viaje, despacho de los viajes y resumen diario de los mismos. Adicionalmente dichos dispositivos pueden ser utilizados como elemento de seguridad a través del monitoreo.

### **3.2 Descripción de la empresa**

Este apartado se enfocará a describir las capacidades necesarias de la empresa que le permitan implementar la propuesta de valor descrita anteriormente.

Los recursos claves de **AdVantage in cab**, son tecnológicos y organizacionales. La conjunción de la innovación tecnológica dentro de la oferta de valor y el empoderamiento de los taxistas como canal alternativo de medio de difusión, representa capacidades que se logran debido al tiempo que los socios del proyecto conocen de los recursos citados.

Los recursos claves y las capacidades distintivas de **AdVantage in cab** dan como resultado *competencias centrales* que distinguen a la empresa en términos de competitividad.

Las competencias centrales se sustentan en la correcta adaptación de la tecnología a la necesidad del cliente en un medio de difusión aún no muy explorado en Chile. Esto implica la necesidad de conocer la expectativa del cliente acerca del nuevo canal para lograr la satisfacción del mismo.

En **AdVantage in cab** se identifican competencias centrales necesarias para desarrollar ventajas competitivas, estas son las siguientes:

Adaptación de tecnología a necesidad del cliente: el avance tecnológico por su propia naturaleza es un simple recurso, la competencia nace desde el momento de la adaptación de dicha tecnología al cliente, las innovaciones tecnológicas por más avanzadas que sean, son simples herramientas si no están adaptadas para satisfacer adecuadamente una necesidad. **AdVantage in cab** tiene un enfoque de utilización efectiva de la innovación.

Empoderamiento de taxistas: en **AdVantage in cab** se impulsará el empoderamiento del taxista que permita un desarrollo integral del mismo, a la par de la implementación del nuevo medio.

Segmentación y monitoreo de campañas: **AdVantage in cab** contará con una plataforma de dedicación exclusiva para la generación de datos y reportes a fin de convertirla en información valiosa para los clientes. También el monitoreo es parte del mismo proceso dentro de la propuesta de valor.

En la Tabla 8 a través del análisis se revisa la combinación de recursos y capacidades usando el esquema VRIO, para determinar la posible creación y desarrollo de ventajas competitivas.

**Tabla 8: VRIO sobre competencias centrales**

Competencias centrales	Valioso	Raro	Caro de imitar	Insustituible	Consecuencias competitivas	Implicancias en el desempeño
Adaptación de tecnología a necesidad del cliente	Sí	Sí/No	No	No	Ventaja competitiva temporal	Retorno promedio
Empoderamiento de taxistas	Sí	Sí	Sí/No	Sí	Ventaja competitiva	Retorno sobre el promedio
Segmentación y monitoreo de campaña	Sí	Sí	No	Sí/No	Ventaja competitiva	Retorno sobre el promedio

**Fuente: Elaboración propia**

Del análisis anterior se destaca que existen dos aspectos como competencias centrales que pueden generar ventaja competitiva sostenible al proyecto de **AdVantage in cab**. En especial el empoderamiento de los taxistas al ser un grupo de interés con características peculiares.

De acuerdo a las capacidades y las competencias expuestas, se logra la generación de valor necesaria para entregar los beneficios esperados por cada uno de los participantes de la cadena de valor, detallado en los Anexos VII, VIII y IX.

### **3.2.1 Misión**

Proveer la mejor calidad digital de publicidad en medios móviles para ayudar a las empresas a lograr retornos positivos en cada campaña publicitaria, operando con transparencia e integridad en cada aspecto del negocio.

### **3.2.2 Visión**

Ser reconocida entre las cinco mejores empresas de medios de difusión publicitaria móvil digital de Chile.

### **3.2.3 Objetivos**

Entre los principales objetivos a perseguir se encuentran:

- Proporcionar a los clientes un medio innovador de difusión a través de pantallas digitales de excelente calidad instaladas al interior de taxis, que puedan ser gestionado a través de internet.
- Fidelizar a los taxistas como socios estratégicos de la empresa.
- Crecer de manera sostenida en cantidad de taxistas con los dispositivos de la empresa (aumento de cobertura)
- Innovar permanentemente siguiendo las nuevas tendencias, específicamente tendencias de segmentación y monitoreo de campañas publicitarias en medios móviles de difusión.
- Añadir valor a los clientes mientras seguimos manteniendo nuestros principios.
- Potenciar la oferta de valor de los taxistas afiliados.

### **3.2.4 Estrategia de entrada**

Al ser una propuesta de valor con atributos poco conocidos en el mercado, la estrategia de entrada es vital para la supervivencia del proyecto considerando las amenazas y debilidades explicado en el Anexo X análisis FODA y Cadena de valor.

En una primera fase el 80% del tiempo y recursos serán destinados para la captación de los taxistas y así generar el nuevo medio de difusión, un 10% para la organización de

eventos y reuniones con clientes a ser desarrolladas en el mes 2. El 10% restante de los recursos serán destinados a otras actividades administrativas.

En una segunda fase inicia los eventos y reuniones con potenciales clientes para explicar la propuesta de valor de **AdVantage in cab** y conocer mejor la forma de trabajo de cada potencial cliente.

En una tercera fase se pretende iniciar un plan de difusión de la marca que se explica con mayor detalle en el Plan de Marketing.

En las primeras fases se ocupará la plataforma para campañas publicitarias de proveedores con los que se llegue a tener alianzas, en especial con las empresas de telecomunicaciones.

Como el proyecto tiene una estrategia de entrada en la etapa de introducción del mercado, se utilizará el conocimiento específico de los socios para temas puntuales de la etapa inicial de prestación del servicio.

### **3.3 Estrategia de crecimiento**

El foco en la estrategia de crecimiento es la sustentabilidad del negocio con grandes volúmenes. Para ello es fundamental un crecimiento orgánico de la compañía manteniendo las capacidades centrales de la propuesta de valor y los atributos que los participantes valoran de ella. Es por este motivo que el principal eje del crecimiento es aumentar la capilaridad de puntos de difusión (taxis) logrando el crecimiento propuesto en detalle en el plan de Marketing y Financiero.

### **3.4 RSE y Sustentabilidad**

Los aspectos a desarrollar en este capítulo son de interés de **AdVantage in cab**, en cuanto al resguardo de la identidad de las personas, esto es fundamental para mitigar riesgos de exposición mediática y legal de la compañía. En este sentido es necesario hacer mención a los Stakeholders más impactados por un comportamiento poco ético.

Tal como se describe en el Anexo V, los sectores más impactados son los proveedores, clientes y colaboradores. Dentro del ámbito de los proveedores se identifica a los socios estratégicos (taxistas) con los cuales se debe mantener una estrecha colaboración y respeto, ya que serán el punto de contacto final con las personas que interactúen con la aplicación. En este sentido, el comentario “boca a boca” sobre la compañía es fundamental.

Por otra parte, la relación con los clientes directos debe enmarcarse en un respeto mutuo referente al contenido de las campañas publicitarias a difundir. Éstas deben respetar en un 100% y sin excepciones las normas dispuestas por la entidad regulatoria. Un ejemplo concreto de esto es si pretenden incluir campañas de bebidas alcohólicas o cigarrillos, se debe respetar los horarios dispuestos para ello y las advertencias de rigor. El cumplimiento es de responsabilidad de **AdVantage in cab**.

Finalmente, la confidencialidad de la información y el adecuado uso de la misma, es algo que se debe administrar y demostrar como valor principal de los colaboradores. Conforme a lo indicado en el Anexo III Matriz de riesgos, se cuenta con los planes y controles para abordar estos temas relevantes.

