RESUMEN EJECUTIVO

Chile en la actualidad se encuentra pasando una favorable coyuntura económica, en la que se observa que la publicidad juega un rol importante como motor del desarrollo económico del país. Esto sin lugar a dudas promueve el normal desarrollo de una economía social de mercado, aportando transparencia a los mercados, promoviendo la competencia, logrando de esta manera la obtención de una mayor y mejor información por parte de los agentes.

Las empresas dentro de este esquema competitivo se han visto obligadas a destinar un volumen importantísimo de sus recursos a la denominada " Inversión publicitaria", lo que ha favorecido el aparecimiento de una gran cantidad de empresas dedicadas al rubro de la comunicación publicitaria.

En este contexto el medio que más ha crecido en los últimos años ha sido el de "Vía Pública", sin embargo este tipo de medios no ha alcanzado la relevancia e importancia en cuanto a su participación en la inversión publicitaria, en relación a piases más desarrollados. Todo esto daría pié a la aparición de medios alternativos que puedan jugar un rol importante dentro de este mercado. Alterna - Chile en este sentido desea crear un medio nuevo, de gran efectividad y bajo costo, esto es : **Publicidad en los Baños.**

Análisis del Sector Industrial:

- *Competencia directa:* Solo existe una empresa que se dedica a una actividad similar , aunque no igual. Arriendan espacios publicitarios en las vitrinas de diferentes locales comerciales.
- *Sustitutos:* En general podrán ser sustitutos todos los medios de comunicación publicitaria que existen, sin embargo consideramos como más relevantes: Los medios vía pública y metro, y las revistas.

- *Competidores potenciales:* No existen mayores barreras de entrada por lo que el éxito de la empresa depende de la rapidez con que se expanda y obtenga la mayor parte de puntos de exposición.
- *Proveedores:* En general no ejercen mayor poder negociador. Los más importantes son los proveedores de espacios, los que podrían en algún momento ejercer un poder negociador importante, en el caso en que un establecimiento sea estratégicamente importante.
- *Clientes:* Son de dos tipos: Agencias de publicidad y Empresas productoras de bienes o servicios destinados a los grupos socioeconómicos AB, C1, C2.

Análisis F.O.D.A.

- *Fortalezas:* Ser la primera en dedicarce a esta actividad, tener un gran número de servicios complementarios, tener un gran producto, estar especializada, poseer la red más extensa de puntos de exposición, ser una alternativa económica y de gran impacto.
- *Debilidades:* No existen mayores barreras de entrada, Que el producto sea novedoso y diferente puede causar resistencia, que algunos establecimientos importantes no quieran colocar los cuadros.
- *Oportunidades:* Existencia de una gran demanda de medios publicitarios, los medios vía pública son los que más han crecido, la necesidad de encontrar nuevos medios efectivos, la cada vez mayor inversión publicitaria, las favorables perspectivas económicas del país.
- *Amenazas:* Que el medio cause algún tipo de resistencia en las empresas que lo quieren utilizar.

Estrategia Genérica:

La estrategia genérica que se desarrollará es la de "diferenciación con enfoque".

Evaluación Financiera:

Se levó a cabo una evaluación económica y financiera en la que se consideraron los siguientes resultados:

Inversión Inicial: 35.126 U.F. Financiada con el aporte de dos socios, sin considerar financiamiento externo.

Tasa de Descuento: Se la estimo en 14,75% para un escenario normal.

La evaluación económica se realizó para tres escenarios. Uno optimista, uno pesimista y uno normal. Así tenemos:

Flujo de caja para un escenario Normal.

Tasa de Descuento:		13,50%	14,00%	**14,75%**	15,00%	16,00%	17,00%
V.A.N.		78.468	75.069	**70.219**	68.666	62.753	57.285
T.I.R.	37,89%						

Flujo de caja para un escenario Optimista.

Tasa de Descuento:		13,00%	13,50%	**14,05%**	15,00%	16,00%	17,00%
V.A.N.		95.637	91.683	**87.515**	80.736	74.133	68.029
T.I.R.	41,02%						

Flujo de caja para un escenario optimista.

Tasa de Descuento:	14,00%	15,00%	**15,45%**	16,00%	17,00%	18,00%
V.A.N.	55.636	50.327	**48.072**	45.422	40.887	36.690
T.I.R. 32,67%						

En base a toda la información recopilada para el desarrollo de esta tesis, así como de el análisis de los resultados de la misma, se ha llegado a la conclusión de que el proyecto es viable pues cumple con los requisitos de decisión que le permitiría obtener una adecuada rentabilidad, convirtiéndose de esta forma, en una alternativa válida de inversión por lo que convendría llevar a cabo su implementación.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	4
	1. El Papel Social de la Publicidad	5
	2. Razón del Negocio	8
	3. El Entorno Legal	10
III.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	14
	1. Presentación	15
	2. Propósito	17
	3. Misión	18
	4. Objetivos generales	19
	5. Objetivos de corto plazo	20
	6. Objetivos de largo plazo	23
IV.	ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	24
	1. Introducción	25
	2. Competencia directa	26
	3. Productos sustitutos	28
	4. Competidores potenciales	30
	5. Proveedores	33
	6. Compradores	35
V.	ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNO Y EXTERNO	37
	1. Introducción	38
	2. Fortalezas	39
	3. Debilidades	41
	4. Oportunidades	42
	5. Amenazas	44
VI.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	45
	1. Introducción	46
	2. Estrategia genérica	47
VII.	ESTUDIO DE MERCADO	48
	1. Evolución del Mercado	49
	2. Perfil del consumidor	53
	3. Estimación de la Demanda	55

VIII.	ESTRATEGIA COMERCIAL	59
	1. Introducción	60
	2. Mercado objetivo	61
3.	Mezcla comercial	63
	3.1 Producto	63
	3.2 Precio	66
	3.3 Plaza	71
	3.4 Promoción	76
IX.	LA ORGANIZACIÓN	79
	1. Introducción	80
	2. Descripción de cargos	81
	3. Reclutamiento y selección	87
	4. Remuneraciones del personal	90
	5. Organigrama	92
X.	OPERACIÓN	93
	1. Introducción	94
	2. Sistema de operación	95
XI.	EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	103
	1. Inversión Inicial	104
	2. Financiamiento	113
	3. Ingreso por Ventas	114
	4. Costos de Venta	115
	5. Costos Operacionales	117
	6. Depreciación y Reinversión	123
	7. Valor de Venta de la Empresa	125
	8. Impuesto a la Renta	125
	9. Tasa de Descuento	126
XII.	FLUJOS DE CAJA	128
	1. Escenario Normal	129
	2. Escenario Optimista	130
	3. Escenario Pesimista	131
XIII.	CONCLUSIÓN FINANCIERA	132
XIV.	BIBLIOGRAFÍA	135
XV.	ANEXOS	136

A mis padres.

I. INTRODUCCIÓN

Los mercados de bienes y servicios en Chile en la actualidad se caracterizan por una creciente e intensiva competitividad que ha llevado a las diferentes empresas y organizaciones a emprender esfuerzos enormes con el propósito de promocionar sus productos, y así aumentar su participación o mejorar su posición en el mercado a través de elevados gastos en publicidad.

Dentro de este contexto se ha desarrollado en el país una vasta oferta de soluciones publicitarias, existiendo en la actualidad un gran número de empresas dedicadas a este rubro. Esto se ha traducido en un crecimiento explosivo del sector de los medios publicitarios respondiendo de esta manera a la variada gama de demandas generadas por empresas, organizaciones o instituciones, que de una u otra manera desean destacar o promover algún tipo de producto o servicio.

Este explosivo crecimiento trae consigo la creación y difusión de un abundante material publicitario que bombardea constantemente al consumidor, con gran cantidad de avisos, con infinidad de formas, contenidos y en una variedad considerable de medios.

Se ha comprobado que el consumidor solo logra retener una fracción reducida de estos, debido a que su percepción es incapaz de absorber y asimilar un volumen tan grande de información. Intentando hacer frente a este problema se ha tratado de desarrollar nuevos y revolucionarios sistemas y medios de comunicación publicitaria con el propósito de que el consumidor perciba , asimile y retenga el mensaje que las empresas desean enviar, de modo tal que se produzca un real favoritismo con respecto a determinado producto, servicio, idea, propuesta, etc.

Sin embargo el costo asociado a la mayor parte de estos nuevos medios es muy elevado y, en algunos casos no obtienen los resultados esperados o la suficiente efectividad.

Tomando en cuenta esta realidad, me he propuesto crear una empresa: "ALTERNA - CHILE", que proporcione un nuevo y revolucionario medio de comunicación publicitaria no existente en Chile, el cual se caracteriza por su bajo costo y su gran impacto en la percepción de las personas.

II. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

1.-EL PAPEL SOCIAL DE LA PUBLICIDAD

El término ANUNCIAR originalmente significaba llamar la atención, notificar o dar parte sobre algo, siendo un concepto gradualmente restringido a la idea de "hacer públicamente conocido", especialmente a través de publicaciones, carteles, etc. Muchos de los primitivos periódicos incluían la palabra ANUNCIADORES en su título, eran periódicos que informaban o daban noticias de cosas. En un principio avisaban a los potenciales compradores de donde podrían obtener productos o servicios, como parte de la noticia.

El concepto a través del tiempo se ha reducido a dar información sobre cosas de venta, y finalmente evolucionó hasta el actual sentido de persuasión sistemática de compra de las cosas ofrecidas en venta.

La publicidad es la más omnipresente forma de comunicación en la sociedad moderna. Hay pocos lugares en el entorno de las masas que no estén impregnados de incitaciones de compra. Los anuncios comerciales dominan las ondas y consumen grandes espacios en los medios de comunicación.

Los anuncios se nos imponen, dentro, fuera y alrededor de los transportes públicos, se nos enfrentan en lo que un tiempo fueron las vallas blancas, y aumentan el volumen de nuestro correo casero. Leemos, oímos o vemos mensajes comerciales que ningún otro tipo de comunicación nos da.

En las zonas industriales avanzadas se han convertido en una institución social central que ejerce una mayor influencia sobre la cultura popular, el arte, la lengua o la literatura que ningún otra institución moderna. Su impacto en la lengua es enorme. Los niños pequeños recitan los sloganes de los anuncios antes de aprender a leer. Se consume gran cantidad de talento y energía en escribir

originales argumentos, la forma literaria más persuasiva, imitada, familiar, altamente recompensada e influyente.

Raymond Williams[1] describía los anuncios como "el arte oficial de la sociedad capitalista moderna....Y domina los servicios del conjunto de escritores y artistas quizá más perfectamente organizado, acompañados de sus gerentes o empresarios y asesores, de toda la sociedad." Muchas empresas emplean gran cantidad de tiempo, talento y dinero en anunciar sus productos del total que realmente utilizan para fabricarlos.

En la actualidad existe un continuo debate sobre la publicidad, hay opiniones expresadas con mucha fuerza sobre lo que la publicidad hace en realidad, cómo lo hace, qué es capaz de hacer, qué está haciendo, cuál es el principal significado de sus actividades y cómo responderá el resto de la sociedad. No existe consenso acerca de estos asuntos ya que los participantes en estos debates ni siquiera se ponen de acuerdo en los asuntos a discutir.

La publicidad se ha convertido en parte integrante del capitalismo desarrollado, tan necesaria para el sistema como el propio conglomerado moderno. Es una industria de pleno derecho que sirve también como vínculo indispensable entre las empresas de producción y el público consumidor.

La publicidad es esencial para estimular nuevos consumos; da apariencia de vitalidad y competencia al mercado, ayudando a la organización de control a gestionar el consumo entre las subsidiarias. Con este fin se crea un amplio complejo de comunicaciones, todo ello en interés de un predictible, y en consecuencia controlable, crecimiento del capital y de la reinversión.

---

[1]Raymond Williams, "Advertising: The Magic Sistemm", en: Problems in Materialism and Culture. 1980. pag 185.

Es por esto que al hablar de publicidad se debe esclarecer que ésta no intenta vendernos bienes y servicios, mas bien intenta entregarnos definiciones de vida, estatus, imagen, esperanzas y sentimientos.

2.- RAZÓN DEL NEGOCIO

La publicidad hoy en día constituye una de las actividades más dinámicas y de mayor crecimiento, debido a la importancia que adquirido como medio por el cual las empresas dan a conocer sus productos o servicios.

La publicidad se ha convertido en un motor del desarrollo económico de los países, ya que proporciona e inyecta a los mercados dinamismo y transparencia. Facilita de esta forma las elecciones de consumo de las personas y permite identificar diversas opciones o alternativas de productos o servicios. La publicidad es, por lo tanto, un insumo clave para lograr la eficiencia en los mercados, garantizando la existencia de un marco competitivo entre las empresas.

Dentro de este contexto la empresa ALTERNA - CHILE proporciona un nuevo y revolucionario servicio: " Publicidad en los baños". En la actualidad en Chile no existen empresas que se dediquen a proporcionar un soporte publicitario de este tipo, es un mercado virgen en el que hay prácticamente ausencia de competidores directos aunque existe una importante oferta de productos sustitutos.

Existe en Chile una gran demanda por diversos tipos de publicidad por parte de un número considerable de empresas, lo que daría campo para que una empresa que proporcione un medio de alto impacto y con precio reducido pueda nacer y evolucionar favorablemente.

La introducción de este nuevo tipo de medio de comunicación publicitaria se justificaría por lo señalado anteriormente y se potenciaría, por todas aquellas

características que lo hacen tremendamente atractivo como medio alternativo de publicidad para las empresas. Entre las características principales tenemos[1] :

- Es muy directa ya que permite a las empresas llegar a aquellos consumidores que más les convengan de forma segmentada, permitiendo un marketing de precisión.

- Es un tipo de publicidad sin ruido ya que se encuentra estratégicamente ubicada, en un ambiente tranquilo, en el cual el consumidora la observa en el momento en que hace eso de los servicios higiénicos públicos, sin prácticamente ninguna distracción y con gran concentración.

- Tiene fuerte impacto ya que el medio donde se colocan los anuncios y sus características hacen que los consumidores presten gran atención a los cuadros logrando con esto una alta retención de los mensajes por parte de los consumidores.

- Es un medio relativamente barato con respecto a otros similares proporcionados por otras empresas dedicadas a actividades similares.

Cabe mencionar que ALTERNA - CHILE es una empresa absolutamente especializada en esta actividad por lo que contará con las ventajas propias de la fábrica enfocada y la especialización.

[1] Ver anexo 5 dobre artículos en revistas americanas.

3.- EL ENTORNO LEGAL

Para el estudio del entorno legal que concierne a ALTERNA - CHILE, se detallan en el proyecto los siguientes aspectos relevantes que permitirán a nuestra empresa operar dentro del marco legal pertinente.

ALTERNA - CHILE será una sociedad de responsabilidad limitada, porque este tipo de constitución proporciona una mayor simplicidad en la administración y reglamentación. Los socios responden en forma limitada a las deudas sociales, hasta sólo el monto de sus aportes.

La sociedades de responsabilidad limitada, se constituyen mediante escritura pública. Un extracto de ella pasa al Registro de Comercio antes de 60 días. Se publica en el Diario Oficial previamente aceptada por el Registro de Comercio, en 30 días para que quede claramente constituida la sociedad.

A continuación se presenta el detalle del estudio legal pertinente a seguir:

I.- Requisitos, tramites e inscripciones necesarias para su inicio:

1.- Requerimientos de infraestructura general:

- Red de agua potable, fría y caliente.
- Red de energía eléctrica.
- Eliminación de aguas servidas.
- Eliminación de basuras.
- Estacionamientos.

3.- EL ENTORNO LEGAL

Para el estudio del entorno legal que concierne a ALTERNA - CHILE, se detallan en el proyecto los siguientes aspectos relevantes que permitirán a nuestra empresa operar dentro del marco legal pertinente.

ALTERNA - CHILE será una sociedad de responsabilidad limitada, porque este tipo de constitución proporciona una mayor simplicidad en la administración y reglamentación. Los socios responden en forma limitada a las deudas sociales, hasta sólo el monto de sus aportes.

La sociedades de responsabilidad limitada, se constituyen mediante escritura pública. Un extracto de ella pasa al Registro de Comercio antes de 60 días. Se publica en el Diario Oficial previamente aceptada por el Registro de Comercio, en 30 días para que quede claramente constituida la sociedad.

A continuación se presenta el detalle del estudio legal pertinente a seguir:

I.- Requisitos, tramites e inscripciones necesarias para su inicio:

1.- Requerimientos de infraestructura general:

- Red de agua potable, fría y caliente.
- Red de energía eléctrica.
- Eliminación de aguas servidas.
- Eliminación de basuras.
- Estacionamientos.

2.- Requisitos del recinto:

i) De acuerdo al Ministerio de Obras Públicas.

- Respecto a las escaleras, pasillos y accesos.
- Respecto a los limites de propiedad.
- Respecto a lo baños, artefactos sanitarios y demás servicios.

ii) De acuerdo al Ministerio de Salud:

- Respecto a higiene de baños y servicios.

iii) De acuerdo a los requisitos municipales:

- Permisos de construcción.
- Patentes municipales para realizar las actividades de la empresa.

3.- Trámites e inscripciones necesarias:

Existe la obligación de efectuar ciertos trámites, en distintos organismos para cumplir con las leyes y reglamentos vigentes.

A continuación se señalan los organismos y los trámites correspondientes:

i) Servicio de Impuestos Internos:

- Rol Único Tributario.
- Declaración de capital (apertura del giro).
- Timbraje de facturas y boletas.
- Timbraje de libro de remuneraciones.
- Timbraje libro compras y ventas.
- Timbraje libros de contabilidad.

ii) Municipalidad:

- Patente municipal (previa autorización sanitaria).

iii) Administradora de fondos de Pensiones e Isapres:

- Registro para la contratación de empleados y pago de imposiciones.

iv) Servicio Nacional de Salud:

- Autorización de higiene ambiental.
- Registro de contratación de personal auxiliar.

II.- Aspectos tributarios del negocio:

En materia tributaria, la empresa quedará sometida a las disposiciones generales establecidas en los decretos leyes nº 824.825 y 830; sobre impuestos a la renta, impuestos a las ventas y servicios (IVA) y código tributario, respectivamente.

1.- Impuestos a la renta:

El decreto ley nº 824, del 27 de Diciembre de 1974, en su artículo primero define que "Se entenderá por renta los ingresos que constituyan utilidades e incrementos de patrimonio que se perciban o devenguen, cualquiera que sea su

naturaleza origen o dominación". Dicho Decreto Ley establece las siguientes categorías de impuestos.

i) Impuesto de Primera Categoría.

Este tipo de impuesto es aplicable según el artículo 20 a la venta de bienes raíces, capitales mobiliarios, rentas de la industria, del comercio y de la explotación de riquezas del mar, etc.

ii) Impuesto de Segunda Categoría.

Este impuesto afecta a las rentas o remuneraciones que obtienen los trabajadores y profesionales en general. En este caso, ALTERNA - CHILE hace la retención a dicho impuesto a sus empleados, para posteriormente ingresarlo a las arcas fiscales.

2.- Impuestos a las Ventas y Servicios.

El decreto ley N° 825, del 11 de Diciembre de 1974, en su artículo segundo define que: " Se entenderá por servicio la acción o prestación que una persona realiza para otra y por lo cual, percibe un interés, prima o comisión o cualquier otra forma de remuneración". De acuerdo con esta definición, y atendiendo al hecho de que ALTERNA - CHILE es una empresa de servicios, estaría también afecta a este tipo de impuesto. Siendo un impuesto correspondiente al consumidor donde se le carga el monto del impuesto a los servicios realizados por la empresa.

Resumiendo, la empresa debe cancelar el impuesto a las ventas y servicios (IVA), en las tasa que la ley determine. También el correspondiente impuesto a la renta tanto para la empresa como intermediario a los impuestos de sus trabajadores.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El negocio de la empresa consiste en conseguir los espacios en los establecimientos considerados de interés, , a través de un arriendo del espacio en dinero. Posteriormente se arriendan mensualmente los espacios dentro de cada cuadro a las diferentes empresas que deseen anunciarce por este tipo de sistema.

Nombre de la empresa	:	ALTERNA - CHILE Ltda.
Giro	:	Medio de Comunicación Publicitaria.
Producto	:	Arriendo de espacios publicitarios en baños públicos.
Tipo de sociedad	:	Responsabilidad limitada.

2.- PROPÓSITO

La publicidad es un medio por el cual las empresas y organizaciones tienen la posibilidad de entregar información a los consumidores sobre los productos o servicios que ofrecen las diversas empresas u organizaciones.

ALTERNA - CHILE, en este sentido, tiene un propósito fundamental por el cual existir. Este es: "Satisfacer de forma efectiva y barata algunos de los requerimientos y necesidades específicas de soportes publicitarios de un grupo importante de empresas".

3.- MISIÓN

La misión de una organización debe estar enfocada al cumplimiento del propósito de la misma.

La misión de ALTERNA - CHILE será desarrollar una red de lugares o puntos de exposición de anuncios en los baños públicos de una amplia y variada cantidad de establecimientos. De esta forma se pretende que las diferentes empresas interesadas en anunciarce, puedan contar con un gran número y una amplia variedad de lugares en donde colocar sus avisos de acuerdo a sus propios intereses y necesidades.

ALTERNA - CHILE a través de un completo servicio da a las empresas la posibilidad de acceder a un novedoso y efectivo sistema de comunicación publicitaria.

4.- OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos y metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las distintas actividades de una organización. La empresa ALTERNA - CHILE cuenta con el objetivo de entregar un medio de comunicación efectivo y barato a las empresas como alternativa válida dentro de sus campañas publicitaria, a través de una amplia red de establecimientos a lo largo de todo el país.

Lograr que la empresa obtenga una cobertura amplia de establecimientos en las principales ciudades del país de forma tal que sea reconocida como la primera y la más grande empresa dedicada a este tipo de medio comunicacional, proporcionando el más completo y mejor servicio en su especialidad.

La empresa pretende ofrecer este medio comunicacional y obtener contratos con un número importante de empresa que deseen hacer uso de este tipo de medio, de forma tal que se logre un aceptable nivel de ocupación de los puntos o lugares de exposición de anuncios.

Hacer que este medio logre ser una alternativa válida para las empresa dentro de sus campañas publicitarias y que sea considerado como una opción importante dentro de sus planes de medios.

Se logrará un retorno por sobre los de empresas que ofrecen un servicio parecido, cumpliendo con las expectativas de los inversionistas, obteniendo el máximo retorno sobre la inversión y elevando las utilidades.

5.- OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los objetivos de corto plazo de ALTERNA - CHILE se ha dividido en cuatro grandes grupos. De manera de enfocar los esfuerzos en la dirección correcta, optimizando así el cumplimiento de estos, los cuales lógicamente han sido definidos para apoyar e impulsar el cumplimiento de nuestro Propósito y Misión.

a) Hacia los clientes:

- Que los clientes puedan contar con la mayor red de anuncios en los baños dentro del país, con el propósito de que arrienden espacios en aquellos lugares que sean de su mayor conveniencia.

- Tener un completo servicio con lo que respecta a esta actividad, es decir proporcionar los servicios de reparación y mantención de los marcos, contar con un adecuado departamento de diseño de anuncios para aquellas empresas que lo requieran y por último dar asesoría respecto a los lugares más convenientes para poner los anuncios de acuerdo a los mercados objetivos de las empresas.

- Proporcionar un soporte publicitario de bajo costo y de gran impacto creando un nuevo y eficiente medio de comunicación publicitario.

- Ser la empresa líder con lo que respecta a esta actividad.

- Contar con el personal adecuado y correctamente capacitado de forma tal que la atención y el servicio que presta la empresa sea personalizado logrando con esto, la absoluta satisfacción de los clientes.

b) Hacia los trabajadores :

- Se debe proporcionar a los trabajadores buenas condiciones de trabajo y las herramientas necesarias para que puedan cumplir con su labor en la forma que se espera.

- No debemos olvidar que las personas pretenden satisfacer parte de sus necesidades al interior de las organizaciones. Es por eso, que dentro de los objetivos está el promover el desarrollo persona. Esto se realizará contando con una política de capacitación y educación, lo que repercute en mejores resultados operativos para la empresa.

- Los trabajadores de ALTERNA - CHILE, deben tener una actitud positiva hacía la empresa, como también hacia los clientes, la cual debe ser reflejada en su desempeño. Para esto se deberá crear una atmósfera estimulante que permita a los trabajadores esforzarce con el propósito de obtener sus objetivos personales los cuales deben tener concordancia con los objetivos de la organización.

c) Hacia los inversionistas :

- Las personas invierten en las distintas empresas o proyectos con el deseo de obtener el máximo retorno de su inversión. Es por esto, que toda empresa debe preocuparse de maximizar la riqueza de los inversionistas, quienes son, en definitiva, los que asumen el riesgo de los proyectos y, por lo cual, deben ser retribuidos en el máximo posible. Es así que, la tasa de retorno sobre la inversión debe ser mayor que la de un proyecto alternativo para el inversionista.

- Lograr un nivel de participación de mercado adecuado, de acuerdo a la dimensión del proyecto con el deseo de ir incrementándolo, haciendo crecer a la empresa y las expectativas de flujos futuros.

d) Hacia la sociedad :

- Los recursos son escasos y jerarquizables, es por esto que debemos ser eficientes en su asignación, utilizándolos de forma tal de obtener de ellos el máximo provecho posible.

- La empresa debe cumplir con su propósito, respetando las personas, el medio ambiente y las leyes, aspectos necesarios para vivir en sociedad y realizar la tarea que la sociedad encomienda a cada organización.

- Fomentar a través de este medio publicitaria la existencia de una mejor y más completa información para los consumidores acerca de los diferentes bienes y servicios ofrecidos por las empresas, aportando con esto a la transparencia de los mercados, su eficiencia y mayor competitividad.

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Sabemos que los objetivos de largo plazo son generalmente menos concretos, pero aquí trataremos de determinar los mínimos a lograr en este largo período de tiempo de evaluación del proyecto.

Uno de estos objetivos, es tratar que la empresa se enfoque correctamente y proporcione este servicio especializado, para servir muy bien a su mercado objetivo (Empresas que ofrecen bienes y servicios para el consumo personal y familiar de consumidores de los segmentos A, B, C1 Y C2). Así la empresa puede proporcionar un servicio en forma más eficiente y eficaz a este segmento, que los competidores que actúan en forma más general.

Es importante lograr con el tiempo que la empresa logre costos que le permitan tener un liderazgo con respecto a otras empresas que deseen entrar al negocio, logrando con esto una preferencia objetiva, consiguiendo así una ventaja valorada por los clientes. Esto se podrá logra obteniendo una gran cobertura en todo el país con lo que se podrán aprovechar las economías de escala que con esto se generen.

Se debe lograr en el futuro, una adecuado nivel de utilización de la capacidad contratada con los establecimientos de forma tal de maximizar los ingresos por arrendamiento de los espacios en los marcos.

Obtener un aprendizaje adecuado, aprovechando el hecho de ser la primera en el negocio, de forma tal que la empresa cuente con una ventaja en costos que le permita ser más eficiente que sus potenciales competidores.

IV. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

1.- INTRODUCCIÓN

El análisis del sector industrial es una pieza clave en el momento de determinar la posible rentabilidad del sector.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: rivalidad entre los competidores existentes, amenazas de productos o servicios sustitutos, amenazas de nuevos ingresos, poder negociador de los clientes y poder negociador de los proveedores. La acción conjunta de estas cinco fuerzas determina la rentabilidad potencial en un sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

El análisis estructural del sector industrial es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva. Es así, como el objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defender mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas en su favor.

El entender la estructura del sector industrial, es el punto de partida para llevar a cabo el análisis estratégico.

2.- COMPETENCIA DIRECTA

La competencia directa es la que realiza la misma actividad o similar que la empresa en el sector en que está inserta.

En la actualidad en Chile existe solo una empresa, llamada FRANCOM, que realiza un tipo de actividad, que si bien no es igual a la que pretende ALTERNA - CHILE, es similar. Esta empresa ha desarrollado en Santiago un nuevo medio de comunicación publicitaria, el cual consiste en arrendar a diferentes locales comerciales espacios en las vitrinas para poner pancartas publicitarias en ellas.

FRANCOM en la actualidad dispone de una red de alrededor de 600 carteles instalados en vitrinas de restaurantes y fuentes de soda (60%), peluquerías, salones de belleza y farmacias (15%), lavasecos, juegos, librerías, fotocopiadoras y negocios (15%). Este medio cubre tres comunas: Santiago Centro (50%), Providencia (30%) y Las Condes (20%). El precio que cobra por colocar los avisos publicitarios es de 1.200 pesos diarios aproximadamente.

Aunque está empresa realiza una actividad similar a la que desarrollará nuestra empresa, arrendar espacios para colocar avisos publicitarios, esta se concentra únicamente en las vitrinas de los locales, con lo cual trata de explotar la receptividad del peatón que está vitrineando. Este peatón, en teoría tiene mucho tiempo para perder, está muy abierto, puede mirar e incluso tomar notas. Por lo tanto existiría un lugar privilegiado para alcanzarlo sin molestarlo: las vitrinas. El éxito de este medio radica en que debe ser colocado en lugares de alto tráfico peatonal, que sean centros de comercio ya que deben estar cerca de los puntos de venta de los interesados en publicitarce.

Nuestra empresa desarrollará un medio que tiene similares características al anterior en el sentido de que aprovecha un lugar privilegiado para poner los anuncios: Los baños. Sin embargo este medio aprovecha ventajas específicas de lugar donde se colocan lo que hacen que sea tremendamente interesante y único. Entre estas ventajas tenemos:

- Existe absoluta concentración por parte de la persona que lo observa, esto porque lo único que quiere alguien que esta utilizando un servicio higiénico es tener algo para leer.
- Las personas lo ven por al menos 15 segundos, en un ambiente sin "ruido" por lo tanto el contacto produce un fuerte impacto, el consumidor retiene y en la mayor parte de los casos llega a memorizar los mensajes.
- La persona que están en determinado establecimiento ya se encuentra gastando su dinero, por lo cual es un verdadero consumidor potencial del producto o servicio que se anuncia al tener capacidad adquisitiva.
- El anuncio es fácilmente enfocable, ya que se puede hace llegar el mensaje exactamente a aquel segmento o nicho de mercado que es de interés para la empresa que publicita sus productos, simplemente manejando el tipo de establecimiento en el cual se coloca la publicidad.
- Por último este medio es muy barato en relación a otros medios como: radio, revistas, periódicos, etc.

ALTERNA - CHILE será por lo tanto la empresa pionera en desarrollar este tipo de medio de comunicación publicitaria, con todas las ventajas que se desprenden de este hecho.

3.- SUSTITUTOS

Dentro de un determinado sector industrial se debe competir con empresas que producen productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un techo a los precios que los competidores fijan rentablemente.

ALTERNA - CHILE no se encuentra ajeno a la amenaza de los servicios sustitutos a los que tiene que hacer frente en este sector industrial, por lo que es imprescindible conocer su estrategia comercial, para enfrentar en mejor forma su competencia frente al mercado consumidor.

Podemos considerar como elementos sustitutos a los servicios que entrega la empresa ALTERNA - CHILE, a todos aquellos servicios que prestan distintas empresas de comunicación publicitarias a través de diferentes medios. Entre los principales tenemos:

- Publicidad en televisión que tiene un 52,2%[2] de participación entre todos los medios. Los principales canales utilizados como medios publicitarios son: Canal 13 (37,4%), Canal 9 (22,8%), Canal 7 (24,8%), Canal 11 (6,9%), Canal 4 (6,5%) y Canal 5 (1,7%).

- Publicidad en diarios y revistas que tienen una participación de 34,1% y 4,7% respectivamente.
  Los diarios más utilizados son: El Mercurio (56,1%), La Tercera (15,3%) y Estrategia (10,6%).
  Las revistas que más publicitan son: Cosas (20,7%), Caras (13,3) y Paula (10,8%), Vanidades (9,3%).

---

[2]Datos obtenidos de la revista "Publicidad y Marqueting " a Agosto de 1995.

- Publicidad en la vía pública como transparencias, paneles gigantes, publicidad en el metro, cajas de escala, light rotativos, orientadores de calles, vallas de alto impacto, letreros camineros, paletas luminosas rotativas, refugios peatonales, carteles giratorios alternantes, carteles en vitrinas.
  Las principales empresas que proporcionan este tipo de medio son: Heres (29,7%), Publietapa (21,0%), Urbe (14,7%), Trío (10,8%), Zhar (6,3%), Vía (4,6%) Otras (17,5%). El Grupo Heres (Heres-Urbe-Vía) en conjunto representan el 49% del mercado.

- Publicidad por radio que representa el 8,20% de la inversión publicitaria total.

En general toda aquellos tipos de medios publicitarios que de una u otra manera pueden ser utilizados por las distintas empresas como formas alternativas de comunicación publicitaria.

Dentro de estos productos sustitutos vemos que existen algunos medios que son sustitutos mas directos ya que cumplen una función parecida a la de nuestra empresa. El principal sustituto es la publicidad en el metro que en general tiene gran impacto y posee una alta receptividad. Sin embargo, esta es masiva y poco exclusiva ya que va dirigida a personas de todos los estrato socioeconómicos que utilizan el metro (A, B, C1, C2, C3 y D) sin distinción, en este sentido es mucho menos directa que la proporcionada por nuestra empresa. También cabe recalcar que las cualidades del medio que estamos ofreciendo lo hacen único y muy atractivo para muchas empresas que podrían incluirlo dentro de sus campañas publicitarias.

4.- COMPETIDORES POTENCIALES

Este aspecto es muy importante a la hora de realizar la evaluación económica de un negocio, por cuanto la factibilidad de que ingresen en el mercado nuevos competidores, puede cambiar totalmente el escenario para nuestra empresa.

La entrada de potenciales competidores viene dada por el atractivo del sector en materia económica, sus proyecciones y de otras variables. La amenaza de ingreso a un sector industrial depende de las distintas barreras para el ingreso que se encuentren presentes, sumada a las reacciones de los competidores existentes.

En este sentido, podemos mencionar que no existen grandes barreras para la entrada de otros posibles competidores que entreguen el servicio de arriendo de espacios publicitarios en baños públicos. Por ejemplo, no existe una gran barrera de capital para el entrada de un nuevo oferente, y tampoco existen trabas legales, por lo tanto nada de esto es un impedimento para la formación de otras empresas con nuestro mismo rubro.

Lo importante en este punto es crear barreras a la entrada a este sector que protejan a ALTERNA - CHILE de la amenaza de nuevos ingresos. Para lograr este propósito, las barreras deben desinsentivar el ingreso de otras empresas a la actividad.

Es importante al momento de empezar una actividad, ser el primero ya que esto ayuda a que la empresa tenga varias ventajas con respecto a sus competidores. Entre las principales tenemos:

- Que la empresa sea reconocida como la más antigua y con mayor experiencia en el rubro.

- Le permite encontrarce en un punto de su curva de experiencia relativamente mayor que en el que se encontrarían los posibles nuevos competidores con el beneficio en costos que esto significa.

- Le permite, a través de una adecuada y bien pensada estrategia de distribución y penetración al mercado, abarcar el mayor número posible de establecimientos en el menor tiempo de forma tal que posea una red de puntos de exhibición superior al de sus posibles competidores.

- Poder abarcar, de acuerdo a la estrategia, la casi totalidad de establecimientos de interés dejando poco espacio para la competencia logrando así beneficios a través de economías de escala.

- Al contar con una red extensa, es decir poseer una gran cobertura, existirá un favoritismo de las empresas interesadas en anunciarce en entrar a la red, lo que nos permitiría mantener una alta utilización de nuestra capacidad.

Desde esta perspectiva la empresa tiene la gran ventaja de ser la pionera en el desarrollo de este tipo de medio publicitario en el país, lo que le permiten obtener una posición ventajosa con respecto a las posibles empresas que deseen competir creándose de esta manera barreras para el ingreso.

La empresa estará enfocada únicamente en esta actividad por lo que logrará un alto grado de especialización que permitirá entregar un servicio de alta calidad, acompañado de una adecuada asesoría en diseño y localización de anuncios, un completo servicio de mantenimiento y reparación de marcos y por último atractivos descuentos por volumen contratado.

Entre los principales competidores potenciales podemos identificar a todas aquellas empresas que ofrecen medios publicitarios y que desarrollan actividades similares que podrían ampliarlas hacia este campo. Dentro de estas son especialmente peligrosas las empresas que ofrecen medios publicitarios en la vía pública.

Entre los principales competidores potenciales podemos identificar a todas aquellas empresas que ofrecen medios publicitarios y que desarrollan actividades similares que podrían ampliarlas hacia este campo. Dentro de estas son especialmente peligrosas las empresas que ofrecen medios publicitarios en la vía pública.

5.- PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial determinado, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

ALTERNA - CHILE cuenta con número importante de proveedores ya que cada establecimiento con el que se decida negociar un espacio para colocar uno o más marcos, constituye un proveedor para la empresa, ya que proporciona el espacio en sus baños a cambio de cierta cantidad de. Entre los principales tenemos : Pubs, discotecas, restaurantes de diversas especialidades, malls, hoteles de más de 3 estrellas, aeropuertos, gimnasios, estaciones de buses y trenes, universidades, cines, teatros, clubs, estadios, etc.

También son proveedores todos aquellos que proporcionan los materiales para la construcción de los marcos (cenefas, bordes, vidrios, etc.), todos los implementos para el diseño y fabricación de anuncios, materiales de oficina, etc.

Los proveedores con mayor poder negociador son los establecimientos, ya que de ellos depende que se pueda o no colocar un determinado número de cuadros dentro del local o locales de su propiedad. Estos establecimientos podrían en determinados casos colocar precio a sus espacios en los baños que hagan que no sea rentable el negocio.