Si bien el impacto de la empresa en esta materia no es determinante en el desarrollo del negocio, si es importante destacar que dentro de mercado se vea a **AdVantage in cab** como una empresa que apoya a un sector que hoy en día se ve, ante la opinión pública, sobrepasada por empresas multinacionales que vienen a ocupar un espacio de su mercado. Como se mencionó en capítulos anteriores, la relación con los gremios de taxis no solo es una relación comercial puntual para este negocio, sino que la intención es apoyar en la explotación de otros servicios que hagan más competitivo al sector.

#### IV. Plan de Marketing

En la búsqueda de una imagen para la compañía, se identifican los atributos principales del servicio a entregar a los clientes. Algunos de estos aspectos se resumen en precisión, información y reconocimiento facial. Además de los atributos propios del servicio se busca transmitir confianza en los servicios prestados, utilizando colores suaves y en línea con la seriedad de la compañía. Finalmente no se descuida los aspectos llamativos de cara a los clientes pertenecientes al sector audiovisual.

La imagen es:



##### 4.1 Objetivos del plan de marketing

El objetivo principal del plan de marketing es desarrollar estrategias que permitan dar a conocer la empresa, resaltar los atributos particulares de la solución ofrecida, identificar claramente a los receptores del mensaje que se quiere entregar, listar los beneficios para los clientes y proyectar la seriedad y profesionalismo con que se abordarán los compromisos adquiridos con los clientes.

Al tratarse de una relación *B2B*, la estrategia concreta a utilizar no serán campañas masivas de difusión ni de publicidad, sino todo lo contrario, campañas específicas con mensaje directo y claro a quien se identifica que los debe recibir. Adicionalmente, ya que se trata de un servicio tecnológico, se contemplarán mecanismos para que los clientes puedan comprobar la utilidad y funcionamiento del servicio. Los destinatarios de estas actividades

deben ser los actores principales y eje central de la propuesta de valor, o sea, taxista y agencias de medios.

Los objetivos se clasifican en específicos y generales.

Objetivos específicos:

- Afiliar como mínimos 200 taxis de las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y La Reina.
- Cerrar contratos con al menos 3 agencias de medios
- Llenar las 24 horas del día con distintas campañas
- Lograr al menos 80.000 visualizaciones mensuales

Objetivos Generales:

Posicionarnos como una alternativa válida e innovadora dentro de los medios de difusiones publicitarias, representando valores como el compromiso con los clientes, profesionalismo y confidencialidad en el manejo de la información.

#### **4.2 Estrategia de segmentación**

Dentro de la estrategia para segmentar a los clientes objetivos, se utiliza las variables demográficas, geográficas y psicográficas. Al tratarse de una estrategia *B2B*, no es recomendable utilizar las técnicas habituales de segmentación. En estos casos debemos enfocarnos específicamente al rubro de ellas y niveles de participación de mercado. Tal como se comentó en el punto 2.3, el funcionamiento de la industria de la publicidad opera a través de las agencias de medios. De ahí se deriva en que este es el rubro de los potenciales clientes, quienes en forma permanente consumen los distintos medios de difusión.

De acuerdo a lo indicado en el punto 2.1.5 y las Tablas 2 y 3, en la actualidad hay un universo de agencia de medio que superan las 4.000 empresas, concentrando más del 50% de la facturación del sector en 27 de ellas. Por lo tanto el segmento objetivo será el grupo de las 27. (Ver Tabla 3).

Por otra parte se debe segmentar los sitios en donde se ofrecerá el servicio. En concreto, se debe seleccionar los 200 taxistas para instalar el servicio. Para ellos se aborda dos objetivos principales. El primero, alto flujo de pasajeros diario y el segundo alta concentración de taxis circulando.

En una primera etapa el proyecto se enfocará a cubrir comunas dentro de la Región Metropolitana, específicamente las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y La Reina.

De acuerdo a lo expuesto en la Figura 10 y Tabla 8, se busca abordar menos del 10% de los Taxis de las comunas seleccionadas, lo que abre una oportunidad de crecimiento exponencial del negocio.

**Figura 10: concentración de taxis en Chile**



Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

**Tabla 8: concentración de taxis por comuna**

COMUNAS	Taxi básico
Providencia	2.420
Las Condes	769
La Reina	370
Vitacura	89
<b>TOTAL</b>	<b>3.648</b>

Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

Bajo el supuesto de que los clientes potenciales de taxi como medio de locomoción corresponden a los segmentos ABC1 y C2, se concluye que existe masa crítica definida de población a la cual las agencias de medios llegarán con las campañas. (Ver Tabla 9)

**Tabla 9: distribución por clasificación socioeconómica**

Comuna	ABC1	C2	C3	D	E	Total	ABC1	C2	C3	D	E
	N° de habitantes						% la población				
La Reina	40.869	26.510	14.554	12.329	2.500	96.762	42.2	27.4	15.0	12.7	2.6
Las Condes	133.572	74.933	23.964	15.152	2.271	249.893	53.5	30.0	9.6	6.1	0.9
Providencia	47.068	48.612	17.771	6.897	526	120.874	38.9	40.2	14.7	5.7	0.4
Vitacura	51.016	24.150	4.870	1.335	127	81.499	62.6	29.6	6.0	1.6	0.2
<b>total</b>	446.730					549.028					
<b>% de la población</b>	81%										

Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

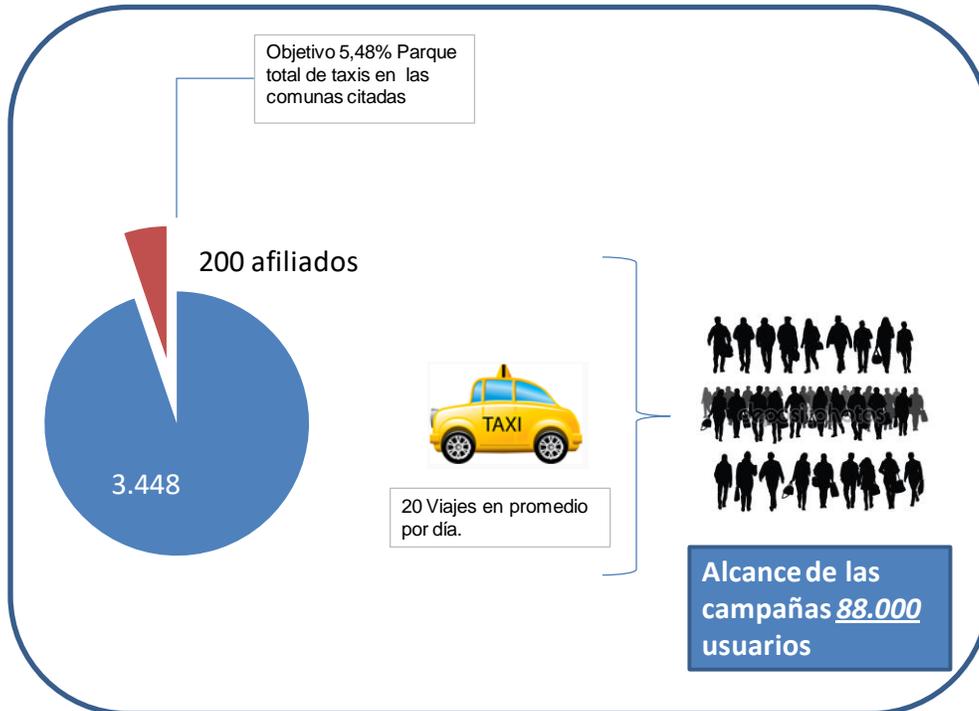
#### 4.3 Estimación de la demanda

De acuerdo a lo expuesto en el punto anterior, se estima una demanda concentrada en las 27 empresas dedicadas al rubro de agencias de medios, las cuales representan más del 50% de la facturación del sector. Para el correcto funcionamiento del negocio y mantener la calidad del servicio, se estima tener no más de 3 agencias de medios al inicio del proyecto. Esto debido a que al ser un canal nuevo y con bajo costo para las agencias, los primeros meses se necesita que el principal cliente pruebe la efectividad de lo ofrecido y con la capilaridad de puntos que se estima comenzar, haga atractiva la oferta y se logre fidelizar rápidamente un sector acotado de clientes.