Sin embargo, lo anterior no debería ser un inconveniente ya que los beneficios para un establecimiento de entrar a la red es considerablemente bueno en relación, al costo que para ellos significa dar acceso a dichos espacios.

5.- PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial determinado, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

ALTERNA - CHILE cuenta con número importante de proveedores ya que cada establecimiento con el que se decida negociar un espacio para colocar uno o más marcos, constituye un proveedor para la empresa, ya que proporciona el espacio en sus baños a cambio de cierta cantidad de. Entre los principales tenemos : Pubs, discotecas, restaurantes de diversas especialidades, malls, hoteles de más de 3 estrellas, aeropuertos, gimnasios, estaciones de buses y trenes, universidades, cines, teatros, clubs, estadios, etc.

También son proveedores todos aquellos que proporcionan los materiales para la construcción de los marcos (cenefas, bordes, vidrios, etc.), todos los implementos para el diseño y fabricación de anuncios, materiales de oficina, etc.

Los proveedores con mayor poder negociador son los establecimientos, ya que de ellos depende que se pueda o no colocar un determinado número de cuadros dentro del local o locales de su propiedad. Estos establecimientos podrían en determinados casos colocar precio a sus espacios en los baños que hagan que no sea rentable el negocio.

Sin embargo, lo anterior no debería ser un inconveniente ya que los beneficios para un establecimiento de entrar a la red es considerablemente bueno en relación, al costo que para ellos significa dar acceso a dichos espacios.

Dicho ingreso proporciona la oportunidad de promocionarse en una serie de lugares que le pueden resultar de gran interés obteniendo todos aquellos beneficios que proporciona este sistema de publicidad.

El establecimiento gana una cantidad interesante de dinero por concepto de arriendo de un espacio que se encuentra inutilizado.

Por otro lado puede también existir resistencia en algunos lugares al tratarce de un servicio nuevo y distinto. Se espera aclarar muchas de estas dudas a través de una adecuada estrategia promocional del servicio.

En cuanto al insumo trabajo, la empresa no necesita de personal en extremo especializado, no necesitan de mayor entrenamiento ni capacitación por lo que sería fácilmente substituible. El número de personas que trabajan en la empresa impide, de acuerdo al código de trabajo, la formación de sindicatos. Todo esto restaría poder negociador a los trabajadores.

Dada la actividad de la empresa, esta debe tener un abundante contacto con establecimientos de distinto tipo con el propósito de obtener los lugares donde colocar los marcos, así como con empresas de distintos tipos para arrendar los espacios de anuncios. En esta labor juegan un rol primordial los agentes de establecimientos, esto aumenta su poder de negociación ya que de ellos depende en gran parte el éxito del negocio.

Para lograr un satisfactorio desempeño de los agentes de establecimientos, en particular y de todos los empleados en general ALTERNA - CHILE debe lograr un alto nivel de motivación e identificación de sus trabajadores con la empresa.

6.- COMPRADORES

Los compradores compiten en un sector industrial, forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos a expensas de la rentabilidad de la industria. Los compradores potenciales para ALTERNA - CHILE están constituidos por dos tipos de consumidores:

1. Todas aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios de consumo personal o familiar destinada a los segmentos A, B, C1 y C2. Dentro de estas empresas se encuentran las que ya utilizan algún tipo de publicidad y aquellas que no lo hacen por no contar con un medio publicitario efectivo y barato pero que les interesaría hacerlo.

   Entre los principales clientes tendremos a empresas dedicadas a los siguientes rubros: Grandes Tiendas, equipos de telefonía, Bebidas gaseosas y néctar, automóviles, centros de enseñanza, cervezas, colegios, bancos, revistas, radios, productos de belleza, supermercados, , medicamentos, restaurantes, pubs y discoteques, ropa, zapatos, etc.

2. Todas aquellas agencias publicitarias encargadas de las campañas publicitarias de empresas más grandes que son en definitiva las que seleccionan los medios en los cuales desarrollarán las campañas. Las principales agencias serían: BBDO, McCann Erickson, JWT, Prolam, Northcote, Lintas, Leo Burnett, AMW, Grey Chile, Porta, Israel & De B., ABM Zegers, Veritas, Unitros, Walter Thompson.

El poder negociador que pueden ejercer los compradores en esta empresa, se debe a que pueden optar por otros tipos de publicidad, lo que podría determinaría un tope para el precio debido a que existen medios

alternativos de publicidad (productos sustitutos). Cabe indicar sin embargo que en general existe un gran número de compradores lo que favorece a la empresa ya que no dependería de uno solo.

Otro factor importante es el que el gasto que las diferentes empresas en general debe realizar en nuestro medio, es absolutamente marginal en relación al gasto total en publicidad que realizan.

V. ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO E INTERNO

1.- INTRODUCCIÓN

Una vez analizado el sector industrial, nos corresponde ver como la empresa hará frente a las distintas fuerzas competitivas encontradas en el sector.

Para esto es importante hacer un análisis interno de nuestra empresa, de manera de percatarse de cuales son nuestras fortalezas y debilidades. Así poder contrarrestar las oportunidades y amenazas que nos entrega el medio que enfrentamos, de manera de obtener la mejor posición posible en el mercado.

Al observar los puntos fuertes y débiles que la empresa enfrentaría, permite poder determinar la estrategia que ayude ubicarse en una mejor posición defendible dentro del sector, en conjunto con su propio análisis.

2.- FORTALEZAS

ALTERNA - CHILE cuenta con varias fortalezas que de una u otra manera ayudarán a que la empresa pueda desarrollar algún tipo de ventaja competitiva. Estas son:

- La empresa contará con un tipo de servicio completo con lo que respecta a su actividad, es decir no solo ofrecerá el servicio de arriendo de espacios publicitarios en baños públicos, también prestará asesoría sobre la colocación de anuncios de acuerdo a los intereses de las diferentes empresas, tendrá un servicio de diseño y desarrollo de anuncios para las empresas que lo requieran, un completo servicio de mantenimiento y reparación de los marcos, descuentos por volumen, etc.

- Al ser ALTERNA - CHILE una empresa especializada únicamente en esta actividad, le permite concentrar todos sus esfuerzos y enfocarlos con el propósito de ser la empresa más eficiente en su gestión y eficaz en su servicio en lo que respecta a la colocación de anuncios publicitarios en los baños.

- Tiene la fortaleza de ser la primera, lo que es especialmente ventajoso en el negocio en el que ALTERNA - CHILE pretende desarrollar sus actividades. Esto le permitiría abarcar una gran porción de establecimientos importantes o interesantes para alquilar los espacios, con lo cual quedaría poco campo de acción para nuevas empresas que deseen competir con los beneficios en economías de escala que de esto se desprende.

- Tener la fortaleza de ser identificada como la empresa más antigua y con mayor experiencia en esta actividad con la ventaja de encontrarse en un punto más elevado de su curva de experiencia.

- Poseer la red más extensa de establecimientos en donde las empresas puedan anunciarse, lo que sería especialmente atractivo ya que podrán contar con gran diversidad de lugares y alternativas en donde colocar su publicidad.

- Proporcionar un servicio publicitario de gran efectividad, fácilmente dirigible hacia grupos o segmentos diferentes de consumidores y a un precio reducido.

3.-DEBILIDADES

Nuestras debilidades serán todos aquellos factores que nos llevan a tener una posición de desventaja frente al mercado en el cual se compite. Estas debilidades se pueden determinar como:

- Participar en un negocio que no tiene mayores barreras de entrada por lo que podrían ingresar nuevas empresas a competir.

- Los proveedores (establecimientos) pueden tener un poder de negociación importante ya que de su autorización para colocar marcos en sus baños, depende la cobertura que se pueda lograr y la amplitud de la red.

- Es un negocio de alto crecimiento en un primer momento hasta acaparar la mayor parte de establecimientos en donde colocar los marcos, luego se estabiliza y permanece muy constante al menos que se amplíe el negocio a otras latitudes geográficas.

- El sistema puede causar algún tipo de resistencia en un primer momento debido a lo innovadora que es la idea al tratarce de publicidad en baños públicos.

4.- OPORTUNIDADES

En el análisis del medio externo de la empresa se encuentran varios factores que se debe analizar ya sea políticos, ambientales, macroeconómicos, sociales, etc. Como oportunidades del medio externo podemos determinar :

- Existe una fuerte demanda medios publicitarios por parte de las empresas, esto se ve reflejado en el veloz crecimiento que ha tenido el sector. Tomando a 1985 como año base, la inversión publicitaria a tenido una tasa de variación acumulada de 237%[3]. Ver anexo 3

- En la actualidad los medios denominados "vía pública y metro" tienen una participación de alrededor del 6,0%[4] de la inversión publicitaria cuando en países más desarrollados esta participación llega a más del 10%. Ver cuadro anexo 3

- El medio vía pública es el que más ha crecido en comparación con otros medios. Así tenemos que éste ha tenido una tasa de crecimiento promedio anual 30.16% en los últimos 5 años, mientras la televisión registra una tasa de 13,59%, los diarios 11,43% y las revistas un 3.31% . Ver cuadro anexo 3

- Existe la necesidad de encontrar medios efectivos de publicidad lo que nos hace pensar que el que estamos dispuestos a ofrecer tendrá una adecuada acogida gracias a sus características y cualidades.

- Cada vez las empresas destinan mayor cantidad de recursos a la publicidad, esto es muy favorable para todas aquellas empresas que de

---

[3]ACHAP. Informe sobre la inversión publicitaria. 1994.
[4]Revista Publicidad y Marketing. Enero-Febrero de 1995.

una u otra manera se dedican al desarrollo de algún tipo de medio de comunicación publicitaria.

- La favorable coyuntura económica ya que se esperan tasas de crecimiento futuras entre el 6% y el 9%. Esto irá acompañado de una apertura comercial más amplia y del desarrollo de casi todas las actividades de la economía, lo que traerá consigo un mayor dinamismo y competitividad en los mercado. Habrá, por lo tanto, un mayor impulso a todas aquellas actividades relacionadas con el Marketing en general y con la publicidad en particular.

5.- AMENAZAS

Las variables del medio externo que podemos percibir y que son necesaria de analizar por su posible efecto negativo en la empresa son:

- El ingreso de nuevos competidores debido al atractivo del sector industrial. Esta amenaza se hace efectiva cuando los retornos obtenidos en un determinado sector industrial son tales, que incentiva el ingreso de nueva competencia.

- Las pocas barreras a la entrada en el mercado, dado que el monto de la inversión a realizar no es muy alto, como para que exista una cierta barrera de ingreso.

- Otra amenaza que enfrenta nuestra empresa se debe a que existen varios productos sustitutos que pueden ser utilizados por las empresas dentro de sus campañas publicitarias.

VI. ESTRATEGIA COMPETITIVA

1.- INTRODUCCIÓN.

Una vez analizado el sector industrial de nuestra empresa, su medio interno y externo, podemos deducir de esto la estrategia competitiva que queremos desarrollar. A un nivel más amplio podemos identificar tres tipos de estrategias genéricas consistentes para crear una posición defendible para la empresa en relación a sus competidores tanto al corto como al largo plazo de forma tal que dicha posición sea mantenible a través del tiempo.

2.- ESTRATEGIA GENÉRICA

A través del análisis del sector industrial realizado con anterioridad, así como el análisis del entorno y del interior de la empresa , he creído adecuado desarrollar una estrategia genérica de " Diferenciación con enfoque ". Esta estrategia se justifica plenamente por varias razones.

En primer lugar la empresa enfocará su servicio solo a aquellas empresas que vendan bienes o servicios de consumo para los segmentos socioeconómicos A, B, C1, C2 y a aquellas agencias publicitarias que representen a alguna de estas. En concordancia con esto, los lugares donde se contraten espacios, serán precisamente establecimientos que presten servicios a personas pertenecientes a estos grupos socioeconómicos.

En segundo lugar la empresa pretende abarcar a través de una adecuada estrategia de penetración y desarrollo de mercado una gran porción de los establecimientos para colocar sus marcos, logrando de esta manera crear circuitos lo suficientemente consistentes, tanto en las caracteristicas de las personas que asisten a los lugares, como en volumen de personas que verán los cuadros. Podremos por lo tanto ofrecer un medio diferenciado que permita realizar una fina segmentación en relación a los grupos de consumidores a los cuales se quiera enfocar la publicidad. Por ejemplo permitirá llegar solo a mujeres, de un determinado rango de edad y con intereses en común. Todos estos factores en conjunto le permitirán a la empresa tener una gran versatilidad y alcanzar un grado de diferenciación adecuado con respecto a los otros medios y soportes.

VII. ESTUDIO DE MERCADO

1.- EVOLUCIÓN DEL MERCADO

La actividad publicitaria en Chile ha tenido un creciente y explosivo crecimiento influido naturalmente por el desarrollo económico que ha tenido el país durante la última década, lo que ha permitido el mejoramiento y el crecimiento sustancial de prácticamente todas las áreas de la economía.

El crecimiento económico trae consigo una profundización de los mercados, y entre estos la de el mercado de bienes y servicios gracias también, a una importante apertura internacional que ha promovido e impulsado una mayor competitividad entre las diferentes empresas.

Con esto las empresas han sentido la necesidad de publicitar sus productos con el propósito de que los consumidores los prefieran y de esta manera obtener una posición más favorable en el mercado. Este fenómeno queda reflejado en la aparición de un gran número de empresas dedicadas a la publicidad, como son las agencias que se encargan de desarrollar campañas publicitarias para empresa e instituciones, y la aparición de diversas clases de medios publicitarios con los cuales llegar a los potenciales consumidores.

Por otro lado las cantidades invertidas por parte de las empresas en publicidad han llegado a montos realmente considerables. Así tenemos que la inversión publicitaria de las empresas en el año 1994 alcanzó la extraordinaria cifra de 207.225'000.000 de pesos representando un 0,95% del PIB. Hay que considerar que esta actividad ha tenido un crecimiento promedio en los últimos siete años del 10.97% mientras el crecimiento promedio del PIB en igual número de años ha sido de 7.04%.

Montos de Inversión Publicitaria en Medios
(En millones de pesos año 94)

	90	91	92	93	94
Televisión	57.875	63.000	78.484	83.153	101.225
Diarios	45.243	48.918	60.618	68.345	69.000
Radios	14.334	15.120	18.504	15.947	17.000
Revistas	9.497	8.598	7.912	7.974	9.000
Vía pública	3.763	4.892	6.381	7.518	10.500
Cine	269	296	383	456	500
Total	130.981	140.824	172.282	183.393	207.225

En la actualidad se observa una tendencia que apunta a que esta actividad continúe creciendo a futuro a tasas aún mayores que las del producto, lo que significa que la actividad publicitaria crezca a tasas mayores que el 7% que es el crecimiento proyectado para el PIB para 1995.

Participación de la Inversión Publicitaria (IP)
en el Producto Geográfico Bruto (PGB)

Año	P.G.B.	Crecimiento %	I.P.	Crecimiento %	% del P.G.B.
1990	39541000	3,3	314615	1,4	0,80%
1991	42427000	7,3	335065	7,5	0,79%
1992	47094000	11	412464	22,3	0,88%
1993	50061000	6,3	436387	6,4	0,87%
1994	52163000	4,2	493118	13	0,95%

En relación a los medios publicitarios observamos que la televisión sigue siendo la más importante constituyendo casi un 50% de la inversión publicitaria total de las empresas. En 1994 dicha inversión alcanzó el 48,85% del total. En segundo lugar de importancia se encuentran los diarios que alcanzaron 33.30% de la inversión total. Las radios significan un 8.20% en tanto que las revistas y el

Montos de Inversión Publicitaria en Medios
(En millones de pesos año 94)

	90	91	92	93	94
Televisión	57.875	63.000	78.484	83.153	101.225
Diarios	45.243	48.918	60.618	68.345	69.000
Radios	14.334	15.120	18.504	15.947	17.000
Revistas	9.497	8.598	7.912	7.974	9.000
Vía pública	3.763	4.892	6.381	7.518	10.500
Cine	269	296	383	456	500
Total	130.981	140.824	172.282	183.393	207.225

En la actualidad se observa una tendencia que apunta a que esta actividad continúe creciendo a futuro a tasas aún mayores que las del producto, lo que significa que la actividad publicitaria crezca a tasas mayores que el 7% que es el crecimiento proyectado para el PIB para 1995.

Participación de la Inversión Publicitaria (IP)
en el Producto Geográfico Bruto (PGB)

Año	P.G.B.	Crecimiento %	I.P.	Crecimiento %	% del P.G.B.
1990	39541000	3,3	314615	1,4	0,80%
1991	42427000	7,3	335065	7,5	0,79%
1992	47094000	11	412464	22,3	0,88%
1993	50061000	6,3	436387	6,4	0,87%
1994	52163000	4,2	493118	13	0,95%

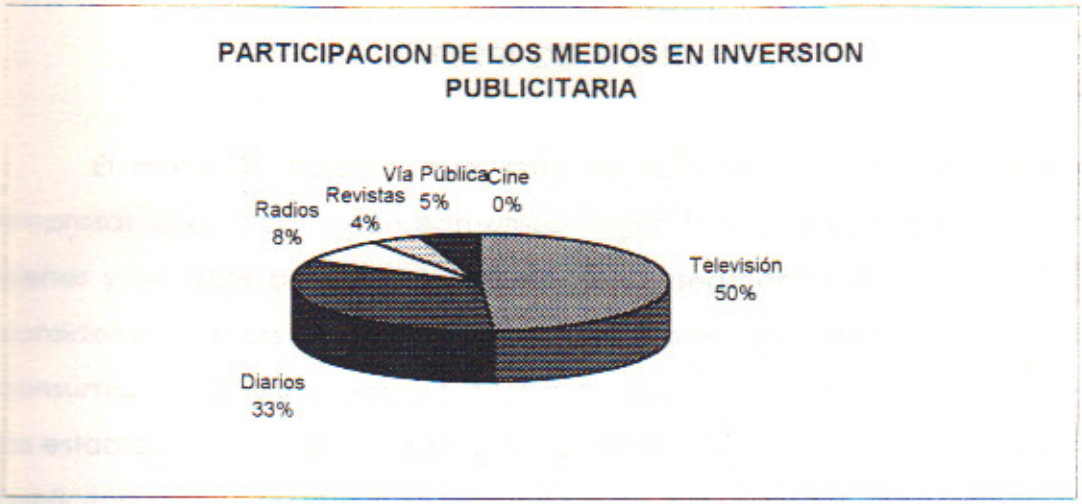
En relación a los medios publicitarios observamos que la televisión sigue siendo la más importante constituyendo casi un 50% de la inversión publicitaria total de las empresas. En 1994 dicha inversión alcanzó el 48,85% del total. En segundo lugar de importancia se encuentran los diarios que alcanzaron 33.30% de la inversión total. Las radios significan un 8.20% en tanto que las revistas y el

cine en conjunto alcanzan un 4,58% de la inversión. La publicidad en la vía pública y metro alcanza un 5.07% (1994) de participación.

Porcentaje de Participación de cada Medio					
	90	91	92	93	94
Televisión	44,19	44,74	45,56	45,34	48,85
Diarios	34,54	34,74	35,19	37,27	33,30
Radios	10,94	10,74	10,74	8,70	8,20
Revistas	7,25	6,11	4,59	4,35	4,34
Vía pública	2,87	3,47	3,70	4,10	5,07
Cine	0,21	0,21	0,22	0,25	0,24
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

En este contexto es interesante indicar que mientras la televisión, los diarios, las radios, las revistas, y el cine han tenido un crecimiento promedio durante los cinco últimos años de 11,46%, 9.45%, 4.15%, 2.7% y 11.49% respectivamente, el medio vía pública y metro ha tenido un crecimiento promedio de 26.69%, esperándose que para el año 1995 este crecimiento sea mayor al 30%.

Esto quiere decir que el medio vía pública y metro es el que más ha crecido durante los últimos cinco años lo que hace prever que este sea el que tenga mejores y mayores perspectivas para el futuro. A esto se suma el hecho de que en economías más desarrolladas como la francesa, este tipo de publicidad representa alrededor del 10% de la inversión publicitaria total, en tanto que en Chile ésta representa en la actualidad (1994) únicamente el 5.07% del total.


PARTICIPACION DE LOS MEDIOS EN INVERSION PUBLICITARIA
Vía Pública 5%
Cine 0%
Radios 8%
Revistas 4%
Televisión 50%
Diarios 33%

2.- PERFIL DEL CONSUMIDOR

El mercado objetivo que enfrenta ALTERNA - CHILE, son todas aquellas empresas que utilizan o desean utilizar algún tipo de publicidad y que fabrican bienes y servicios para consumidores de los segmentos A, B, C1 y C2. Se han considerado estas empresas ya que producen bienes y servicios para consumidores que pertenecen a los mismos grupos socioeconómicos que visitan los establecimientos en los que se ha considerado adecuado colocar los marcos publicitarios.

Estas empresas valoran la importancia que tiene dentro de su estrategia competitiva el uso de la publicidad, por lo que están dispuestas a destinar porcentajes importantes de sus utilidades a dicho propósito. Desean por lo tanto influir en las decisiones de consumo de las personas tratando de llegar de la forma más directa, precisa y eficiente de forma tal que sus productos sean preferibles a los de los competidores. Como cualquier empresa desea maximizar los beneficios y minimizar los costos, en este contexto buscan obtener la mayor rentabilidad posible por la inversión publicitaria que están haciendo.

La mayor parte de empresas, por no decir la casi totalidad, se dedican a productos de consumo final, es decir son pocas las empresas dedicadas a la fabricación de productos intermedios o industriales que utilizan los medios publicitarios como televisión, diarios y revistas (con exepción de revistas especializadas), vía pública y metro.

Como ya se dijo, las empresas asignan sumas importantes de dinero a la publicidad. El medio en que más se invierte es la televisión (alrededor del 50%), luego los diarios (alrededor del 34%) y muy por debajo de estos las revistas (alrededor del 5%). la radio(un 8,20%) y la vía pública y metro (un 6.0%) del

monto total de la inversión en publicidad. El Ranking de la inversión publicitaria por empresa en el año 1995 (meses Enero a Agosto) se encuentran en el anexo xx. El Ranking por rubros en los mismos meses se encuentra en el anexo xxx.

En lo que respecta a estas empresas que utilizan publicidad, vemos que el atributo que más valoran en general en un medio publicitario es su efectividad, es decir que el consumidor hacia el cual vaya dirigido el mensaje, perciba, identifique y recuerde correctamente los avisos de las campañas publicitarias de forma tal que se presenten altos índices de recordación.

En la actualidad existe preocupación en las empresas por la poca efectividad que tienen algunos medios, debido al ruido existente que obstaculiza y distorsiona la correcta receptividad de los consumidores a los diferentes tipos de medios. Las personas no logran asimilar una buena parte de los avisos debido, principalmente a que su percepción es limitada y por lo tanto un gran número de estos se pierde.

Otra inquietud que tienen las empresas es que, en general, publicitarce a través de los diferentes canales de comunicación tiene un costo elevado, por lo cual un gran número de empresas no utilizan ningún tipo de publicidad al no contar con un medio que sea efectivo y que tenga un bajo costo, resulta así casi utópico que en un medio publicitario se conjuguen estas dos características.

Como vemos todos estos puntos son valorados por los clientes, por lo tanto ALTERNA - CHILE pretende entrar al mercado con un medio publicitario que permita satisfacer adecuadamente algunos de los requerimientos publicitarios de las diferentes empresas otorgando una red de anuncios de gran efectividad e impacto y a bajo costo.

3.- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para poder calcular la demanda de ALTERNA - CHILE, en primer lugar, se determinó la cantidad de inversión publicitaria que se espera para el año 1995, esta se estimó en alrededor de unos 240.000 millones de pesos. Se prevé para el año 1995 un crecimiento de la inversión publicitaria del orden del 8% en relación a1994, teniendo presente el IPC estimado de más o menos un 8%. La inversión publicitaria en el año 1994 alcanzó la cifra de 207.225 millones de pesos.

En segundo lugar se obtiene la inversión esperada en vía pública y metro para el año 1995, esto es un 6.59% de la inversión total en publicidad, lo que significa un crecimiento de alrededor del 30% con lo que respecta a 1994. Esta inversión alcanzará por lo tanto un monto de 15.816 millones de pesos.

Por otro lado tenemos que el total estimado de marcos que se puede colocar en Santiago, en establecimientos considerados compatibles con nuestro mercado objetivo, es de 3.640 unidades, es decir 14.560 anuncios (cuatro anuncios por cuadro). Este cálculo se ha obtenido a través de la investigación realizada para esta tesis en la que se estableció, el número de lugares que cumplen con los requisitos, la cantidad de baños que tiene cada establecimiento y por último la cantidad de marcos que se pueden colocar en cada baño. (Ver tabla página siguiente).

La capacidad de la empresa de acuerdo a su infraestructura y personal es la de colocar el primer año 1000 marcos, sin embargo con el propósito de sensibilizar el número de cuadros que podrán ser instalados, hemos creído apropiado considerar que solo 364 marcos serán efectivamente colocados dicho año.

3.- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para poder calcular la demanda de ALTERNA - CHILE, en primer lugar, se determinó la cantidad de inversión publicitaria que se espera para el año 1995, esta se estimó en alrededor de unos 240.000 millones de pesos. Se prevé para el año 1995 un crecimiento de la inversión publicitaria del orden del 8% en relación a1994, teniendo presente el IPC estimado de más o menos un 8%. La inversión publicitaria en el año 1994 alcanzó la cifra de 207.225 millones de pesos.

En segundo lugar se obtiene la inversión esperada en vía pública y metro para el año 1995, esto es un 6.59% de la inversión total en publicidad, lo que significa un crecimiento de alrededor del 30% con lo que respecta a 1994. Esta inversión alcanzará por lo tanto un monto de 15.816 millones de pesos.

Por otro lado tenemos que el total estimado de marcos que se puede colocar en Santiago, en establecimientos considerados compatibles con nuestro mercado objetivo, es de 3.640 unidades, es decir 14.560 anuncios (cuatro anuncios por cuadro). Este cálculo se ha obtenido a través de la investigación realizada para esta tesis en la que se estableció, el número de lugares que cumplen con los requisitos, la cantidad de baños que tiene cada establecimiento y por último la cantidad de marcos que se pueden colocar en cada baño. (Ver tabla página siguiente).

La capacidad de la empresa de acuerdo a su infraestructura y personal es la de colocar el primer año 1000 marcos, sin embargo con el propósito de sensibilizar el número de cuadros que podrán ser instalados, hemos creído apropiado considerar que solo 364 marcos serán efectivamente colocados dicho año.

Esta cifra corresponde únicamente al 10 % del total de marcos que se pueden ubicar en los establecimientos de Santiago. De estos 364 marcos que corresponden a 1.456 anuncios, se considera un 10% como la tasa natural de desocupación de avisos, por lo tanto el total de anuncios será de 1.310. Esto sin lugar a dudas representa un cálculo pesimista ya que el beneficio que obtienen los establecimientos por ingresar a la red es múltiple.

NÚMERO DE MARCOS POR ESTABLECIMIENTOS

ESTABLECIMIENTOS	N°	N° de baños	X	N° marc. por baño	=	N° total por establecim.	N° total de marcos
Cines	18	2		4		8	144
Restaurantes	300	2		3		6	1.800
Hoteles	76	2		3		6	456
Discoteques	16	2		8		16	256
Pubs	30	2		3		6	90
Mall's	10	6		8		48	480
Teatros	4	2		2		4	16
Instit. de Idiomas	11	2		3		6	66
Aereopuerto	1	10		6		60	60
Clubs	11	4		4		16	176
Estadios	6	4		4		16	96
Total	472						3.640 marc. (14.560 anun.)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente podemos indicar que si cada anuncio cuesta en promedio 1.5 UF, tenemos que el ingreso por concepto de arriendo de anuncios es de 1.965 UF lo que equivale a 23'933.700 pesos mensuales aproximadamente, esto significa 287'204.400 pesos anuales.

Con toda la información anterior podemos indicar que el monto que la empresa obtiene como ingreso por concepto de arriendo de anuncios al año corresponderá únicamente al 1,82% de la inversión en vía pública esperada para 1995 y apenas un 0.12% de la inversión publicitaria total.

Cabe indicar que nuestro medio más que competir con los medios actualmente existentes, lo que hace realmente es ampliar el mercado de los medios publicitarios. Esto es tremendamente favorable para la empresa ya que en general no tiene que quitar clientes a otros medios, si no únicamente captar la demanda adicional que se crea por el aparecimiento de este tipo de publicidad en los baños.

El nivel de crecimiento del arriendos de espacios para anuncios, se estima en alrededor del 25% en el próximo año, del 20% para 1997, el 15% en 1998 y el 10% para 1999, estabilizandoce el crecimiento en un 5% para los próximos años. Esto se explica por la estrategia de la empresa de abarcar la mayor parte de espacios en los establecimientos en el plazo más corto posible lo que implicaría un crecimiento de los arriendos abultado en los tres primeros años y una estabilización posterior.

De esto, podemos determinar una tabla con la evolución de los arriendos que tendrá la empresa cada año.

Crecimiento anual de la cantidad de marcos y anuncios											
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de marcos arrendados		328	410	492	566	622	653	686	720	757	794
Número de anuncios por marco	4	1.312	1.640	1.968	2.263	2.490	2.614	2.745	2.882	3.026	3.177

Estas son cifras compatible con el 30% de crecimiento esperado de la inversión en la vía publica en los próximos años. Es importante señalar que el crecimiento del producto del país en alrededor del 8% anual crea extraordinarias expectativas para el crecimiento de los diferentes medios publicitarios. Se espera como se dijo un crecimiento de la inversión publicitaria total de alrededor del 8% para el año 1995[1] .

[1] datos obtenidos del Informe de Inversión publicitaria da la ACHAP, del Publi-Report de DICOM y de la Revista Mercado y Publicidad.

VIII. ESTRATEGIA COMERCIAL

1.- INTRODUCCIÓN

Para definir lo que será la estrategia comercial de ALTERNA - CHILE, debemos tener en cuenta que existen cuatro campos en las cuales se deberán tomar las decisiones, de manera de estructurar una adecuada estrategia para nuestra empresa. Estos cuatro campos son : Precio, producto, plaza y promoción, los cuales influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto.

El primer paso de la estrategia comercial, será definir bien nuestro mercado objetivo para lograr una adecuada mezcla comercial, que maximice el potencial de nuestra empresa.

Es importante destacar, que la determinación y posterior conocimiento de nuestro mercado objetivo, será fundamental a la hora de definir la mezcla comercial, ya que cada elemento de esta estará condicionado, en parte, por los otros tres restantes.

2.-MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de BATH ANOUNCCERS serán aquellas empresas que ofrecen productos para consumidores de los segmentos socio-económicos A,B,C1,C2 y aquellas empresas publicitarias que se encargan del desarrollo de campañas publicitarias de empresas de este tipo.

Se eligió este mercado objetivo, en base a los distintos antecedentes recopilados en este estudio, respecto de la evolución que está teniendo el mercado de los bienes y servicios para dichos segmentos y la importancia que tiene en él la publicidad[5].

Gran cantidad de empresas utilizan agencias de publicidad en el desarrollo de sus campañas publicitarias, estas tambien constituyen nuestro mercado objetivo ya que son ellas las que deciden que tipo de medios ocupar[6].

Cabe indicar que existen muchas empresas que no quedan determinadas dentro de ninguna de estas clasificaciones, ya sea por ser muy pequeñas o porque se dedican a actividades que no corresponden a ninguna de las que se inscriben dentro de estas clasificaciones. A este tipo de empresas se las ha definido como empresas sin rubro definido.

Como sabemos las perpectivas de crecimiento de la economía son tremendamente faborables lo que hace presagiar el aparecimiento y surgimiento de nuevas empresas y productos que hagan uso de la publicidad. Las altas tasa de crecimiento esperado para los medio via pública nos hacen ser optimistas acerca del futuro desarrollo que tengan los nuevos medios

---

[5]Ranking de inversión publicitaria por rubro y por empresa. Anexo 4
[6]Ranking de inversión publicitaria por agencia. Anexo 4

publicitarios, entre estos el nuestro, y esperar que la participación de mercado de este tipo de medios aumente llegue a una ciftra próxima al 10% de la inversión publicitaria total lo que es compatible con lo que sucede en economías más desarrolladas.

3.-MEZCLA COMERCIAL

Producto:

ALTERNA - CHILE ofrecerá a sus clientes una red de marcos instalados estratégicamente en los baños de diversos tipos de establecimientos. Entre estos tenemos: Pubs, discoteques, restaurantes de variadas especialidades, malls, hoteles de más de tres estrellas, gimnasios, aeropuertos, estaciones de buses y trenes, universidades, cines, teatros, museos, etc.

Cada marco tiene la capacidad de colocar 4 anuncios publicitario como máximo, si las empresas lo requieren se pueden colocar 2 o un solo anuncio si lo desean.

Los marcos tienen la dimensión de 50 cm. de alto por 40 cm. de ancho están hecho de madera pintado de negro, tienen un fondo de madera, un paspartú y un acrílico transparente. Los anuncios se ponen en este marco cubiertos por el acrílico, de forma tal que no puedan ser alterados y se mantenga la claridad de los mensajes. El marco se asegura a la pared a través de un sistema de seguridad que evita que puedan ser removidos por personas ajenas a la empresa .

Se ha tomado especial interés en la resistencia del producto para evitar destrozos y daños en los marcos que aumentarían innecesariamente los costos de mantenimiento, y al mismo tiempo garantizar a las empresas que ocupan nuestro medio para publicitarse que sus anuncios se encuentren en las mejores condiciones.

Este empeño por la resistencia del producto no va en detrimento de la elegancia y sobriedad de los marcos, ya que su diseño y forma hacen que los marcos sean muy agradables a la vista y garanticen una correcta armonía y una imagen acorde con los establecimiento con los que se trabaje.

El medio que ofrecemos tiene varios servicios adicionales que tienen como objetivo *aumentar el valor percibido del mismo. Entre estos servicios tenemos:*

- Un servicio de asesoría a las empresas y agencias de publicidad acerca de las características de las personas que visitan los diferentes establecimientos, es decir a que grupos socioeconómico pertenecen, que rangos de edades tienen, si son extranjeros o nacionales, su poder adquisitivo, preferencias, etc. También se indicará el promedio de personas que visitan cada establecimiento mensualmente. Todo esto sin duda será de gran interés para los posibles consumidores de este medio. El propósito de esta asesoría es poder crear los circuitos de avisaje más óptimos para las empresas, de forma tal que sus avisos sean vistos por aquellas personas que pertenecen al segmento específico de consumidores de sus productos. Para esto la empresa contará con una completa base de datos manejada a través de un programa computacional, que permitirá que toda esta información sea proporcionada de manera expedita a nuestros clientes.

- Un segundo servicio que ofrece la empresa es el de mantención y reparación de los marcos. A través de un contacto directo con los establecimientos, cualquier daño será reportado inmediatamente. Con esto la empresa se compromete a realizar las reparaciones necesarias en un período máximo de 24 horas. Adicionalmente a esto la empresa realizará una inspección semanal a cada establecimiento con el propósito de verificar el estado de los marcos y realizar el mantenimiento debido, de forma tal que los marcos se encuentren en las mejores condiciones posibles.

- La empresa ofrece arriendos de un mes, tres meses, 6 meses y un año. Esto de un alto grado de flexibilidad a las empresas que deseen publicitarse por este medio para que ajusten su publicidad a las campañas que están realizando. Los contratos de arriendo tienen descuentos por volumen interesantes.

- Un servicio personalizado con las empresas que son nuestras clientes con el propósito de mantenerlas informadas acerca de nuevos puntos de exposición, tratar nuevos contratos, facilitar el contacto y proporcionar la mayor información.

- La empresa también contará con un servicio de diseño y desarrollo de anuncios para aquellas empresas que deseen o que simplemente no posean un formato de anuncio predeterminado, dicho servicio se subcontratará con una empresa especializada.

El producto en la actualidad no existe por lo que se encontraría en la etapa de introducción con lo que respecta al ciclo de vida del producto, es un servicio cuyos consumidores no son personas particulares si no empresas que producen artículos para el consumo del grupo socioeconómico A,B,C1 y C2, o agencias de publicidad que se encargan de las campañas publicitarias de este tipo de empresas.

Es importante destacar el nombre que se le ha puesto a nuestra empresa que es ALTERNA - CHILE. Se escogió este nombre ya que la empresa pretende ser una real alternativa de avisaje para las empresas, permitiéndoles desarrollar campañas o simplemente diversificar pautas.

Precio :

El estudio del sector industrial, principalmente el de los productos sustitutos y competidor, nos proporciona datos necesarios de considerar a la hora de determinar el precio de entrada al mercado de ALTERNA - CHILE.

De acuerdo a esta información y dadas las características y cualidades de nuestro medio publicitario hemos creído apropiado determinar el precio de cada anuncio tomando en cuenta:

a.) El precio de los productos sustitutos y los de la competencia de acuerdo a sus características y atributos que poseen en relación al nuestro, para que exista coherencia entre el precio de nuestros avisos y los de los otros medios. El propósito es lograr ofrecer un medio que sea através de su precio, atractivo para los demas consumidores.

En este sentido, nos encontramos con que el rango de precios ofrecidos por empresas que entregan medios de comunicación publicitaria similar o parecida a la que nuestra empresa entrega son los siguientes:

1. La empresa que consideramos como competidor directo FRANCOM tiene los siguientes precios: 1.200 pesos diarios por cada cartel.

2. En cuanto a los productos sustitutos tenemos:

- Televisión.
- Diarios.
- Revistas.
- Vía Publica.