Respecto al consumo medio de visualizaciones de campañas, considerando en promedio 20 viajes diarios por taxi (dato validado con 20 taxistas consultados), se estima cubrir un universo de visualizaciones de 88.000 mensuales. (Ver Figura 11)

De acuerdo al plan de inicio de las operaciones, se necesita cubrir las 3 categorías de productos ofrecidos para cumplir con las proyecciones. Estos espacios pueden estar contratados por una o más agencias, de ahí se desprenden que no sean más de 3 para comenzar.

**Figura 11: estimación de visualización de campañas**



Fuente: elaboración propia con información de [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

#### 4.3.1 Estrategia de participación de mercado

De acuerdo a lo planteado en el punto 4.1, el objetivo es alcanzar al menos 3 contratos con agencias de medios distintas y 200 taxis equipados. Apalancados en los programas de fidelización de taxistas y los buenos resultados del servicio, se estructura un plan de crecimiento dentro del mercado de agencia, manteniendo como eje central un crecimiento sustentable y orgánico de la compañía con altos los estándares de calidad. El foco está en aumentar la capilaridad de los puntos de contacto con los pasajeros de taxi, elaborando un plan agresivo en términos de afiliados a la compañía. De esta manera se logra crecer en facturación en base a la efectividad y alcance de las campañas. En este sentido el objetivo es duplicar el número de afiliados al 5° año de operación con el 12% del parque total de taxis en las comunas citadas. Esto se traduce en pasar de un promedio de 88.000 visualizaciones mensuales de campañas a 184.000.

#### 4.4 Estrategia de producto/servicio

El servicio de **AdVantage in cab** se hace fuerte, único y necesario para los participantes en la medida que se mantenga en el tiempo la entrega de los beneficios esperados por cada uno. (Ver Anexo IX)

Dicho lo anterior se debe resaltar y cuidar los siguientes atributos:

- Segmentación, reporte y seguimientos de las campañas como atributo para las agencias.
- Elevar el número de viajes y dotar de un medio de pago seguro a los taxistas.
- Mayor tecnología y seguridad para los pasajeros al momento del pago.

Todo, respetando nuestra misión y visión, que obliga a mantener aspectos como el profesionalismo y respeto a los socios estratégicos.

#### 4.5 Estrategia de Precio

Se tendrá una estrategia precios fijos, si bien la tarifa variará acorde al tramo de emisión de publicidad, esos precios por tramos serán fijos. No obstante, se tendrá políticas de descuentos tanto por volumen como por pronto pago. La valoración de la tarifa es resultado de un mix de ciertos *benchmark* de publicidad por impresiones/visualizaciones y el costo de publicidad por unidad móvil de taxi.

En la definición de la estructura tarifaria se busca proponer una estructura clara y fácil de controlar por los clientes. De esta manera se contempla tarifar de acuerdo a dos variables. La primera es la prioridad de exposición. Bajo el supuesto conservador que el viaje promedio de un taxi dura 15 min, éste tiempo se divide en 3 secciones de 5 min cada una, desde la prioridad 1 hasta la 3. La segunda variable a considerar es la cantidad de impresiones de la campaña que tuvo visualización efectiva del pasajero, lo que debe coincidir con los informes entregados mensualmente con la información de segmentación.

La modalidad de pago será especificada en el acuerdo con cada cliente, pudiendo ser estas al contado o a créditos, con un plazo máximo de 60 días de crédito durante el primer año de operación. Estarán disponibles los siguientes medios de pagos: cheque, transferencia electrónica y tarjeta de débito o crédito; el efectivo no será un medio de pago aceptado.

En el plan financiero se puede encontrar mayores detalles de los valores mencionados.

#### **4.6 Estrategia de distribución**

El principal canal de entrega del servicio es la plataforma web donde tanto las agencias de medios como los taxistas podrán utilizar la información generada. Sin embargo, para ambos actores se plantea generar un valor agregado desde la perspectiva del asesoramiento técnico. Para el caso de las agencias de medios se estima reuniones periódicas para revisar el comportamiento del canal como tal, poniendo énfasis en la estabilidad del sistema, confidencialidad de la información, calidad de la información, etc. En el caso de los grupos de taxistas afiliados, se abordará como una oportunidad de asesorarlos financieramente, entregándoles un resumen de los servicios prestados, donde se ven oportunidades de nuevos negocios e incluso la oportunidad de seguir afianzando el lazo con ellos con actividades recreativas.

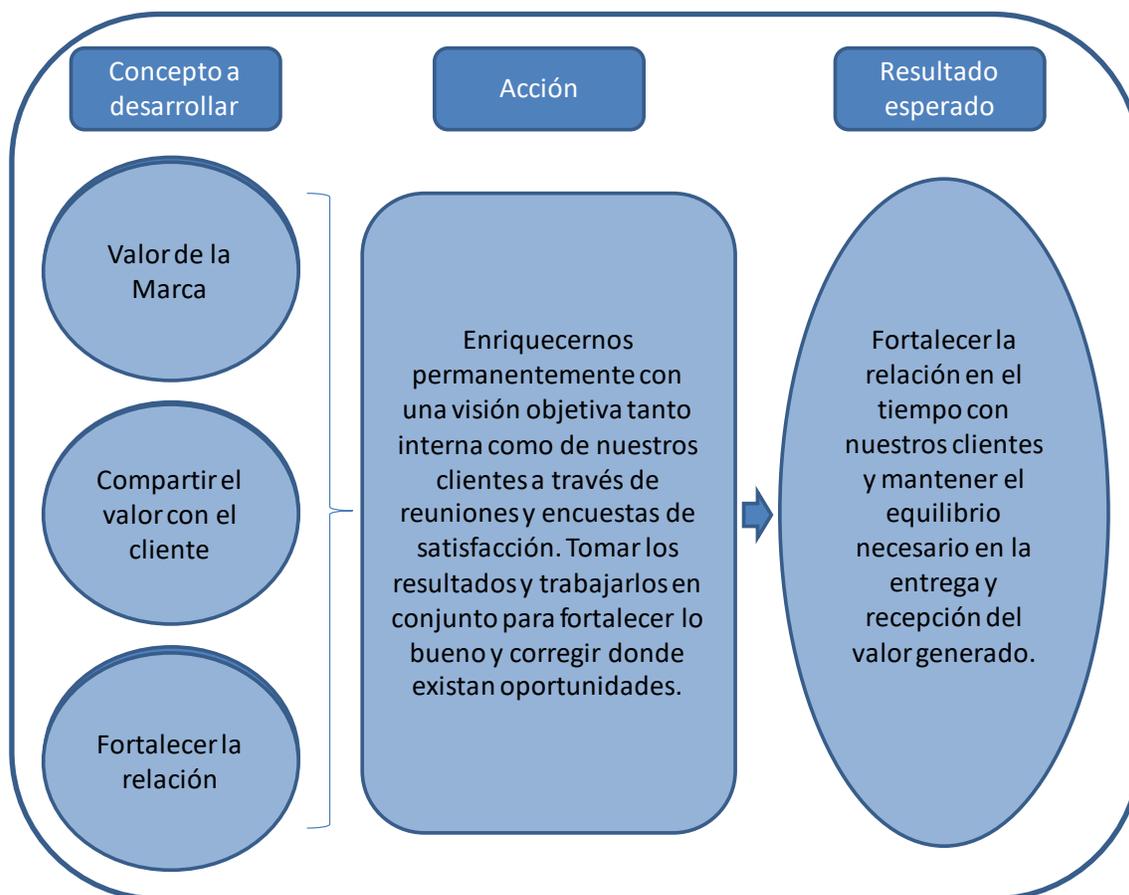
#### **4.7 Estrategia de comunicaciones**

Como estrategia de penetración en el mercado es necesario entregar de manera clara y efectiva lo innovador del servicio. Canales formales como seminarios del rubro, revistas especializadas y entrevistas personales con los tomadores de decisión, es fundamental en la estrategia. Un canal efectivo en el cual se introducen nuevas tendencias en este segmento es la página Web de la Asociación Chilena de Agencias de Medios (AAM). En ella se puede encontrar estudios y nuevas tendencias donde sus socios promueven sus espacios e intercambian buenas prácticas. En el Anexo XIV se puede ver cómo se accede a este medio y requisitos para los participantes.

#### **4.8 Estrategia de ventas**

Una parte importante en la estrategia de ventas es lograr, a través de los conceptos descritos anteriormente en este capítulo, captar la atención del mercado y los clientes iniciales. Sin embargo, el aspecto clave en esta relación, es mantener el equilibrio entre el cliente y la empresa a lo largo del tiempo. Para ello es relevante la postventa del servicio. En la Figura 12 se observa un resumen de las acciones del plan a seguir.

**Figura 12: Acciones de postventa**



Fuente: elaboración propia

#### 4.9 Presupuesto y métricas de la Estrategia de marketing

Con el objetivo de llevar un adecuado control y seguimiento de la estrategia de marketing, a continuación se presentan ambos esquemas.

**Tabla 10: Presupuesto del plan de marketing**

Ítem	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Monto \$	%								
Publicaciones en medios especializados	10.725.000	50%	5.850.000	50%	6.142.000	50%	6.493.000	50%	6.727.500	50%
Participación en seminarios	8.580.000	40%	4.680.000	40%	4.914.000	40%	5.194.000	40%	5.382.000	40%
Confección y Ejecución de encuestas	1.072.500	5%	585.000	5%	614.250	5%	649.350	5%	672.750	5%
Demostraciones a clientes	1.072.500	5%	585.000	5%	614.250	5%	649.350	5%	672.750	5%
	<b>\$ 21.450.000</b>		<b>\$ 11.700.000</b>		<b>\$ 12.284.500</b>		<b>\$ 12.985.700</b>		<b>\$ 13.455.000</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11: Métricas de cumplimiento del plan de marketing**

<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Criterio de cumplimiento</b>
Presencia en seminarios del rubro	Participación en eventos relacionados en un año/cantidad de eventos totales	< al 30%
Presencia en revistas del rubro	Publicaciones anuales	<3
Evaluación de clientes	Confección de al menos 4 evaluaciones formales con nota de 1 a 10	Promedio de las evaluaciones <=7
Evaluación de taxistas	Confección de al menos 4 evaluaciones formales con nota de 1 a 10	Promedio de las evaluaciones <=7
Nuevas solicitudes de contratos	Cantidad de solicitudes formales de nuestro servicio por agencias de medios distintas en un año	<=3
Crecimiento de nuevos afiliados	Aumento anual de la capilaridad del negocio	200 nuevos taxistas al año

**Fuente: Elaboración propia**

## V. Plan de operaciones

Una parte clave en el desarrollo del proyecto es el plan operacional, el cual está centrado en la plataforma tecnológica utilizada y su correcta operación y mantención. En la puesta en marcha se debe tener especial atención en concretar los acuerdos con los gremios de taxistas en la zona oriente de la Región Metropolitana. Luego, en cuanto a la gestión de la plataforma, ésta cuenta con un medio de autogestión para las agencias de medios, las que pueden de manera fácil cargar y monitorear sus campañas. Finalmente, para la mantención de las plataformas se cuenta con una matriz de riegos en Anexo III, en la cual se identifican los aspectos a considerar y los planes de mitigación necesarios para mantener la estabilidad del servicio a lo largo de su crecimiento.

Durante la puesta en marcha del servicio se considera procedimientos estrictos en cuanto al proceso de afiliación de taxista y de implementación de campañas para las agencias de medios, descritas en detalle en los Anexos XI, XII y XIII. El período estimado y el costo asociado para esta actividad es de 3 meses y de \$52 MM, respectivamente.

En la Tabla 12 se encuentran descritas las actividades y plazos involucradas en este proceso. Para más detalle sobre este capítulo, revisar parte II de este trabajo.

**Tabla 12: Carta Gantt proceso de implementación operativa**

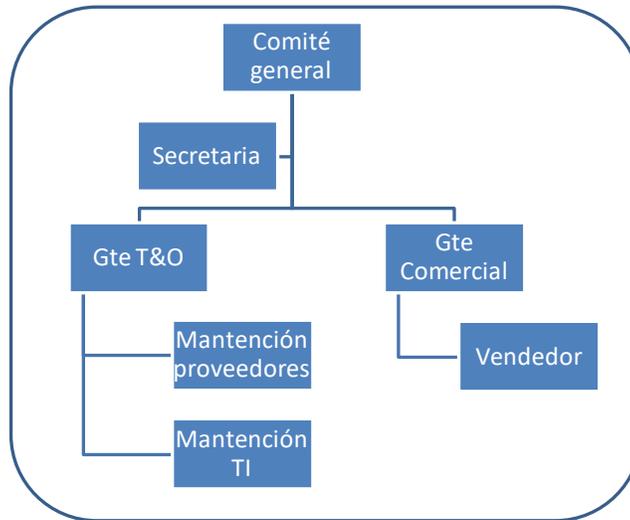
CARTA GANTT Implementación Operativa		(MES I)				(MES II)				(MES III)			
Proyecto: AdVantage in cab		S E M A N A											
Actividades	Duración (semanas)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE I</b>	<b>6</b>												
Constituir sociedad	3												
Permisos municipales y patentes	1												
Arriendo 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												
<b>FASE II</b>	<b>6</b>												
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

## VI. Equipo del proyecto

Uno de los objetivos de la operación apunta a la autogestión de los clientes, con lo que se busca mantener estructuras organizacionales livianas para operar el servicio. En este sentido se contará con atributos puntuales de sus fundadores como el conocimiento del mercado de los taxis en Chile, y la parte técnica en la gestión de plataformas tecnológicas. Estos atributos se potencian con equipos dedicados a las labores propias de mantención, post venta y ventas, que hagan sustentable el desarrollo del proyecto. En la figura 13 se observa la estructura completa.

**Figura 13: Organigrama AdVantage in cab**



**Fuente: Elaboración propia**

En términos económicos, los salarios no superarán los \$750.000 por cada colaborador, de manera de enmarcarnos en las proyecciones consideradas. Todo lo anterior con un comité gerencial compuesto por los socios fundadores donde se decidirá los lineamientos estratégicos del negocio.

Nota: el desarrollo completo del capítulo se puede encontrar en la parte II del presente trabajo.

## VII. Plan financiero

Para el plan financiero se consideran variados supuestos que se pueden encontrar el anexo XVIII. Para la estimación de los ingresos, se considera una base de valores por los servicios ofrecidos, los cuales se pueden observar de acuerdo al paquete adquirido por las agencias, valores que se pueden observar 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**

Dado el crecimiento proyectado a año 5 se estima ingresos por \$369 MM, considerando más de 3,5 MM de impresiones de publicidad. Para ello la conformación de los espacios debe considerar un 55% para el espacio premium, un 29% para el espacio plata y el 16% para Access. Se debe considerar también, al año 3 una inversión en reposición correspondiente al 46% de la inversión inicial, para lograr un VAN al año (3/5) de (11/49) millones de pesos. Lo anterior considerando una TIR año (3/5) de (15/41)%.