Hemos considerado concentrarnos en los medios "Vía pública" en el análisis del precio ya que lo consideramos como el más cercano e importante sustituto. Los otros medios en general satisfacen otro tipo de necesidades publicitarias de las empresas por lo que consideramos que no compiten directamente ni son sustitutos directos del medio que deseamos desarrollar. Entre los principales medios tenemos:

-Transparencias con un costo que va desde 176.294 hasta 2'184.000 de pesos.

-Paneles gigantes en los andenes del metro con un costo que va desde 89.000 hasta 1'200.000 pesos. Paneles gigantes en los accesos del metro con costos desde 72.000 hasta 636.000 pesos.

-Paneles dentro de los vagones del metro con precios desde 2'419.000 hasta 5'655.630 pesos.

-Cajas de escala con un precio de 3'920.000 pesos. Dúplex light rotativos con un precio de 3'920.000 pesos.

-Letreros en Malls con precios que van desde 448.000 hasta 1'904.000 pesos.

-Letreros rotativos de tres caras y front light con precios que dependen de la ubicación.

-Letreros camineros que van desde 100.000 hasta 356.300 pesos dependiendo de la zona en la que se encuentren.

-Orientadores de calle y relojes públicos con precios de 3'093.000 y 429.980 pesos respectivamente.

-Vallas de alto impacto con precios desde 3'986.258 hasta 7'414.441 pesos.

-Paletas luminosas en las calles con precios desde 5'893.000 pesos hasta 7'058.474 pesos.

-Refugios peatonales con precios desde 4'846.000 hasta 10'591.136 pesos.

Todos estos valores corresponden al canon mensual de cada uno de estos medios, se encuentran en valores base Enero de 1995, se reajustan mensualmente de acuerdo al I.P.C y no incluyen I.V.A.

b.) El costo asociados a la producción, comercialización, distribución, administración, infraestructura como bienes muebles e inmuebles, sueldos, insumos, materiales de oficina, etc. Esto determinará un costo medio fijo para cada anuncio. A este costo, dependiendo del lugar o establecimiento de que se trate, se le sumará el costo variable asociado al arriendo del espacio para colocar los marcos que tiene que pagar nuestra empresa a los establecimientos.

Los precios que se cobrarán dependiendo del establecimiento serán:

<u>Establecimiento A:</u> (Primera categoría)

Precio arriendo empresas: 2 UF por anuncio.

<u>Establecimiento B:</u> (Segunda categoría)

Precio arriendo empresas: 1,5 UF por anuncio.

Establecimiento C: (Tercera categoría)

Precio arriendo empresas: 1 UF por anuncio.

Como observamos el precio que se cobrará a las empresas por cada anuncio depende del tipo de establecimiento que se trate. Habrán dos criterios para clasificar a los establecimientos, estos serán exclusividad y número de personas que al mes lo visitan. En el análisis de Plaza se explica detalladamente los criterios de clasificación de establecimientos.

También podemes decir que estos precios cubren sobradamente los costos directos e indirectos de acuerdo a la evaluación económica financiera desarrollada en el capìtulo XII permitiendo obtener un adecuado nivel de utilidades a la empresa.

Estos precios como se observa están por debajo de los de la competencia directa (FRANCOM) y muy por debajo de los de otros medios publicitarios en la vía pública, que son considerados como los más cercanos sustitutos

En algunos casos la cantidad de personas que ven los medios en la vía pública es mayor que los que observan la publicidad que ofrece nuestra empresa, y por lo tanto el costo por contacto es menor (no en todos los casos). Es importante indicar que muchos medios publicitarios no tienen las cualidades y características que poseen los anuncios en los baños (Segmentación Precisa), y carecen de la exclusividad y exactitud de llegar a aquellos mercados específicos de personas que son interesantes e importantes para las empresas que desean publicitarse. Esto es muy importante al momento de determinar el precio ya que dichas características hacen que nuestro medio sea especialmente atractivo y diferente del resto.

Es importante indicar que el costo de colocar por ejemplo 100 anuncios en 100 establecimientos del tipo B tendrá un valor, para la empresa que desea contratarlos en sus campañas publicitarias, de alrededor de 1'800.000 pesos. Esta es una cifra muy pequeña y austera en relación a la inversión que realizan las empresas en sus campañas publicitarias y al alcance que puede lograr.

Plaza:

Los servicios prestados por ALTERNA - CHILE, no son susceptibles de transportar, es por esto, que la distribución del servicio será en el mismo lugar donde se colocan los marcos, es decir en los servicios higiénicos de los establecimientos.

El concepto de plaza estará directamente relacionado con la calidad del servicio ofrecido. Para determinar la ubicación de los establecimientos en los que se desea colocar los marcos se realizó un estudio gracias al cual se pudo en principio reconocer cuales eran aquellos en los que cabría la posibilidad de colocar marcos. Esto nos permitió hacer una primera clasificación en la que se reconocían los siguientes tipos: Salas de cine, Restaurantes de comida tradicional y comida rápida, hoteles, discoteques, pubs, malls, teatros, institutos de idiomas, aeropuerto, gimnacios, clubes sociales, y estadios.

Dentro de cada una de estas clasificaciones se ha subclasificado con el propósito de identificar que establecimiento pertenece a cada categoría para así formar tres grandes grupos de acuerdo a la afluencia de público y su exclusividad. Se consideran por lo tanto estas variables claves, que permitirán definir claramente cada tipo de establecimiento y reforzar la calidad del servicio prestado.

a) Afluencia de público : Se considerarán tres tipos de establecimientos:

1. Con alta afluencia: más de 20.000 personas al mes.
2. Con afluencia media: Entre 10.000 personas y 20.000 al mes.
3. Con afluencia baja: Menos de 10.000 personas al mes.

b) Exclusividad : En cuanto a la exclusividad de los establecimientos se ha tratado de clasificar a los mismos de acuerdo a la categoría que tienen dentro de sus propias clasificaciones. Así tenemos:

- Cines y teatros: Se considerarán en general como de exclusividad media .

- Restaurantes: La exclusividad dentro de los establecimientos considerados como restaurantes se medirá de acuerdo a tres variables:

1.- Antigüedad del establecimiento:

-Menos de a años.

-De 2 a 10 años.

-Más de 10 años.

2.-Capacidad del establecimiento:

-Hasta 100 sillas.

-De 101 a 250 sillas.

-Desde 250 sillas.

3.-Precios promedios: (incluye entrada, plato de fondo y postre. No incluye bebidas ni café.)

-Entre 2.500 y 5.500 pesos.

-Entre 5.600 y 9.500 pesos.

-Entre 9.600 y 14.000 pesos.

De acuerdo a estas características se clasificarán a los restaurantes como de alta, mediana o baja exclusividad.

Los restaurantes de comida rápida son considerados dentro de la categoría de baja exclusividad.

- Hoteles:

  -Hoteles de más de cuatro estrellas se consideran de alta exclusividad. -

  -Los de tres estrellas se consideran como de mediana exclusividad.

  -Los de menos de dos estrellas se consideran de baja exclusividad.

- Discotheques y Pubs:

  La exlusividad estará definida por las características del recinto en cuanto a instalaciones e infraestructura y el tipo de personas que acudan a el, como también tomaremos en cuenta la variable moda ya que estos tipos de establecimientos se caracterizan por tener un comportamiento muy volátil con lo que respecta a esta variable.

- Malls:

  Los Malls del sector oriente de la capital se considerarán como de media exlusividad en tanto que los otros grandes malls se consideran como de exclusividad baja.

- Institutos de idiomas: Se consideran como de exclusividad media.

- Aeropuerto: Se considera como de alta exclusividad.

- Clubes sociales y estadios deportivos: Se consideran como de alta exclusividad.

En conclusión, considerando Todas la variables anteriores podremos definir el tipo de establecimiento a través de el cual se distribuirá nuestro servicio. Las empresas interesadas en anunciar sus productos podrán, a través de todos los puntos de exhibición de anuncios, llegar a sus potenciales consumidores. ALTERNA - CHILE en este sentido está empeñada en desarrollar la red más

extensa de puntos de forma tal que las empresas puedan contar con una larga lista de establecimientos de los cuales puedan escoger aquellos que más les conviene de acuerdo a los tipos de productos que desean anunciar.

Es muy importante destacar y recalcar la importancia que tiene el hecho de desarrollar una estrategia de plaza adecuada, que se proponga obtener como objetivo una alta participación en el mercado de establecimientos a corto plazo.

Para lograr esto, la empresa pretende desarrollar los contactos con los establecimientos durante el verano del 96, es decir durante los meses de enero y febrero, ya que durante estos meses la mayor parte de empresas se encuentran en un período de poca actividad, con lo que se evitaría una posible reacción de empresas que quicieran competir.

Del alto grado de efectividad y eficiencia que esta estrategia tenga, dependerá el grado de receptividad que se obtendrá de los potenciales consumidores, esto se debe a que si se logra formar una amplia red de puntos de exhibisión, el atractivo de este tipo de anuncio aumenta.

Es necesario considerar en esta estrategia, el posicionamiento que queremos lograr. Este consiste en ser los mejores y primeros en entregar el servicio especializado de anuncios publicitarios en baños públicos, de forma tal que las empresas interesadas en publicitar productos, cuando piensen en este servicio, piensen en ALTERNA - CHILE. Para lograr esto, tiene que estar toda la promoción como la publicidad enfocada a este objetivo. Un factor que ayudará a lograr este posicionamiento, es el ser los primeros en crear este tipo de empresa dedicada especialmente al desarrollo de este tipo de medio publicitario.

Con este propósito se pretende desarrollar un equipo de agentes de establecimientos, que se encarguen personalmente de contactarce con los diferentes locales, de forma tal que se incorporen la mayor cantidad de lugares a la red para que la empresa sea la mayor oferente de espacios. La tarea de este equipo es que los establecimientos puedan conocer como funciona el sistema, cuales son los beneficios del mismo a través de una explicación clara y precisa, en la cual se expongan todas las cualidades que tiene este medio de comunicación publicitaria. El objetivo es lograr que los dueños o administradores de los establecimientos se entusiasmen y así decidan participar en la red.

Para ser coherentes con nuestra estrategia competitiva la empresa pretende obtener la participación de la mayor parte de establecimientos en el menor tiempo posible para lo cual es necesario realizar una intensiva labor con un número importante de vendedores que se encargen de contactar la mayor cantidad de locales y hacerlos parte de la red, en los meses antes señalados.

Promoción:

El propósito que se persigue con la estrategia de promoción, es el de informar a los clientes potenciales respecto a las ventajas que le significa utilizar nuestro servicio de comunicación publicitaria.

Con este propósito la empresa desarrollará un mailing informativo, extremadamente atractivo desde todo punto de vista, tanto gráficamente como por su contenido. Este tendrá como propósito informar a los potenciales clientes de sobre los beneficios de este nuevo sistema. Sus cualidades, hacer énfasis en el tipo de segmentación que se puede lograr, el alcance, los establecimientos con los que se trabaja, etc.

La promoción, también buscará un respaldo, en los mismos marcos que se colocan en los establecimientos ya que cada uno de ellos tendrá una inscripción del nombre de la empresa, el número telefónico y el fax. Se pretende con esto facilitar a todas las personas, que se interesen por el sistema, el poderce contactar con la empresa si se encuentran interesadas en incluir en sus próximas campañas publicitarias este tipo de medio.

Otro medio promocional es el hacer descuentos por cantidad de anuncios contratados de forma tal de incentivar a las empresas anunciadoras a arrendar la mayor cantidad de espacios. Así la escala de descuento por volumen contratado es la siguiente:

Escala de descuento por volumen contratado

Descuento				
De	$ 0	a	$300.000	-
De	$300.001	a	$600.000	5%
De	$600.001	a	$900.000	8%
De	$900.001	a	$1'200.000	11%
De	$1'200.000	a	$1'600.000	13%
De	$1'600.001	a	$2'000.000	14%
De	$2'000.001	a	$2'500.000	15%

También se harán descuentos de acuerdo al tiempo de arriendo de los espacios. Así tenemos:

Descuento por meses contratados	
	Descuento
Un mes	-
Tres meses	3%
Seis meses	5%
Doce meses	7%

Los medios por los cuales nuestra empresa se dará a conocer a su mercado objetivo. Serán:

- Confección de folletos con imágenes de lugares en donde ya se encuentran instalados estos marcos, que incluyan una descripción de las cualidades de este medio publicitario y toda la información relevante. Estos serán repartidos por nuestros vendedores tanto en los establecimientos como en las empresas.

- Aviso en las páginas amarillas.

- Se enviarán Mailings informativos, a las distintas empresas que puedan contar con nuestro servicios. Esto para facilitar la tarea de los vendedores y consumidores pero principalmente para tener un mayor alcance.

- Revista Mercado & Publicidad

Como antes se mencionó, se tratará de entregar el mejor servicio a través de una adecuada coordinación entre las partes que participan, para garantizar que la ejecución de un contrato de arriendo de espacios sea expedita, de forma tal que la empresa contratante cuente con el servicio lo más rápidamente posible.

IX. ORGANIZACIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

ALTERNA - CHILE, será una sociedad de Responsabilidad Limitada en la que los roles de los dueños serán distintos de los administradores, es decir, se mantendrá separada de la administración.

Es importante, que se mantenga una buena comunicación entre los dueños y los ejecutivos, de manera de que los dueños puedan ir enterándose de los logros y las necesidades que van surgiendo al interior de la organización.

Debemos recordar, que las personas al pertenecer a una determinada organización, pretenden satisfacer un conjunto de necesidades. Estas pueden ir de las necesidades básicas, obtenidas por el destino de su sueldo, a las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización. Es por esto, que es necesario mantener un clima organizacional, donde las personas se sientan cómodas y puedan satisfacer la mayor cantidad de necesidades dentro de nuestra empresa, lo que, indudablemente, repercutirá en un mejor desempeño futuro.

2.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se darán a conocer los distintos cargos existentes en ALTERNA - CHILE, y qué se espera de cada uno.

1.- Gerente General:

Las funciones, responsabilidades y requisitos que debe tener el ejecutivo que desempeñe en el cargo de Gerente General de la empresa son básicamente las siguientes :

I.- Debe servir de nexo entre la empresa y sus dueños. Proporcionándoles la información necesaria de las distintas actividades realizadas por la organización y acerca de los problemas y necesidades que puedan ir surgiendo. Se convocarán a reuniones con cierta regularidad.

III.- Debe tener una visión global del negocio, que le permita obtener un dominio integral y total de las situaciones, que se crean adentro como fuera de la empresa.

IIIV.- Debe coordinar y fiscalizar las distintas áreas de la empresa. Estar en conocimiento de lo que sucede al interior de la organización, mediante la adecuada coordinación y comunicación con los gerentes de comercialización y establecimientos, que le permita en todo momento estar al tanto de los principales acontecimientos en la empresa.

IV.-Es de su responsabilidad el delineamiento y planeación de los objetivos de mediano y largo plazo, para su posterior aprobación por parte de los dueños. También es de su responsabilidad la correcta ejecución de los objetivos de

corto plazo que son necesarios para la obtención y cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo.

V.- Debe velar por la existencia de las herramientas y condiciones adecuadas de trabajo, para que los miembros de la organización se sientan motivados a realizarlo, lo que repercutirá positivamente en su desempeño.

VI.-Debe preocuparse de mantener óptimas relaciones con empresas e instituciones que pudieran afectar positivamente a nuestra empresa.

2.- Gerente Comercial:

I.- Tiene a su cargo la coordinación de dos áreas: ventas y diseño respondiendo ante la gerencia general por las actividades que se desarrollen y por el cumplimiento de las metas propuestas de ventas.

II.- Debe encargarce del desarrollo de buena parte de la actividad promocional por medio de los vendedores.

III.- Con lo que respecta a ventas, debe encargarce de coordinar las actividades de los diferentes vendedores, los programas de visitas a las diferentes empresas de forma tal que se cumplan planes de actividades en los plazos establecidos. Se preocupa del entrenamiento y capacitación de la plana de vendedores.

IV.- Debe encargarce de relacionar eficientemente el departamento de diseño con las del departamento de ventas procurando que se satisfagan rápidamente todos los requerimientos de aquellas empresas que están interesadas en que ALTERNA - CHILE les haga el desarrollo gráfico de sus anuncios.

3.- Gerente de establecimientos:

I.- Tiene a cargo tres áreas dentro de la empresa, estas son: El taller de ensamblaje, los auxiliares de mantención y los agentes de establecimientos. Debe coordinar estas tres áreas y responder ante la gerencia general por las diversas actividades que están a su cargo y por el cumplimiento de las metas propuestas, así como procurar una correcta coordinación con la gerencia de comercialización para establecer un expedito sistema mediante el cual se logre ensamblar lo más rápidamente posible los marcos con los anuncios correspondientes.

II.- Con lo que respecta al taller de ensamblaje el gerente debe preocuparce de la adquisición de los materiales necesarios para los procesos, debe también supervisar dicho proceso garantizando que existan los marcos necesarios para satisfacer los requerimientos del área de establecimientos, así como garantizar que el taller repare todos aquellos marcos que se deterioren o destruyan, para lo cual debe existir coordinación entre el área de mantenimiento y el taller.

III.- En cuanto al área de mantenimiento debe supervisar las visitas mensuales a los establecimientos para verificar el estado de los marcos, así como responder todos los reclamos de los establecimientos por daños en los marcos. Debe adicionalmente coordinar con comercialización para que el área de mantenimiento realice los cambios de anuncios de acuerdo a los requerimientos de las empresas.

IV.- Con lo que respecta al área de establecimientos debe procurar que se mantengan las mejores relaciones con los mismos, preocuparce de que el cumplimiento de las metas de cobertura se cumplan. Se preocupará de desarrollar un equipo que se encargue del contacto con los locales.

2.- Contador:

I.- Su función primordial es mantener una información financiera, económica, contable, precisa y oportuna, de acuerdo con las normas legales (normas tributarias y previsionales), y con las necesidades propias de información de la empresa.

II.- Debe preparar el presupuesto general de la empresa para cada año, especificando en cada departamento los recursos que estos necesitan y como se distribuirán, y evaluar el cumplimiento de éste con análisis de sus desviaciones.

III.- Tener actualizado los sistemas de control de la empresa.

Los cargos que a continuación se exponen, serán explicados en forma más genérica, y entregar una idea de cuál es la principal función que realizan.

Secretarias:

Estarán a disposición del Gerente General, Gerente comercial y Gerente de Establecimientos. Tendrán como funciones: escribir cartas, informes, ordenar carpetas, citas, etc. Además deberá desempeñar todas aquellas tareas propias de su cargo.

Vendedores:

Estarán a cargo del gerente comercial y se encargarán de contactarce con las diferentes empresas para ofrecer los servicios de ALTERNA - CHILE.

Diseñador:

Será el encargado de la parte gráfica de la empresa para aquellos casos en que se soliciten diseños por parte de las diferentes empresas.

Auxiliar de Mantención :

Serán los encargados de verificar una vez al mes la mantención y limpieza de los marcos en los establecimientos, cuando estos no tengan daños mayores. Cuando los daños lo ameriten, deberán llevar los marcos al taller y remplazarlos por marcos buenos. También deberán realizar los cambios de anuncios en los propios establecimientos de acuerdo a los requerimientos de las empresas.