Las condiciones generales de la proyección financiera del proyecto son conservadoras y representan una rentabilidad auspiciosa en el plazo definido. Los detalles de los flujos considerados se pueden revisar en el anexo XIX. Para mayores antecedentes revisar parte II del presente trabajo.

## VIII. Propuesta al inversionista y conclusiones.

**AdVantage in Cab**, es una propuesta innovadora, con mucho espacio de crecimiento que busca movilizar el concepto de emprendimiento hacia propuestas novedosas y disruptivas en el mercado nacional, específicamente en la publicidad al interior de la locomoción colectiva. Cuenta además con una plataforma base capaz de incluir nuevas tecnologías y usos alternativos que apuntan a la diversificación de la oferta en base a la evolución de la demanda.

El proyecto cuenta con un equipo gestor experto en cada una de las variables claves para el éxito del mismo, lo que refuerza las probabilidades de éxito en el mediano y largo plazo.

El crecimiento de la inversión en el sector y los análisis del mercado en cuanto a la rivalidad entre competidores, concluyen un escenario favorable para el desarrollo del proyecto, con barreras de entradas definidas para los nuevos entrantes o posibles sustitutos, y una diferenciación clara con los actuales competidores. Los ejes que diferencian a **AdVantage in Cab** son la segmentación y georreferenciación, marcando una clara distancia con los competidores más cercanos.

Una relación B2B con el principal cliente (agencias de medios) y lazos fuertes con los socios estratégicos (gremios de taxis), permitirán el éxito del plan en el tiempo.

Finalmente ponemos a disposición de los inversionistas un acabado estudio para el análisis de cada una de las variables expuestas y así tomar una decisión informados, con la mayor certidumbre posible respecto al 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.

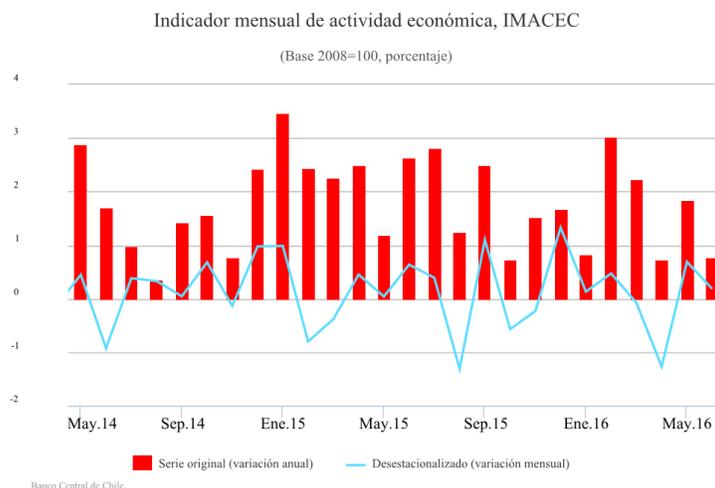
### Económico:

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**



**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	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 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. Enc립ación 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.

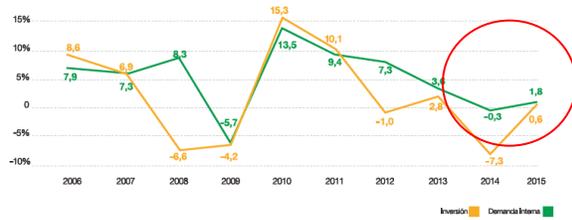
La empresa espera la predisposición al dialogo de estas asociaciones a fin de lograr acuerdos donde ambas partes obtengan beneficio.

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

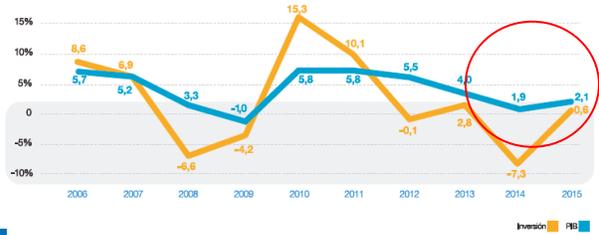
### Inversión/Demanda

(Variación Real)



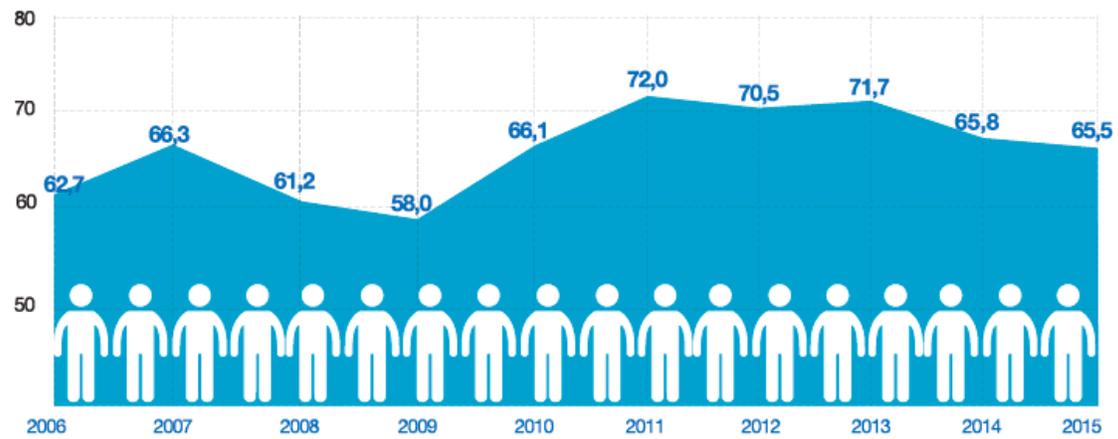
### Inversión | PIB

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

**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.

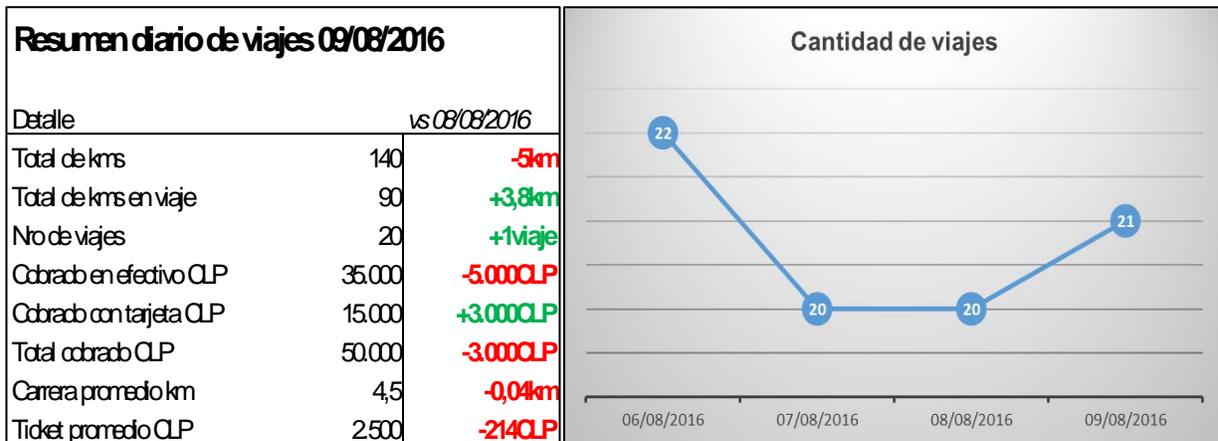
#### *Ilustrativo reporte*



### 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

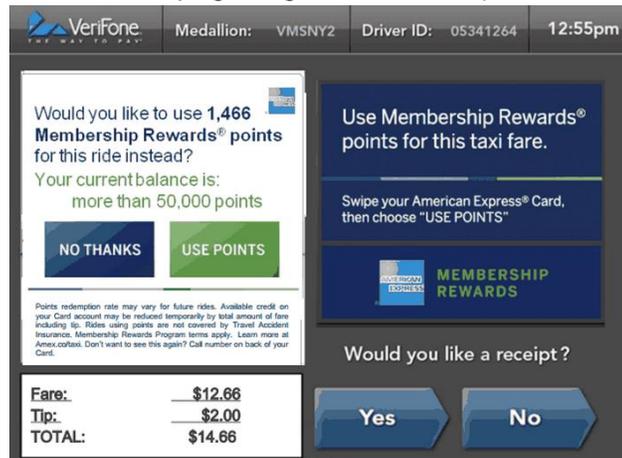
#### *Ilustrativo de reporte diario de gestión de viajes*



### Al usuario del taxi.

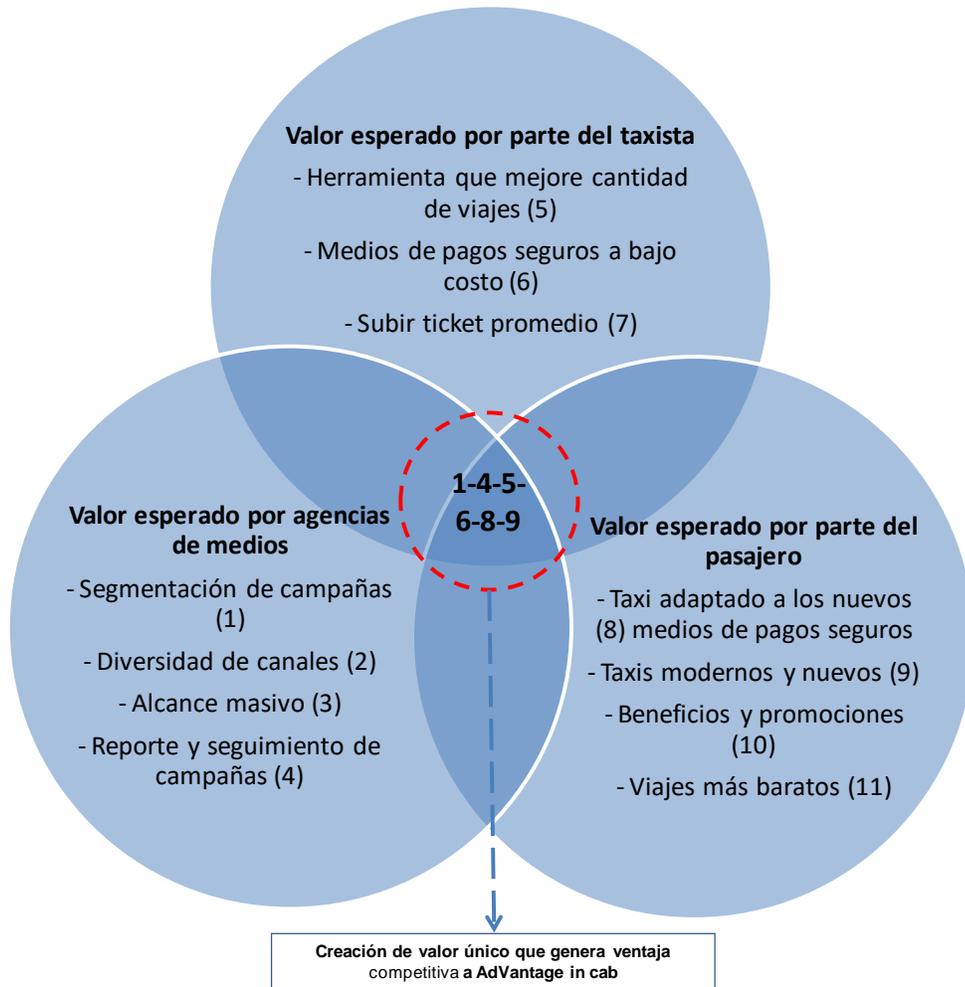
- Forma de pago seguro con tarjetas.
- En un futuro cuando la penetración de smartphones con NFC sea mayor, podrá ocupar la misma pantalla digital para el pago.
- Promociones especiales a través de campañas publicitarias.

*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**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b> - 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	<b>DEBILIDADES</b> - 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
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b> - 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	<b>Estrategia FO. MAX F y O</b> - 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	<b>Estrategia DO. MIN D y MAX O</b> - 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
<b>AMENAZAS</b> - Insuficiente recurso financiero que frene el crecimiento - Excesiva regulación respecto a los avances tecnológicos - Posibles demandas excesivas de comisión por parte de taxistas	<b>Estrategia FA. MAX F y MIN A</b> - Seguimiento permanente a los taxistas afiliados, generando espacios de confraternización - Participación activa de los debates sobre regulaciones a cambios tecnológicos	<b>Estrategia DA MIN D y A</b> - 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

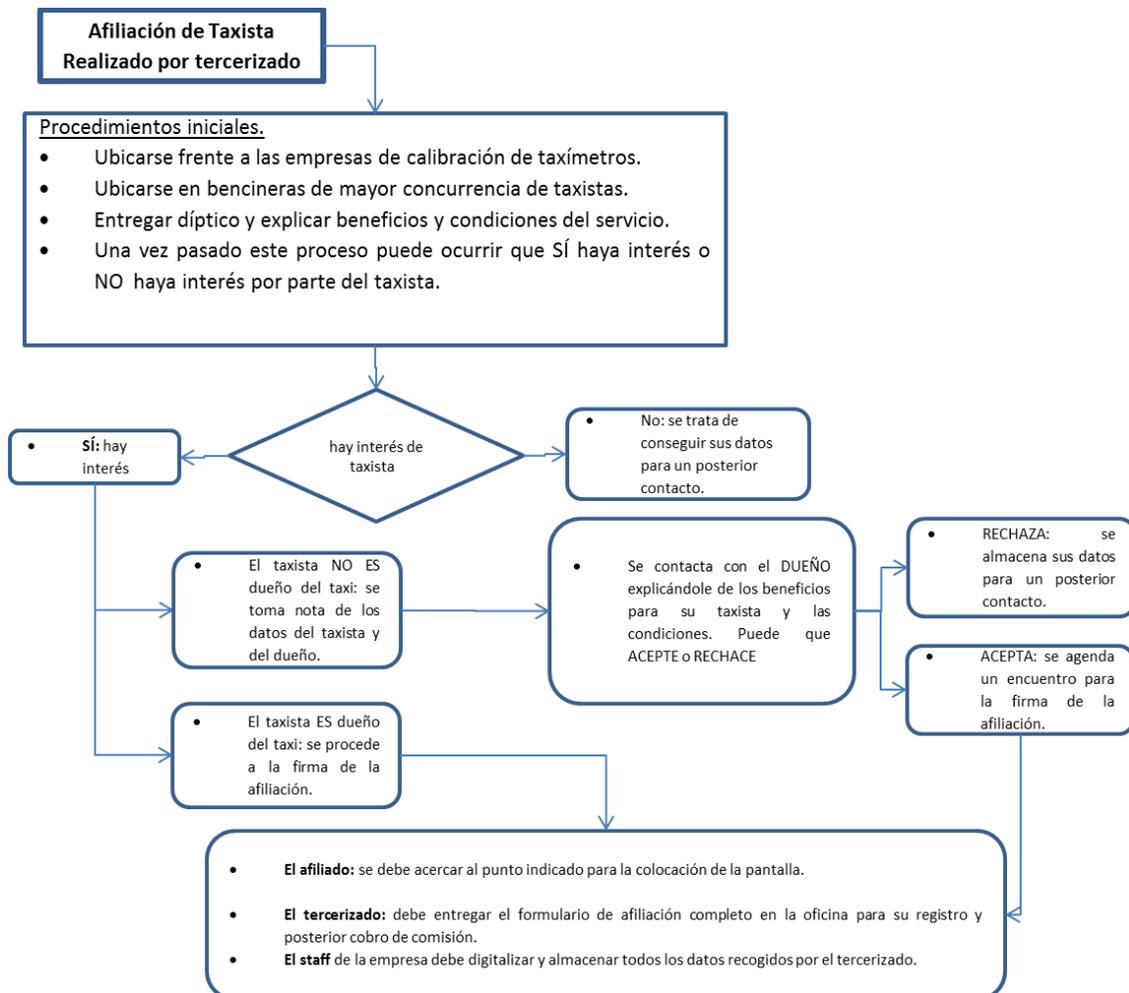
- Adquisición de pantallas digitales con proveedores que tengan buena reputación.
- Análisis de distintas plataformas para posterior adquisición.
- Materiales necesarios para la promoción de la empresa.