Agentes de establecimientos:

Deben encargarce de contactar establecimientos para que entren a la red, a través de visitas a los mismos con el propósito de explicar claramente los detalles del negocio, los beneficios del mismo y finiquitar las condiciones del arriendo.

3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento del personal de ALTERNA - CHILE se hará, principalmente, a través de fuentes externas. Sin embargo, habrá ciertas áreas en nuestra empresa que harán que a futuro se pueda considerar la promoción de personal, como una herramienta válida a la hora de ocupar un nuevo cargo u ocupar algún puesto que esté vacante.

En nuestro proceso de reclutamiento y selección se buscará incorporar a la organización personas adecuadas, de acuerdo a los requerimientos del cargo que se postula.

Las etapas a seguir en el proceso de selección de personal serán las siguientes:

i.- Definir el perfil del cargo, para esto se requiere de un previo estudio del cargo propuesto.

- Posición del cargo en el organigrama.
- Descripción de la función.
- Responsabilidades.
- Objetivos esperados.
- Nombre del puesto (título).
- Lugar de trabajo.
- Fecha de toma de funciones.
- etc.

ii.- Elegir el medio de reclutamiento, ya sea a través de la prensa, contacto con institutos profesionales, etc.

iii.- Recepción de curriculum y selección de postulantes de acuerdo a los antecedentes entregados.

iv.- Entrevista preliminar donde se realizan los primeros acercamientos. En el caso de ALTERNA - CHILE, debido al estrecho contacto de los trabajadores con los clientes, este punto cobra especial importancia, transformándose en la principal herramienta de la empresa para la selección final.

Debido a esto, se ha definido los principales aspectos ha considerar en la entrevista:

- El perfil buscado	:	Edad, formación, funciones previas etc.
- Comunicación personal	:	Aptitud para comunicarse, autocontrol, adaptación a lo imprevisto, etc.
- Aptitudes intelectuales	:	Amplitud de criterio, entendimiento, persuasión, actitud de servicio.
- Dinamismo y potencial	:	Entusiasmo, carácter, espíritu de equipo, sociabilidad, etc.

v.- Una vez pre seleccionado el candidato, se debe realizar una entrevista con su supervisor directo, ya que éste es él más adecuado para realizar la selección final, y será quien trabajará en forma directa con el ocupante del puesto disponible.

VI.- Finalmente, se contrata al personal, donde se fijan puntos importantes como: remuneraciones, horarios, autoridad, etc.

4.- REMUNERACIONES DEL PERSONAL

Las remuneraciones son "la contraprestación en dinero y las contraprestaciones adicionales, evaluables en dinero que debe percibir el trabajador por causa de su contrato de trabajo".

Nuestra empresa pagará un nivel de remuneraciones de acuerdo al promedio que se paga en el mercado, con respecto a actividades similares.

Las remuneraciones brutas equivalen al costo empresa de los trabajadores para la organización. Sin embargo, para llegar a la renta líquida de una persona, que será lo que efectivamente recibirá, se deberán hacer los siguientes cálculos:

Remuneración Bruta	100.000
Menos:	
13% Imposiciones (AFP)	13.000
7% Salud (Isapre)	7.000
Base Imponible	80.000
Impuesto de segunda Categoría	
Renta Líquida	80.000

El 13% de las imposiciones por AFP está compuesto de: 10% de fondo de pensión (propiedad del imponente); y el 3% que fluctuará dependiendo de la AFP, corresponde al seguro de supervivencia.

El 7% de salud, es el descuento legal. Puede tomar valores superiores dependiendo del plan que se tome, considerándose solo el 7% como descuento legal. La variación que se produzca es de cargo del trabajador y no de la empresa.

El impuesto de segunda categoría depende del monto de la remuneración bruta, menos los descuentos legales antes mencionados, lo que

entrega la base imponible. Sólo están afectos a este impuesto los montos que superan las 30 UTM, el cual será una tasa progresiva.

A continuación presentamos la tabla de las remuneraciones brutas, descontando lo correspondiente para obtener las remuneraciones líquidas, para el primer año.

Remuneración del Personal

Trabajador	Renta Bruta	AFP e Isapre	Impuesto	Renta Líquida	% de descuento
Gerente General	3.000.000	143.667	607.368	2.248.965	25,03%
Gerente Comercial	1.950.000	143.667	210.338	1.595.995	18,15%
Gerente Establecim	1.950.000	143.667	210.338	1.595.995	18,15%
Contador	1.000.000	143.667	41.959	814.374	18,56%
Sacretarías	400.000	80.920	3.476	315.604	21,10%
Vendedores	612.560	123.921	11.954	476.685	22,18%
Agentes Establecim	612.560	123.921	11.954	476.685	22,18%
Auxiliar Mantenimien	250.000	50.575	0	199.425	20,23%
Diseñador	650.000	131.495	13.447	505.058	22,30%

Se ha determinado que las remuneraciones de los vendedores, estén compuestas por una parte de sueldo fijo y otra variable. La parte variable será el 1.5% del valor del arriendo de los anuncios que cada vendedor logre con las empresas. Este sistema de remuneración los incentiva a mantenerce activos y estar constantemente preocupados por conseguir un mayor número de espacios arrendados para anuncios.

Remuneraciones Vendedores y Agentes.

	Rem. Fija.	Rem. Variable.	Total
Vendedores	372.560	240.000	612.560
Agentes Establec	372.560	240.000	612.560

ORGANIGRAMA BATH ANOUNCER

X. OPERACIÓN

1.-INTRODUCCIÓN

En este capítulo se explicará todo lo relacionado con el proceso de producción que tendrá esta empresa, así como los flujos de información y de dinero, para que exista un claro conocimiento de cómo se van a realizar las distintas actividades.

También se tomará en cuenta los sistemas de coordinación que permiten que la empresa funcione eficientemente y preste un servicio de calidad.

2.- SISTEMA DE OPERACIÓN

Ubicación

Las oficinas de ALTERNA - CHILE están ubicadas en la comuna de Providencia en el corazón comercial de Santiago, esto le permite situarce en una posición privilegiada que facilita el acceso a nuestra empresa y permite agilizar todas las actividades que sean necesarias desarrollar.

Las oficinas tienen el suficiente espacio para instalar cómodamente y de forma eficiente las diferentes áreas de la organización. En esta oficina se encontrará la gerencia general, la gerencia comercial y la gerencia de establecimientos con sus respectivos departamentos.

La empresa se ubicará en la Av. Pedro de Valdivia a la altura de Providencia. La propiedad cuenta con una casa de 400 metros cuadrados construida sobre un terreno tiene 800 metros cuadrados. La casa consta de 8 privados, 3 baños, un amplio recibo más dependencias. Existe un cobertizo en el patio donde se pretende instalar el taller de ensamblaje.

Horario de funcionamiento

El horario de oficina que tendrá esta empresa será de las 9:00 AM hasta las 6:30 PM de lunes a viernes. Esto obligará a una de las personas encargadas de la mantención a quedarce hasta esa hora, para arreglar, ordenar, apagar todas las luces y cerrar las oficinas.

Uno de los empleados de mantenimiento tendrá la obligación de ir a la empresa los días sábados para verificar que no existan avisos de los establecimientos de daños en los marcos. En caso de existir algún tipo de aviso, deberá acudir de inmediato para repararlo. Este trabajo lo desarrollarán por turnos que se indicarán oportunamente y será remunerado como horas extras.

Con respecto al horario de atención a los clientes, será el mismo que el horario de oficina, sin embargo las empresas o agencias por medio de fax podrán hacer el primer contacto las 24 horas del día.

Flujo de dinero

Este punto es importante tenerlo bien claro en el sistema de operación de la empresa, por lo que significa el recurso que se analiza. Al recibir el dinero por el arriendo de anuncios, se tendrá que registrar cada transacción e ingreso de dinero. Estas operaciones serán realizadas por el contador que es el que se encargará de rendir cuenta de todo los ingresos por concepto de arriendo correspondiente a cada contrato realizado. Una vez realizado el registro, se debe depositar el dinero en la cuenta corriente de la empresa, de el cual se dispondrá según las necesidades de la empresa.

Al mismo tiempo, éste deberá distribuir el dinero necesario a cada departamento, con el fin de que dispongan de los recursos necesarios, y para pagar los compromisos que se tengan pendientes. También es necesario ante cualquier eventualidad que se presente.

Se debe presentar la factura por cada compra que se haga en la empresa, con el detalle correspondiente de ésta. Se le debe entregar al contador de la empresa para que éste pueda llevar un buen control de los gastos que se están realizando.

Flujo de información

Este punto se refiere a que todos los pedidos en la empresa se deban realizar por medio de una nota de compra, para que se tenga conocimiento de los que se compra y lo que se vende.

Además, se prefiere que se informe de las actividades importantes y de relevancia que se harán en la empresa a través de un buen informe, detallando lo que se quiere hacer. Esto, además de la natural información informal para entender claramente lo que se quiere con este informe.

Organización y Operación

Gerencia General:

Es la encargada de coordinar el correcto funcionamiento de todos los departamentos de la empresa. Es el encargado del desarrollo de planes y proyectos así como del control de las actividades.

Tiene a su cargo el manejo financiero de la empresa para lo cual tendrá el apoyo de un contador auditor, que se encargará de la contabilidad y el manejo de los dineros del la organización.

Departamento Comercial:

La gerencia comercial tendrá a cargo el departamento de ventas y el departamento de diseño, se encargará por lo tanto de organizar y coordinar a estas dos áreas de acuerdo a las órdenes de pedido de anuncios que sean presentadas por los vendedores.

Será la encargado de coordinar, con el gerente de establecimientos, que exista una adecuada concatenación de actividades para que estas se realicen en los momentos apropiados, evitando de esta manera generar cuellos de botella.

Debe responder ante el gerente general por todas las actividades que están a su cargo, así como presentar informes sobre el desarrollo de las mismas.

1.- Ventas:

La forma de operar que tendrá la empresa con respecto al arriendo de anuncios, será por medio del sistema de vendedores que visitan las diferentes agencias o empresas interesadas en publicitarse.

El primer contacto se realizará vía telefónica o fax en el cual el cliente explica las características del producto o servicio que pretende publicitar con una indicación del mercado objetivo al que está destinado. El vendedor con estos datos podrá a través del sistema computacional de la empresa acceder a

la base de datos de los establecimientos que son apropiados, así como de la disponibilidad de espacios.

Posteriormente se hará una visita personal al cliente para informar y explicar las diferentes variantes de arriendo, los descuentos por volumen y plazo del contrato, así como solucionar las dudas o requerimientos, como la necesidad de que se desarrolle un diseño para sus anuncios. El propósito final de la visita es concretar el contrato de arriendo estableciendo plazos y condiciones.

El vendedor en caso de haber cerrado un contrato debe ingresar al computador la empresa con la que se esta trabajando, el número de anuncios contratados, los establecimientos, los plazos y las condiciones de pago entre otra información.

Toda la información que ingresa servirá para engrosar la base de datos de la empresa, lo que permitirá con el tiempo contar con información más precisa acerca de nuestros clientes, sus preferencias y nuevas necesidades.

2.- Departamento de diseño:

Este departamento se encargará de todas las actividades gráficas de la empresa relacionadas a la creación y diseño de anuncios, para aquellas empresas que lo soliciten. Se preocupará también, de formatear los anuncios al tamaño indicado, así como de la reproducción de los mismos de acuerdo a la cantidad que la empresa contrate.

Este departamento debe tener una estrecha relación con el departamento de ventas para cumplir con los pedidos que surjan, así como deberá coordinar el ensamblaje de los anuncios con los auxiliares de mantención y el personal del taller.

Departamento de establecimientos:

La gerencia de establecimientos tendrá a cargo: El taller, los auxiliares de mantenimiento, y los agentes de establecimientos. El Gerente de Establecimientos será el encargado de supervisar las actividades de estas tres áreas de la empresa, verificara que los planes y procedimientos se cumplan.

Se preocupara de verificar que las actividades funcionen de acuerdo a la cobertura que la empresa vaya logrando en cuanto al número de cuadros colocados en los establecimientos.

Debe responder ante el Gerente General por todas las actividades que están bajo su cargo, así como presentar informes acerca del desarrollo de las mismas.

1.- Taller de Ensamblaje:

El taller se encargará del ensamblaje de los marcos. Deberá arreglar todos aquellos marcos que se deterioren por el uso.

El taller recibirá ordenes de reparación de los agentes de establecimientos los que se encargarán de indicar la cantidad de marcos necesarios para cubrir los requerimientos de los locales. Además, recibirán ordenes de ensamblaje del departamento comercial.

2.- Auxiliares de mantenimiento:

Realizarán visitas mensuales a los establecimientos de acuerdo a una agenda desarrollada por la gerencia con el propósito de verificar el estado de los marcos y realizar en terreno todas aquellas reparaciones necesarias o cambios de marcos.

Por medio de ordenes del departamento de comercialización realizarán cambios de anuncios en los mismos establecimientos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Se encargaràn de hacer las reparaciones de los marcos en los talleres de ensamblaje.

3.- Agentes de establecimientos:

Serán el enlace entre la empresa y los establecimientos. Se encargarán de realizar los contactos necesarios con los diferentes establecimientos de acuerdo a los programas de visitas organizados por la gerencia.

Se encargarán de promover la red y lograr la incorporación de la mayor cantidad de establecimientos en el menor plazo posible en concordancia con la estrategia competitiva de la empresa.

Se encargará de firmar los contratos de arriendo de espacios a los establecimientos, en los que quedarán claramente establecido la cantidad de espacios arrendados, los plazos, los montos del arriendo y en general todas las condiciones generales del mismo.

Esta área es la encargada de mandar las órdenes de producción de marcos al taller. En estas se indicarán la cantidad de marcos necesarios con todas las especificaciones.

XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

1.- INVERSIÓN INICIAL

Todos los valores indicados en este capítulo, así como en el que lo precede, se encuentran expresados en Unidades de Fomento (U.F.).

Se entiende como inversión inicial a todos los gastos en los que hay que incurrir hasta que la empresa empiece a operar en forma normal. Esta incluye desde los activos fijos, hasta el capital de trabajo.

A continuación se incluye un cuadro que resume la inversión inicial expresada en U.F.

INVERSIÓN INICIAL EN U.F.	
	MONTO
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	31.406
IMP. Y DERECHOS MUNICIPALES	147
HONORARIOS	200
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	554
GASTOS PUESTA EN MARCHA	2.110
CAPITAL DE TRABAJO	708
TOTAL INVERSIÓN:	35.126

1.1.- INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO.

Las principales inversiones en activos fijos se detallan en los siguientes cuadros explicativos.

Inversión en activo inmuebles

Inversiones	Metros (m2)	Valor m2(UF)	Total
Terreno	800	20	16.000
Casa	400	30	12.000
Remodelación	400	5	2.000
Total inmueble:			30.000

Equipamiento de Montaje

Inversiónes	Cantidad	Precio (UF)	Total
Mesón	1	60	60
Piso Multiple	3	3	9
Juego de Herramientas	1	40	40
Guillotina	1	4	4
Taladro	3	12	36
Vehiculo (Furgón)	1	338	338
Otros	1	40	40
Total :			527

Equipamiento Recibo

Inversiónes	Cantidad	Precio (UF)	Total
Juego Living	1	60	60
Mesas	2	7	14
Lampara	1	11	11
Equipo de Música	1	20	20
Otros			60
Total:			165

Equipamiento oficina			
Inversiones	**Cantidad**	**Precio (UF)**	**Total**
Escritorios	10	8	80
Sillas	12	4	48
Líneas telefónicas	3	18	54
Computadores, Software	8	52	414
Impresora	5	11	56
Impresora Laser	1	38	38
Fax	1	18	18
Extintores	2	3	6
Otros			50
Total:			**714**

La inversión en activos fijos se resume de la siguiente manera:

Total inversiones activo fijo		
Inversiones		**Total**
Inmueble		30.000
Montaje		527
Recibo		165
Oficinas		714
Total:		**31.406**

1.2 IMPUESTOS Y DERECHOS MUNICIPALES

Los impuestos y derechos municipales corresponden a las obligaciones que la empresa debe incurrir en el momento de querer iniciar una actividad comercial en una determinada comuna, estos gastos incluyen la patente municipal, que es el permiso de poder trabajar en un lugar deseado. Corresponde al 1% del evalúo municipal de lo construido. El impuesto tiene una tasa de 0,5% sobre el monto de evalúo municipal de lo construido.

El evalúo municipal o fiscal es menor que el valor de mercado de la propiedad. Este porcentaje es alrededor de un 30% menor.

En la siguiente tabla se presenta el monto de los impuestos y derechos municipales, para así después considerarlos en la inversión a realizar por parte de la empresa.

Impuestos y derechos municipales			
Valor Comercial	**Valor de evaluo**	**Tasa impuesto**	**Monto de impuesto.**
14.000	9.800	1,50%	147

1.3 HONORARIOS

La firma constructora de José Pablo Bisbal, será la que realice el prediseño, planos definitivos y remodelación del inmueble. Para tal efecto cobrará un 10% sobre los costos estimados. Esto incluirá los premisos iniciales y la recepción municipal.

Dentro de los honorarios se deben considerar también los desembolsos que se realizarán por el concepto de gastos legales por honorarios de abogados, los cuales se estiman en un 2% sobre el monto del inmueble. Esto incluye desde la escritura de formación de la sociedad, hasta su inscripción en conservador de bienes raíces.

ALTERNA - CHILE deberá cancelar por concepto de honorarios un total de :

Gastos de Honorarios	
Gastos de Honorarios =	Costo Remodelación x 10%
=	2.000 x 10%
=	**200 UF**

1.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En este punto se consideran aquellos gastos en que se incurrirán por la campaña publicitaria, para dar a conocer esta nueva empresa en el mercado de los medios de comunicación publicitaria. Para esto se realizará una importante y muy directa publicidad dirigida hacia nuestros futuros consumidores.

Los desembolsos para la inversión inicial en promoción y publicidad se detallan en el siguiente cuadro:

Inversión de promoción y publicidad.

Medio	Cantidad	Precio Unitario	Monto (UF).
Folletos	5.000	0,0328	164
Mailing	2.000	0,0821	164
Pág.amarillas	1	120	120
Revista (Public & Mark)	2	53	106
Total:			**554,2**

1.5 GASTO PUESTA EN MARCHA

Los gastos de puesta en marcha son aquellos en los que se debe incurrir con anterioridad al inicio de las operaciones de la empresa. Estos gastos serán amortizados durante cuatro años en cuotas iguales y sucesivas. Dentro de estos gastos se encuentran:

1. *Remuneraciones:* La empresa deberá contar con personal administrativo para ponerse en marcha, realizando todas las actividades que sean necesarias antes de la iniciación de actividades. Entre las principales tenemos la capacitación del personal, el proceso de contacto con los diferentes establecimientos, etc.. Estas remuneraciones serán por el período de un mes antes de que la empresa inicie sus actividades. El monto asciende a 674,06 U.F.

2. *Creación de la sociedad:* En este ítem se consideran los gastos necesarios involucrados para que la sociedad entre en funcionamiento, cumpliendo con todas las normas necesarias impuestas por la ley. Este monto asciende a 300 U.F.

3. *Imprevistos:* Estos son considerados en un 3% sobre la inversión en obras físicas (descontando el terreno) e inversión en equipamiento, lo cual asciende a 462 U.F.

Gasto puesta en marcha en UF

Concepto	Costo (UF)
Remuneraciones	1.348
Creación de la Sociedad.	300
Imprevistos	462
Total:	2.110

1.6 CAPITAL DE TRABAJO

Se entiende por Capital de trabajo la diferencia entre el Activo Circulante (Caja y Bancos, cuentas por cobrar y existencias) y el Pasivo Circulante (Cuentas por pagar y otros pasivos corrientes), esto es, aquella parte del giro de la empresa que esta financiada con recursos de largo plazo, tanto propio como de terceros.

En el siguiente cuadro, se determina en forma específica la determinación del capital de trabajo que necesitará nuestra empresa antes de iniciar sus actividades. Este será en términos de las operaciones que se tendrán que realizar.

CAPITAL DE TRABAJO		
ACTIVO CIRCULANTE		
Caja	708	
Cuentas por cobrar	7,3	
Mercadería	133,1	
I.v.a.	23,9	
TOTAL:		872,78
PASIVO CIRCULANTE		
Proveedores	157	
Acreedores varios	7,3	
TOTAL:		164,3
CAPITAL DE TRABAJO:		**708,48**

Ahora, con respecto a la variación del capital de trabajo, se ha considerado que anualmente variará en relación a las variaciones que se observen en los distintos ítems que la conforman. A continuación se presenta el siguiente cuadro especificando los montos para cada año.

VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Variación anual:	177,1	212,5	244,4	268,9	282,3	296,4	311,2	326,8	343,2	360,3

2.-FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la empresa será a través de recursos propios, a partir de los aportes de dos socios.

A continuación se presenta el detalle del financiemiento de la inversión de la empresa.

FINANCIAMIENTO	Expresado en U.F.

	% Participación	Monto
Andrés Hurtado P.	50%	17.563,05
Cristián Bertholet C.	50%	17.563,05
Capital social:		**35.126,11**

3.-INGRESOS POR VENTAS

A continuación se presenta un cuadro con los ingresos por concepto de arriendo de los espacios publicitarios en los baños. Este se determinó por la cantidad demandada estimada en el estudio de mercado. Se consideró que un 30% de los espacios se encuentran en establecimientos tipo A (alto nivel) con un precio por anuncio de 2 U.F. Un 40 % de los anuncios corresponden a espacios en establecimientos tipo B (nivel medio) con un precio de 1,5 U.F. Por último tenemos un 30% de los anuncios en establecimientos tipo C (nivel normal) con un precio de 1 U.F.

Se ha estimado que el crecimiento que experimentará la empresa será de un 25% el primer año, un 20% el segundo año, un 15% el tercer año, un 10% el cuarto año y un 5% a partir del quinto año.

Valores expresados en UF.		INGRESO ANUAL POR ANUNCIOS									
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de marcos arrendados		328	410	492	566	622	653	686	720	757	794
Número de anuncios por marco	4	1.312	1.640	1.968	2.263	2.490	2.614	2.745	2.882	3.026	3.177
Número de marcos Establec. Tipo " A" (30%)		98	123	148	170	187	196	206	216	227	238
Número de marcos Establec. Tipo " B" (40%)		131	164	197	226	249	261	274	288	303	318
Número de marcos Establec. Tipo " C" (30%)		98	123	148	170	187	196	206	216	227	238
Número de Anuncios Establec. Tipo " A" (30%)		394	492	590	679	747	784	823	865	908	953
Número de Anuncios Establec. Tipo " B" (40%)		525	656	787	905	996	1046	1098	1153	1210	1271
Número de Anuncios Establec. Tipo " C" (30%)		394	492	590	679	747	784	823	865	908	953
Ingreso por Anuncios Establec. Tipo "A". (En UF)	24	9.446	11.808	14.170	16.295	17.925	18.821	19.762	20.750	21.787	22.877
Ingreso por Anuncios Establec. Tipo "B". (En UF)	18	9.445	11.808	14.170	16.295	17.925	18.821	19.762	20.750	21.787	22.877
Ingreso por Anuncios Establec. Tipo "C". (En UF)	12	4.723	5.904	7.085	8.148	8.962	9.410	9.881	10.375	10.894	11.438
INGRESO TOTAL ANUAL:		**23.616**	**29.520**	**35.424**	**40.738**	**44.811**	**47.052**	**49.405**	**51.875**	**54.468**	**57.192**

4.-COSTOS DE VENTA

Algunos de los componentes del costo de producción tienen una participación porcentual con respecto al costo total de cada uno . Es decir, solo se consideran las remuneraciones variables de vendedores y agentes de establecimientos que corresponden en conjunto al 3% del ingreso por concepto de arriendo de anuncios el cual se repartirá entre estos empleados. La luz en los costos operacionales tiene una incidencia del 50% sobre el gasto total de este insumo. El teléfono tiene un 70% del total. El resto de cada componente se considera como un gasto fijo, que serán incluidos en los gastos generales.

Los costos de materiales (gráficos) corresponden a los usados en la fabricación de los anuncios, en tanto que el costo de los marcos corresponde al gasto adicional que se hará cada año en marcos nuevos.

Existe un componente adicional en los costos de producción que corresponde al arriendo que se debe pagar a los establecimientos por colocar los marcos en los baños de dichos locales. Este costo corresponde al 10% del valor del ingreso que obtiene la empresa por el arriendo de cada espacio.

Los costos correspondientes a remuneraciones, materiales gráficos y arriendos de espacios a los establecimientos tendrán una variación anual del 25% el primer año, del 20% el segundo año, del 15% el tercer año, del 10% el cuarto año y del 5% a partir del quinto año.

A continuación se detalla en la tabla la evolución que tendrán los diferentes costos. Los costos correspondientes a las remuneraciones, luz, teléfono, y combustible tendrán una variación mensual de 4%.

Valores expresados en UF

COSTOS DIRECTOS DE OPERACION

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Remuneraciones	1.181	1.476	1.771	2.037	2.241	2.353	2.470	2.594	2.723	2.860
Luz (50%)	39,41	40,99	42,63	44,33	46,1	47,95	49,87	51,86	53,94	56,09
Teléfono (70%)	118,2	123	127,9	133	138,3	143,8	149,6	155,6	161,8	168,3
Combustible	78,82	81,97	85,25	88,66	92,21	95,9	99,73	103,7	107,9	112,2
Total:	**1.417**	**1.722**	**2.027**	**2.303**	**2.517**	**2.640**	**2.769**	**2.905**	**3.047**	**3.196**

Valores expresados en UF

COSTOS DIRECTOS DE MATERIALES

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Marcos	113	28	28	25	20	11	11	12	12	13
Gráficos	224	280	336	387	425	446	469	492	517	543
Otros	80	83,2	86,53	89,99	93,59	97,33	101,2	105,3	109,5	113,9
Total:	**417**	**392**	**451**	**502**	**538**	**555**	**581**	**609**	**639**	**670**

Valores expresados en UF

COSTOS DIRECTOS DE OPERACION

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Arriendo Establecim. Tipo "A"	945	1.181	1.417	1.630	1.792	1.882	1.976	2.075	2.179	2.288
Arriendo Establecim. Tipo "B"	945	1.181	1.417	1.630	1.792	1.882	1.976	2.075	2.179	2.288
Arriendo Establecim. Tipo "C"	472	590	708	815	896	941	988	1.037	1.089	1.144
Total:	**2.362**	**2.952**	**3.542**	**4.074**	**4.481**	**4.705**	**4.940**	**5.187**	**5.447**	**5.719**

Valores expresados en UF

COSTOS TOTALES ANUALES

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
COSTO TOTAL DE VENTA	**4.196**	**5.066**	**6.020**	**6.879**	**7.537**	**7.900**	**8.291**	**8.702**	**9.133**	**9.585**

5.- COSTOS OPERACIONALES

5.1 Remuneraciones indirectas:

A continuación se presenta un cuadro de las remuneraciones indirectas que corresponden al personal administrativo de la empresa.

En este punto se incluyen únicamente las remuneraciones fijas que se pagan al personal ya que la parte variable se ha incluido ya en los costos de producción. Para las remuneraciones variables se ha previsto un incremento anual del orden del 3%.

Valores expresados en UF — **REMUNERACIÓN INDIRECTA**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Gerente General	2.956	3.045	3.136	3.230	3.327	3.427	3.530	3.636	3.745	3.857
Gerente Comercial	1.921	1.979	2.038	2.099	2.162	2.227	2.294	2.363	2.433	2.506
Gerente de Establecimientos	1.921	1.979	2.038	2.099	2.162	2.227	2.294	2.363	2.433	2.506
Contador	985	1.015	1.045	1.076	1.109	1.142	1.176	1.211	1.248	1.285
Secretarias (3)	1.182	1.218	1.254	1.292	1.331	1.371	1.412	1.454	1.498	1.543
Vendedores (3)	603	621	640	659	679	699	720	742	764	787
Agente de Establecimientos (2)	603	621	640	659	679	699	720	742	764	787
Auxiliar de Mantenimiento (2)	493	507	523	538	554	571	588	606	624	643
Diseñador	640	659	679	699	720	742	764	787	811	835
TOTAL REM. INDIRECTAS	**11.304**	**11.643**	**11.992**	**12.352**	**12.723**	**13.104**	**13.497**	**13.902**	**14.319**	**14.749**

5.2.- Gastos en publicidad:

Como se indicó en el capítulo referido a la estrategia comercial, específicamente en la parte correspondiente a la promoción dentro de la mezcla comercial, se utilizarán tres medios distintos de publicidad. Estos son Páginas amarillas, folletos informativos, revista (Publicidad & Marketing) y mailings.

A continuación se presenta una tabla con el detalle de los gastos en publicidad que realizará la empresa.

Valores expresados en UF	GASTOS EN PUBLICIDAD									
	1996	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Páginas Amarillas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Folletos Informativos	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Mailings	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164
Revista (Public & Mark)	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636
Total en Publicidad:	**1.263**	**1.263**	**1.263**	**1.263**	**1.263**	**1.263**	**1.263**	**1.263**	**1.263**	**1.263**

5.3 Gastos Generales:

Algunos gastos generales están relacionados con los gastos de operación, sinembargo se ha determinado que para cada gasto como la luz y el teléfono, existe un componente del costo considerado como fijo, que se incluirá dentro de los gastos generales y, otro variable que se ha incluido en los costos de producción. El siguiente cuadro ilustra la composición de dichos gastos:

	Total	Variables		Fijos	
		%	Monto	%	Monto
Luz	78,82	50%	39,4	50%	39,41
Teléfono	168,9	70%	118,2	30%	50,67
Gas	48	0%	0,0	100%	48
Agua	36	0%	0,0	100%	36
Total	**295,72**		**157,6**		**138,1**

Con respecto a los otros gastos en los que la empresa debe incurrir independiente de que funcione o no tenemos:

GASTOS GENERALES	
Patentes Municipales	351,26
Contribuciones	429,00
Agua-Luz-gas	138,08
Varios	20,00
Total Gastos Generales:	**938,34**

- *Patentes Municipales:* Corresponden al 0.5% semestral sobre el capital propio de la empresa, considerado al inicio del ejercicio como igual al capital social.

- *Contribuciones:* Corresponde al 2% del evalúo fiscal, con un recargo del 30% sobre el monto calculado, pagadero en cuatro cuotas. Para este fin se supone que el evalúo fiscal es equivalente al 55% del valor comercial del bien raíz edificado.

- *Varios:* Considera útiles de administración, papelería, correos, etc.

5.4.- Seguros:

Los seguros se contratarán con la Compañía de Seguros La República, y constituirán los seguros propios de la empresa.

Estos seguros cubren incendios ya sea de los bienes muebles o inmuebles, robos, destrucción casual o premeditada y cualquier daño material provocado por sismo, inundaciones, terrorismo, huelga, etc.

El monto total a asegurar será la cifra que corresponde al total en activos fijos descontando el terreno lo que equivale a 15.406,24 U.F. También se asegurará el vehículo por un monto de 338 UF.

A continuación se presenta una tabla con el monto a asegurar acompañado de la prima correspondiente a la cobertura que se está contratando.

SEGUROS			
COBERTURA	Monto Aseg.	Tasa %	Monto Prima
Contenido	15.406,24	0,0500%	7,70
Contenido terremoto	15.406,24	0,1750%	26,96
Riesgos naturales	15.406,24	0,0150%	2,31
Terrorismo	15.406,24	0,0250%	3,85
Otros.	15.406,24	0,0100%	1,54
Automóvil	338	3,00%	10,14
Prima Neta.			**52,51**

5.5 Gastos de mantención:

Para la determinación de los gastos de mantención se considera la mantención de los marcos que se hace mensualmente más los gastos en reparación de marcos que se puedan destruir. Se ha estimado que el costo asociado a la mantención y reparación de los marcos haciende a 45 U.F. al año. También se incluyen los gastos de mantención del furgón y de la oficina.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de los gastos de mantención para la empresa:

GASTOS DE MANTENCION	
Concepto	**Gasto**
Oficinas	50
Marcos	45
Vehículo	20
Total gastos mantención anual	**115**

6.- DEPRECIACIÓN Y REINVERSION.

La metodología empleada para la depreciación es el sistema de depreciación lineal, tanto para la construcción como muebles y útiles de la empresa. La vida útil de los activos fijos y su forma de depreciación utilizada en la evaluación financiera, ha sido autorizada según el Servicio de Impuestos Internos para cada grupo de activos.

El cuadro siguiente detalla la forma como se deprecian los distintos activos.

DEPRECIACIÓN				
ITEM	**Valor inicial**	**V.Util**	**V. Residual**	**Dep. Anual**
INMUEBLES				
Casa	12.000,00	20		600,00
Remodelación	2.000,00	10		200,00
EQUIPAMIENTO				
Oficina	714,24	5	214,27	99,99
Montaje	527,00	5	158,1	73,78
Recibo	165,00	5	49,5	23,10
OTROS				
O. Act. Fijos	113,17	3	0	37,72

A continuación se presenta un cuadro con los montos a depreciar cada año, donde también se indican las reinversiones y el valor de venta de los activos para los períodos correspondientes.

Valores expresados en UF

MONTO DE DEPRECIACION ANUAL

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Depreciación anual	1035	1035	1035	1035	1035	1035	1035	1035	1035	1035
Reinversión			113,2		1.406,2	113,2			113,2	1.406,2
Valor Venta Activos					421,87					421,87

7.-VALOR DE VENTA DE LA EMPRESA

Para estimar el valor de venta de la empresa, se ha considerado el último flujo antes de impuestos y este se descuenta a la tasa de descuento del proyecto obteniendo el valor a perpetuidad como precio de venta de la empresa, además se castigará este valor de venta en un 30%.

8.-IMPUESTO A LA RENTA

En la actualidad el impuesto a la renta para las empresas es de un 15% sobre las utilidades antes de impuestos. Simplificando, consideraremos constante la tasa de impuesto del 15% y la base imponible.

9.- TASA DE DESCUENTO

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se utilizó el modelo CAPM. Así tenemos:

Ko: Corresponde a la tasa de descuento del proyecto.

Rf: Corresponde a la tasa libre de riesgo.

Erm: Corresponde a la esperanza de retorno del mercado.

B: Corresponde al beta del proyecto.

La estimación del beta (*B*) del proyecto es bastante complicada debido a la inexistencia de antecedentes sobre el beta a utilizar para este tipo de proyecto. Basado en los betas de empresas norteamericanas se ha podido detectar dos tipos de betas que pudieran tener algún grado de relación con nuestra empresa:

1.- Publicidad con beta = 1,15

2.- Entretenimiento con beta = 1,08

Para calcular el beta de este proyecto, se realizó una ponderación del beta de la industria publicitaría con el del entretenimiento. Entregamos una ponderación al de la publicidad (80%) y una menor a la del entretenimiento (30%). Hemos considerado la industria del entretenimiento ya que nuestro negocio está fuertemente vinculado a diferentes establecimientos de entretención.