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**.

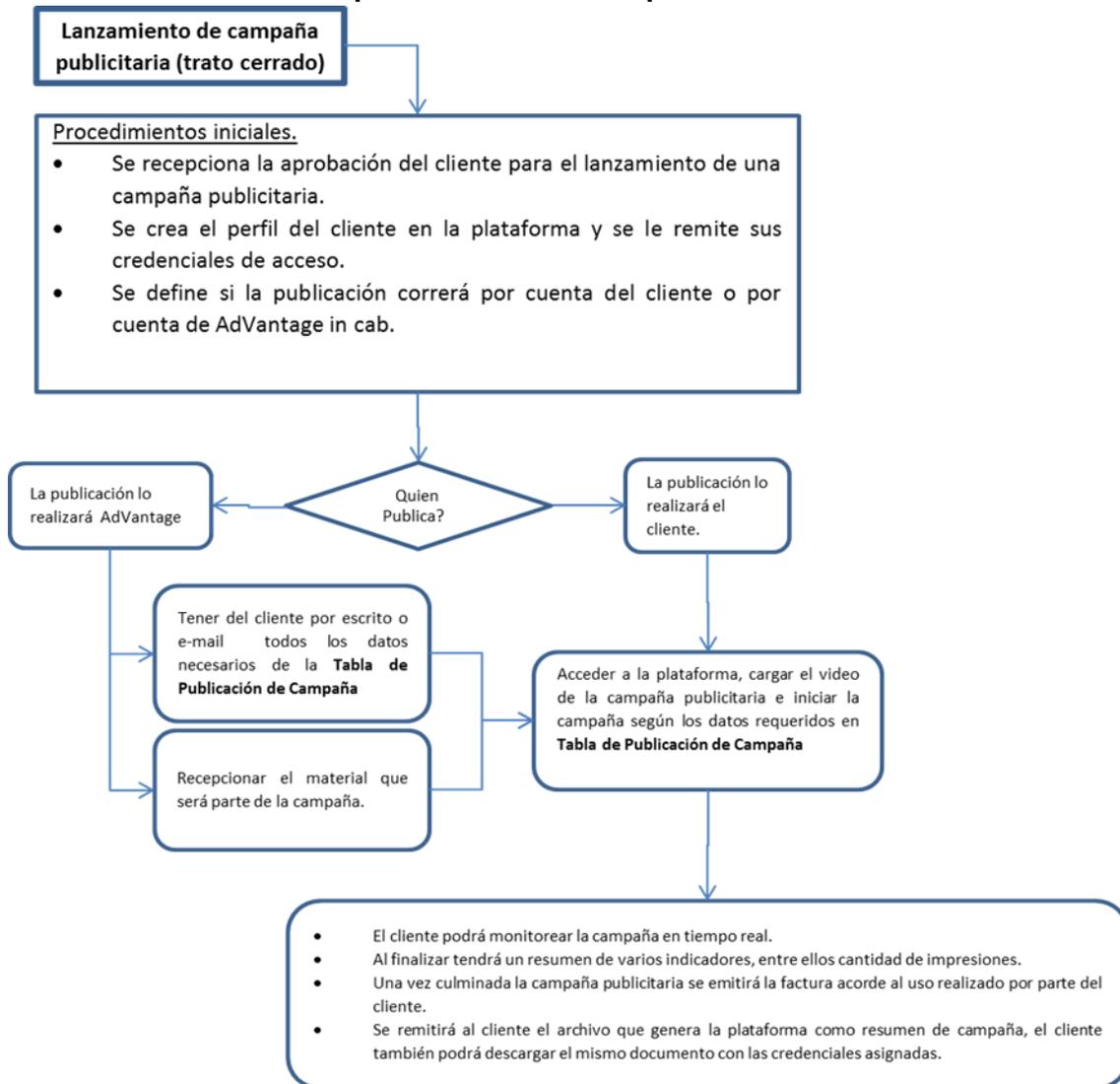
## Anexo XI: Proceso de afiliación

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.

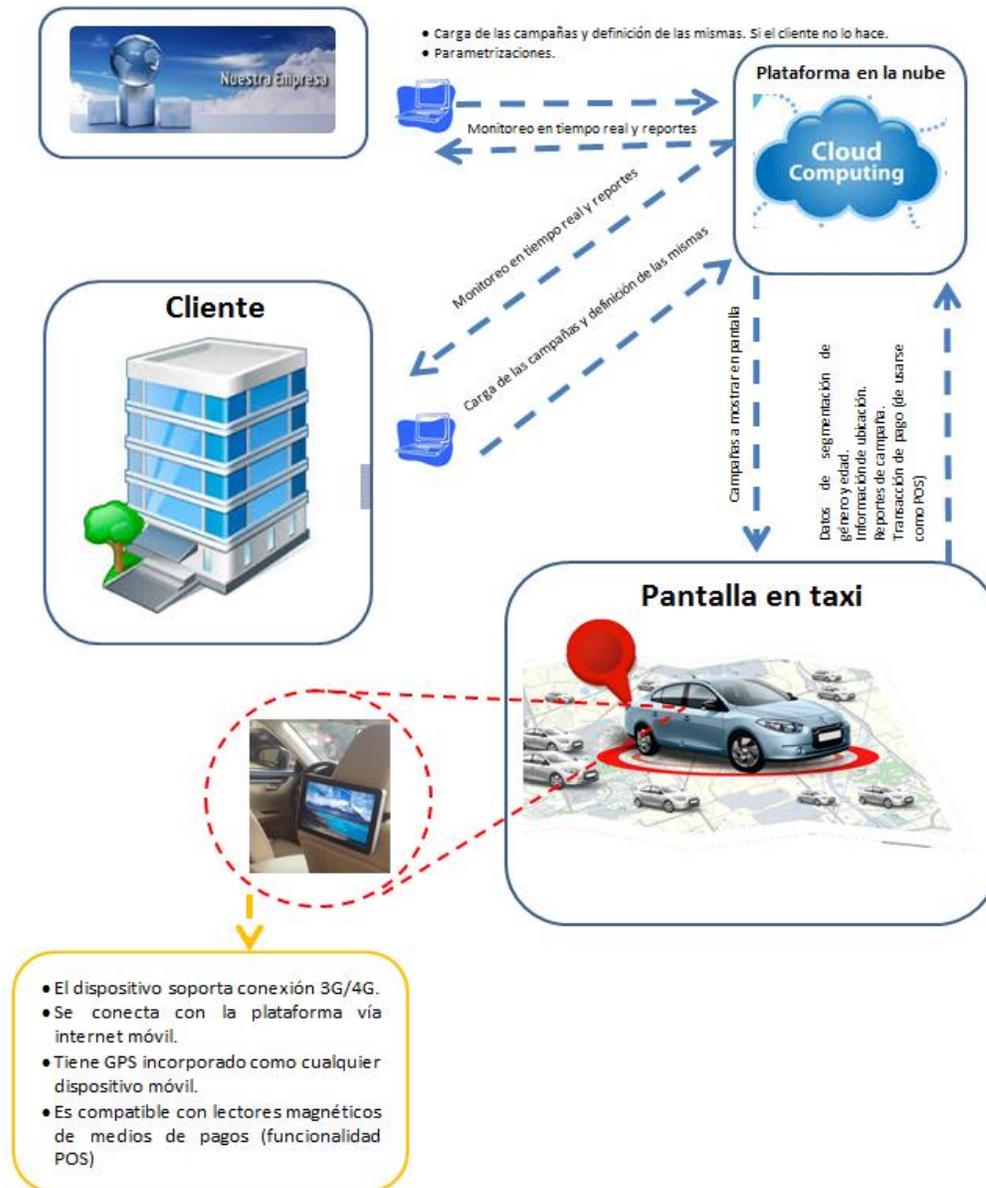
Otra fuente de convenios es con empresas de Taxis. Éstos, a diferencia de la afiliación de taxistas, estarán a cargo del empleado permanente de la empresa, con quien se pactará reuniones a fin de explicarle los beneficios y alcance del acuerdo. A contar de este punto, seguirá el mismo procedimiento final 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 displays the website for the Asociación Chilena de Agencias de Medios (AAM). The browser address bar shows the URL [www.aam.cl/sobre-aam/](http://www.aam.cl/sobre-aam/). The website header features the title "Asociación Chilena de Agencias de Medios, A.G." and social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn. Below the header is a banner image showing a hand holding a small white circle with a person icon, surrounded by a network of similar icons. The Zenith logo, "The ROI Agency", is positioned on the right side of the banner. 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)." A search icon is also present. The breadcrumb trail reads "Estás aquí: Home / AAM". The main content area contains a paragraph describing AAM as a trade association that emerged in response to the responsibility of media agencies to lead in their field, followed by a paragraph about their mission to motivate and give importance to the media area through research and technology. Below this is a list of values: "Colaboración, Transparencia, Honestidad, Competencia leal, Respeto, Confianza, Compromiso, Ética, Rigor y Amor." A "Descargar:" section offers two PDF documents: "Estatutos Asociación Chilena de Agencias de Medios, A.G." and "Estudios Sindicados de Medios". At the bottom, a dark blue bar contains the word "Visión" with a small icon.

### 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.

## 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 XVIII: Supuestos plan financiero**

- 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.
- Las tasas 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.
-

## Anexo XIX: flujos del plan financiero

**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
<b>Total</b>	<b>749.298</b>	<b>2.574.396</b>	<b>3.278.880</b>	<b>3.405.501</b>	<b>3.542.616</b>

**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
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>269</b>	<b>342</b>	<b>355</b>	<b>369</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**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)
<b>Margen de Contribución</b>	<b>45</b>	<b>217</b>	<b>280</b>	<b>291</b>	<b>304</b>
	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)
<b>EBITDA</b>	<b>(48,9)</b>	<b>131,7</b>	<b>191,1</b>	<b>200,5</b>	<b>208,5</b>
	-61%	49%	56%	56%	56%
Depreciación	(28,3)	(31,4)	(44,4)	(29,1)	(26,0)
<b>NPBT</b>	<b>(77,2)</b>	<b>100,2</b>	<b>146,6</b>	<b>171,3</b>	<b>182,5</b>
Intereses	0	0	0	0	0
Impuestos	0,0	(5,5)	(36,7)	(43,7)	(49,3)
<b>NPAT</b>	<b>(77,2)</b>	<b>94,7</b>	<b>110,0</b>	<b>127,7</b>	<b>133,2</b>
<b>Determinación de impuestos</b>					
Resultados antes de impuestos	(77,2)	17,5	146,6	171,3	182,5
<b>Pérdida tributaria acumulada</b>	0,0	(77,2)	0,0	0,0	0,0
Resultado tributario	(77,2)	94,7	110,0	127,7	133,2
<b>Impuestos a pagar</b>	0,0	(5,5)	(36,7)	(43,7)	(49,3)

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 16: Balance**

Conceptos	En millones de CLP					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
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	<b>85,0</b>	<b>94,3</b>	<b>133,3</b>	<b>172,3</b>	<b>211,3</b>
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
<b>Total ACTIVO</b>	<b>137,0</b>	<b>75,5</b>	<b>166,4</b>	<b>196,9</b>	<b>174,8</b>	<b>208,5</b>
<b>PASIVO</b>		<b>15,8</b>	<b>12,1</b>	<b>12,6</b>	<b>12,9</b>	<b>13,4</b>
<b>Pasivo circulante</b>	<b>0</b>	15,8	12,1	12,6	12,9	13,4
Cuentas por pagar	0	15,8	12,1	12,6	12,9	13,4
<b>Pasivo a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pasivos financieros	0	0	0	0	0	0
<b>Total PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>15,8</b>	<b>12,1</b>	<b>12,6</b>	<b>12,9</b>	<b>13,4</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Capital</b>	<b>137,0</b>	<b>137,0</b>	<b>137,0</b>	<b>137,0</b>	<b>137,0</b>	<b>137,0</b>
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
<b>Total PATRIMONIO</b>		59,7	154,4	184,4	162,1	195,3
<b>Total PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>75,5</b>	<b>166,5</b>	<b>197,0</b>	<b>175,0</b>	<b>208,7</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 17.1: Flujo de caja**

Conceptos	En millones de CLP					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Caja operativa</b>		-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
<b>Caja para inversión</b>		<b>0,0</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(39,0)</b>	<b>(39,0)</b>	<b>(39,0)</b>
Var. Activo fijo	0,0	0,0	(9,4)	(39,0)	(39,0)	(39,0)
<b>Caja para actividades financieras</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(80,0)</b>	<b>(150,0)</b>	<b>(100,0)</b>
Equity (pago de dividendos)		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(80,0)</b>	<b>(150,0)</b>	<b>(100,0)</b>
<b>Cambio en posición de caja</b>		(49,2)	73,4	34,4	(34,1)	18,4
Caja al principio		52,0	2,8	76,3	110,7	76,6
<b>Caja al cierre</b>		<b>2,8</b>	<b>76,3</b>	<b>110,7</b>	<b>76,6</b>	<b>95,0</b>

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)
<b>EBITDA</b>		(49)	132	191	200	208
- Depreciación		(28)	(31)	(44)	(29)	(26)
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>		(77)	100	147	171	182
- Impuesto a la renta		0	(6)	(37)	(44)	(49)
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>		(77)	95	110	128	133
<b>AJUSTES</b>						
+ Depreciación		28	31	44	29	26
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO PERMANENTE</b>		(49)	126	154	157	159
<b>INVERSIONES</b>						
- Inversión inicial y de reposición		(137)	0	(9)	(39)	(39)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		(137)	(49)	117	115	118

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 18: Flujo de caja operativo**

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

Fuente: Elaboración Propia

**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	<b>3,94</b>	4,22	0,83	0,83	1,01	1,25	1,50	1,64

Fuente: Banco Central de Chile

Fuente: Banco Central de Chile