Por lo tanto, la evaluación económica y financiera del proyecto se hará considerando la siguiente información:

Beta	: 1,1360
Tasa libre de riesgo correspondiente a los PRC	: 6,8%
Premio por riesgo en Chile	: 7,00%

Todo lo anterior nos permite determinar la siguiente tasa de descuento:

$$Ko = Rf + (Erm - Rf) \times \beta$$

$$14{,}75\% = 6{,}8\% + 7\% \times 1{,}1360$$

XII. FLUJOS DE CAJA

FLUJO DE CAJA NETO

Escenario Normal

(Expresado en UF)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingreso Por Venta		23.616	29.520	35.424	40.738	44.811	47.052	49.405	51.875	54.468	57.192
Costo de Venta		4.196	5.066	6.020	6.879	7.537	7.900	8.291	8.702	9.133	9.585
Margen Bruto		**19.420**	**24.454**	**29.404**	**33.859**	**37.275**	**39.152**	**41.113**	**43.173**	**45.336**	**47.607**
COSTOS OPERACIONALES											
Remune. Indirectas		11.304	11.643	11.992	12.352	12.723	13.104	13.497	13.902	14.319	14.749
Publicidad		1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263
Gastos Generales		938	938	938	938	938	938	938	938	938	938
Seguros		53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Mantención		115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Depreciación		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Flujo Operacional		**14.707**	**15.046**	**15.396**	**15.756**	**16.126**	**16.508**	**16.901**	**17.306**	**17.723**	**18.152**
Amort. Gto Puesta Marcha		-528	-528	-528	-528						
Valor Venta Empresa											139.784
UT. Ante Impuestos		4.185	8.881	13.480	17.576	21.149	22.644	24.212	25.867	27.613	169.239
Impuesto a la Renta (15%)		628	1.332	2.022	2.636	3.172	3.397	3.632	3.880	4.142	25.386
UT. Después de Impuestos		**3.557**	**7.548**	**11.458**	**14.940**	**17.976**	**19.248**	**20.581**	**21.987**	**23.471**	**143.853**
Depreciación		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Amort. Gasto Puesta Marcha		528	528	528	528						
Variación Cap. Trabajo		-177	-213	-244	-269	-282	-296	-311	-327	-343	-360
Inversión Inicial	-35.126										
Reinversión				-113,17		-1.406	-113			-113	-1.406
Valor Venta Activos						422					422
FLUJO OPERACIONAL	**-35.126**	**4.942**	**8.898**	**12.663**	**16.233**	**17.744**	**19.873**	**21.304**	**22.695**	**24.049**	**143.543**
Tasa de Descuento:				13,50%	14,00%	**14,75%**	15,00%	16,00%	17,00%		
V.A.N.				78.468	75.069	**70.219**	68.666	62.753	57.285		
T.I.R.	37,89%										

Escenario Optimista
(Expresado en UF)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingreso Por Venta		24.797	30.996	37.195	42.774	47.052	49.405	51.875	54.468	57.192	60.052
Costo de Venta		4.280	5.167	6.141	7.016	7.687	8.058	8.457	8.876	9.315	9.777
Margen Bruto		**20.517**	**25.829**	**31.055**	**35.758**	**39.365**	**41.347**	**43.418**	**45.593**	**47.877**	**50.275**
COSTOS OPERACIONALES											
Remune. Indirectas		11.304	11.643	11.992	12.352	12.723	13.104	13.497	13.902	14.319	14.749
Publicidad		1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263
Gastos Generales		938	938	938	938	938	938	938	938	938	938
Seguros		53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Mantención		115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Depreciación		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Flujo Operacional		**14.707**	**15.046**	**15.396**	**15.756**	**16.126**	**16.508**	**16.901**	**17.306**	**17.723**	**18.152**
Amort. Gto Puesta Marcha		-528	-528	-528	-528						
Valor Venta Empresa											160.041
UT. Ante Impuestos		5.282	10.255	15.131	19.475	23.238	24.839	26.517	28.287	30.154	192.163
Impuesto a la Renta (15%)		792	1.538	2.270	2.921	3.486	3.726	3.978	4.243	4.523	28.824
UT. Después de Impuestos		**4.490**	**8.717**	**12.862**	**16.554**	**19.753**	**21.113**	**22.539**	**24.044**	**25.631**	**163.339**
Depreciación		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Amort. Gasto Puesta Marcha		528	528	528	528						
Variación Cap. Trabajo		-177	-213	-244	-269	-282	-296	-311	-327	-343	-360
Inversión Inicial	-35.126										
Reinversión				-113,17		-1.406	-113			-113	-1.406
Valor Venta Activos						422					422
FLUJO OPERACIONAL	**-35.126**	**5.875**	**10.067**	**14.066**	**17.847**	**19.521**	**21.738**	**23.263**	**24.752**	**26.209**	**163.028**
Tasa de Descuento:				13,00%	13,50%	**14,05%**	15,00%	16,00%	17,00%		
V.A.N.				95.637	91.683	**87.515**	80.736	74.133	68.029		
T.I.R.	41,02%										

Escenario Pesimista
(Expresado en UF)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingreso Por Venta		21.727	27.158	32.590	37.479	41.226	43.288	45.452	47.725	50.111	52.617
Costo de Venta		4.112	4.964	5.900	6.741	7.386	7.742	8.125	8.528	8.950	9.393
Margen Bruto		**17.615**	**22.194**	**26.690**	**30.738**	**33.841**	**35.546**	**37.327**	**39.197**	**41.161**	**43.223**
COSTOS OPERACIONALES											
Remune. Indirectas		11.304	11.643	11.992	12.352	12.723	13.104	13.497	13.902	14.319	14.749
Publicidad		1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263	1.263
Gastos Generales		938	938	938	938	938	938	938	938	938	938
Seguros		53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Mantención		115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Depreciación		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Flujo Operacional		**14.707**	**15.046**	**15.396**	**15.756**	**16.126**	**16.508**	**16.901**	**17.306**	**17.723**	**18.152**
Amort. Gto Puesta Marcha		-528	-528	-528	-528						
Valor Venta Empresa											113.590
UT. Ante Impuestos		2.380	6.620	10.767	14.455	17.714	19.038	20.426	21.891	23.438	138.661
Impuesto a la Renta (15%)		357	993	1.615	2.168	2.657	2.856	3.064	3.284	3.516	20.799
UT. Después de Impuestos		**2.023**	**5.627**	**9.152**	**12.286**	**15.057**	**16.182**	**17.362**	**18.608**	**19.922**	**117.862**
Depreciación		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Amort. Gasto Puesta Marcha		528	528	528	528						
Variación Cap. Trabajo		-177	-213	-244	-269	-282	-296	-311	-327	-343	-360
Inversión Inicial	-35.126										
Reinversión				-113,2		-1.406	-113			-113	-1.406
Valor Venta Activos						422					422
FLUJO OPERACIONAL	**-35.126**	**3.408**	**6.977**	**10.356**	**13.580**	**14.825**	**16.807**	**18.085**	**19.315**	**20.501**	**117.551**
Tasa de Descuento:				14,00%	15,00%	**15,45%**	16,00%	17,00%	18,00%		
V.A.N.				55.636	50.327	**48.072**	45.422	40.887	36.690		
T.I.R.	32,67%										

XIII. CONCLUSIÓN FINANCIERA

Observando las tablas de flujos fe caja anteriores, se puede concluir que la empresa resulta rentable para las tasas de descuento consideradas. De hecho, los Valores Actuales Netos (VAN) para las diferentes tasas, según los escenarios considerados y, para las diferentes sensibilizaciones que se hicieron en cada escenario, resultaron positivos, por lo tanto el proyecto es atractivamente rentable.

En relación a la Tasa Interna de Retorno (TIR), en un escenario normal se observa que esta alcanza un 37,89%. Esta tasa es considerablemente mayor que la tasa de descuento considerada para calcular el VAN, por lo tanto la inversión debe aceptarce.

En cuanto a lo anterior, la puesta en marcha de una empresa dedicada a entregar el servicio de arriendo de espacios publicitarios en baños de establecimientos, es totalmente factible, desde el punto de vista financiero por su rentabilidad esperada, como por la potencialidad que tiene el mercado en el que la empresa pretende incursionar.

En relación con los betas estimados para la determinación de la tasa de descuento, cabe indicar que se usaron betas de la industria americana. Esto se debe al alto grado de complicación existente debido a la falta de información que existe con respecto a estos factores en el país.

Se usó el beta de la industria de la publicidad como referencia, otorgándole la mayor ponderación por la relevancia que tiene para la empresa al participar en la industria de los medios publicitarios. También se creyó apropiado dar una ponderación, aunque pequeña, al beta de la industria del entretenimiento. Esto se explica por el alto grado de importancia que tiene, para nuestra empresa, el comportamiento de esta industria, ya que ALTERNA - CHILE trabaja directamente con establecimientos de entretención.

Para la determinación de los escenarios analizados en los flujos de caja expuestos, se ha considerado:

- *Para el escenario optimista:* Los ingresos se aumentaron en un 5%, los costos de venta se aumentaron en un 2% y se disminuyó la tasa considerando un beta menor equivalente a 1,1260, lo que dio como resultado una tasa de descuento de 14,68%.

- *Para el escenario pesimista:* Los ingresos se castigaron en un 8%, los costos de venta se disminuyeron en un 2% y se castigó la tasa considerando un beta mayor equivalente a 1,406, lo que dio como resultado una tasa de descuento de 16,64%.

Se ha considerado para el análisis económico un horizonte de diez años, lo cual es aceptable para este tipo de empresa. La empresa será vendida al terminar este período al valor de los flujos futuros que ésta tendrá con su funcionamiento al año final del análisis.

Creemos que esta empresa no es solamente atractiva desde el punto de vista privado, si no que también desde el punto de vista social. Esto se debe a que incorporará un nuevo medio de publicidad que permitirá a los consumidores informarce de mejor manera, al mismo tiempo que aumenta la transparencia en los mercados favoreciendo la competencia, con todos los beneficios que se obtienen de esto.

XIV. BIBLIOGRAFÍA

1.- "La Administración en las Organizaciones."
Autor: Estanislao Galofré T.

2.- "Administración de Recursos Humanos."
Autor: Idalberto Chiavenato.

3.- "Dirección de Mercadotecnia."
Autor: Philip Kotler.

4.- "Preparación y evaluación de proyectos."
Autor: Sapag & Sapag.

5.- "Estrategia Competitiva."
Autor: Michael e. Porter.

6.- "Ventaja Competitiva."
Autor: Michael E. Porter.

XV. ANEXOS.

Anexo 1

Nº 787.-- CONTRATO DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. ESCRITURA PUBLICA.

Comparecen: don. Andrés Hurtado Pérez de nacionalidad ecuatoriana de profesión Ingeniero Comercial, Estado civil soltero, domiciliado en Suecia 1165 dp. 51, Carnet de identidad Nº 170732365-3. Don Cristián Bertholet Canales de nacionalidad chilena de profesión estudiante, estado civil soltero, domiciliado en Camino Mirasol 2296, carnet de identidad nº 10.539.256 - 7 de Santiago, y exponen que han convenido en el siguiente contrato de sociedad:

PRIMERO: Por el presente instrumento, los comparecientes constituyen una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en conformidad a las prescripciones de la Ley Nº 3.918, de Marzo de 1923 y sus modificaciones, teniendo además, presentes las disposiciones de los Códigos Civil y de Comercio que versan sobre la materia, en todo lo que se hubiere estipulado en este contrato.

SEGUNDO: El objeto de la sociedad es una empresa publicitaria, y toda actividad relacionada con la anterior.

TERCERO: La razón social será "Medio de Comunicación Alterna- Chile Limitada." Sin embargo la compañía podrá funcionar y actuar, inclusive con los bancos, con el nombre de "Alterna - Chile Ltda."

CUARTO: La administración y el uso de la razón social corresponderá al socio don Andrés Hurtado Pérez, quien actuando por la sociedad y anteponiendo la razón social de su firma, la representará con las más amplias facultades, pudiendo obligarla en toda clase de actos; y sin que la enumeración sea taxativa, podrá comprar toda clase de establecimientos, negocios, marcas, patentes, derechos y privilegios sobre productos o materias primas; comprar y vender bienes raíces y muebles y darlos y tomarlos en arrendamiento; celebrar con bancos, instituciones de créditos, sociedades civiles y comerciales y personas naturales y jurídicas, según fuere procedente, contratos de préstamos, mutuos, depósitos, cuentas corrientes bancarias y mercantiles, de depósito y de crédito, girar y sobregirar en estas cuentas, girar, cobrar y depositar, endosar, revalidar y protestar cheques, girar, aceptar, reaceptar, endosar en cobranza, en garantía y con o sin restricciones, avalar, descontar, prorrogar y protestar letras de cambio, libranzas o pagarés, vales y cualesquiera otros documentos bancarios o mercantiles; invertir los fondos sociales; comprar y vender acciones, constituir a la sociedad en codeudor solidario; endosar documentos de embarque, retirar valores en custodia o en garantía; dar poderes generales y especiales, nombrar liquidadores y árbitros y darles el carácter de arbitradores y, en general, ejecutar toda clase de operaciones bancarias y comerciales que la práctica sancione, sin que la enumeración anterior importe limitación alguna. En el orden judicial tendrá todas las facultades que enumera el artículo séptimo del Código del Procesamiento Civil en sus dos incisos, que se dan por expresamente reproducidos, con declaración de que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial.

QUINTO: El capital Social será de la suma de 35.126 UF., que se aporta en la siguiente forma : A) Don Andrés Hurtado Pérez la suma de 17.563,5 UF. en dinero

efectivo que ha ingresado a la caja social; B) Cristián Bertholet Canales la suma de 17.563,05 UF. en dinero efectivo, que ha ingresado en la caja social.

SEXTO: Las utilidades se repartirán entre los socios en la siguiente proporción: un 50% para el socio don Andrés Hurtado Pérez, y un 50% para el socio don Cristián Bertholet Canales. Las eventuales pérdidas se distribuirán entre los socios en la proporción de un 50% para el socio Andrés Hurtado Pérez, y un 50% para el socio Cristián Bertholet Canales.

SÉPTIMO: Los socios tendrán derecho a retirar, a cuenta de utilidades, las siguientes cantidades: 1000.F (mil unidades de fomento).

OCTAVO: Los socios limitan su responsabilidad hasta concurrencia del monto de sus aportes.

NOVENO: La sociedad practicará balance general e inventario los días 30 de Junio y 31 de Diciembre de cada año, siendo este último el balance oficial.

DÉCIMO: La sociedad empezará a regir del día 15 de Diciembre de este año y tendrá una duración de diez años, renovable tácita y sucesivamente, por períodos iguales, si ninguno de los socios manifestare su voluntad de ponerle término al final del período que estuviere en curso, mediante escritura pública que se inscribirá al margen de la inscripción social, y se notificará judicialmente en forma personal o por avisos o en la forma especial del artículo 44 del Código de Procedimiento Civil, si procediere, a los demás socios, todo con una anticipación de, a los menos, seis meses antes del fin del respectivo período.

UNDÉCIMO: En caso de fallecer uno de los socios, la sociedad continuará con el sobreviviente y con los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un procurador común para actuar ante la sociedad, mandatario que no tendrá facultades de administrador ni podrá usar de la razón social. La administración de la sociedad y el uso de la razón social quedará radicada, desde la fecha del fallecimiento, en el socio sobreviviente, con las mismas facultades indicadas en la cláusula 4.a.

DECIMOSEGUNDO: Cualquier dificultad que se suscite entre los socios en relación con este contrato o con motivo de su aplicación, interpretación, cumplimiento o incumplimiento, o de la disolución, anticipada o no, de la sociedad, será resuelta por don Rolando Trepp Coronel, en carácter de árbitro arbitrador en cuanto al procedimiento y al fallo, sin que las partes puedan interponer en contra sus resoluciones recurso alguno. En caso de que el árbitro mencionado no quiera o no pueda aceptar el cargo, lo desempeñará don Juan Francisco Osorio Harmsen,y con iguales facultades. Estos mismos árbitros, en el orden indicado, tendrán competencia para disolver anticipadamente la sociedad, y para liquidar y repartir, en este caso, el haber social, en desacuerdo de los socios. Con acuerdo de los socios, éstos podrán hacer por sí mismos la liquidación, o nombrar una persona al efecto.

DECIMOTERCERO: La sociedad tendrá como domicilio la ciudad de Santiago sin perjuicio de las Sucursales o Agencias que establezca en el resto del país.

DECIMOCUARTO: Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura, para que requiera las anotaciones, inscripciones o subscripciones que sean de rigor para la legalización de este contrato.

Anexo 2

S&P 500 P/E v Betas		
Industry Name	P/E	Beta
homebuilding	17,60	1,46
savings and loans holdings	31,27	1,37
money center banks	24,89	1,36
building materials	24,76	1,33
toys	16,96	1,32
airlines	-5,98	1,29
automovile	-22,57	1,27
leisure time	80,67	1,26
computer services- software	24,06	1,23
other major banks	10,14	1,21
aluminium	-273,55	1,18
beverages-soft drinks	24,82	1,17
transportation-miscellaneous	21,70	1,17
major regional banks	-9,37	1,16
• publishing:	-0,07	1,15
X retail:general merchandise	11,36	1,15
X retail: dept. stores	16,19	1,14
paper and forest products	-9,43	1,14
manufacturing:diversify industries	50,93	1,12
medical products and supplies	16,39	1,12
multi-line insurance	14,61	1,10
• entertaiment	21,85	1,08
tobacco	11,90	1,07
office equip. and supplies	-111,24	1,02
electrical equipment	2,37	1,02
health care-diversified	15,60	1,00
telecommunications	24,54	0,99
chemicals	11,45	0,99
household furnishings	-3,14	0,98
steel	8,60	0,97
life insurance	12,29	0,96
retail:food chains	14,61	0,95
oil and gas drilling	18,91	0,95
alcoholic beverages	19,73	0,92
property-casualty insurance	-138,83	0,92
foods	17,25	0,92
retail: drug stores	15,94	0,92
insurance brokers	5,27	0,85
containers:metal and glass	17,21	0,73
natural gas. distributors and pipelines	-7,05	0,72
oil:integrated intl.	19,37	0,70
hospital management	-2,43	0,69
oil exploration/production	94,42	0,57
electric companies	11,29	0,52

Anexo 3

INFORME INVERSION PUBLICITARIA 1985 - 1994

ACHAP

ASOCIACION CHILENA DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD

INTRODUCCION

Por décimo tercer año consecutivo nos es grato hacerle llegar el informe Anual sobre Inversión Publicitaria. En esta oportunidad el citado documento comprende el período 1985 - 1994, a manera que permita visualizar la tendencia de la actividad publicitaria, en términos ecónomicos para el último decenio. Los antecedentes se presentan en valores absolutos, en pesos de cada año, en porcentajes actualizados a 1994.

La Inversión Publicitaria Total en 1994 llegó a la suma de $207 mil millones de pesos, lo que representó un crecimiento real del orden del 13.0%.

Deseamos precisar que los montos señalados como Inversión según Medios y Total de cada año, son el producto de la información recabada directamente de los propios medios de comunicación y de proyecciones efectuadas internamente, basadas en estudios, propios y de entidades parapublicitarias. También fueron fuente de información el Banco Central de Chile y otras instituciones. Esto hace que los valores indicados en el presente documento, sean una presentación cercana a la realidad, pudiendo existir un pequeño margen de variación al respecto.

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a quienes colaboron con esta importante herramienta de trabajo, en especial a los medios de comunicación que entregaron sus cifras anuales, ya que de otra forma habría sido imposible realizarlo.

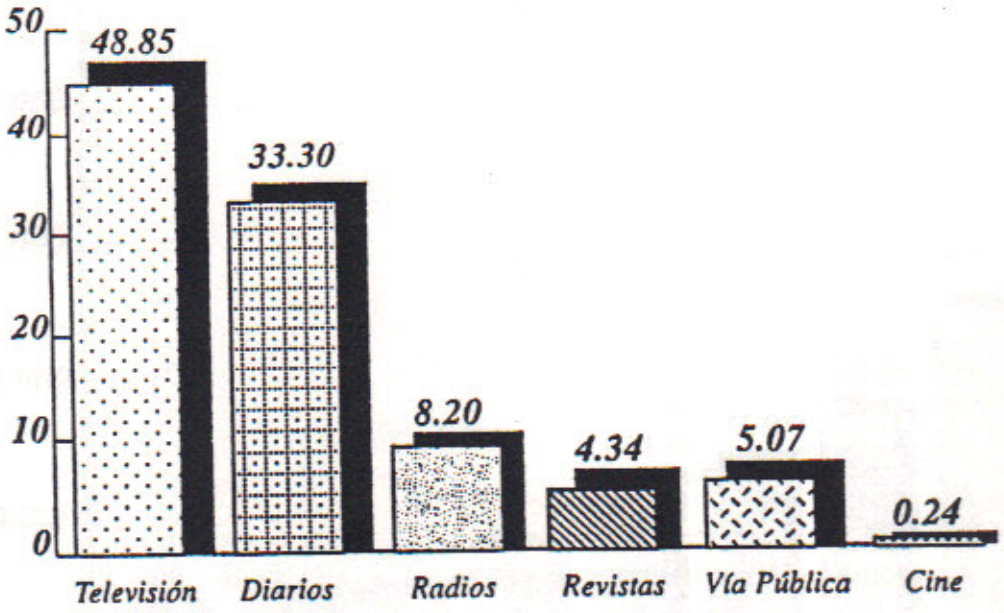
Reciba un cordial saludo,

Asociación Chilena de Agencias de Publicidad
ACHAP 1995

INVERSION PUBLICITARIA TOTAL

Año : 1994
Medios : todos
Cifras : En millones de pesos

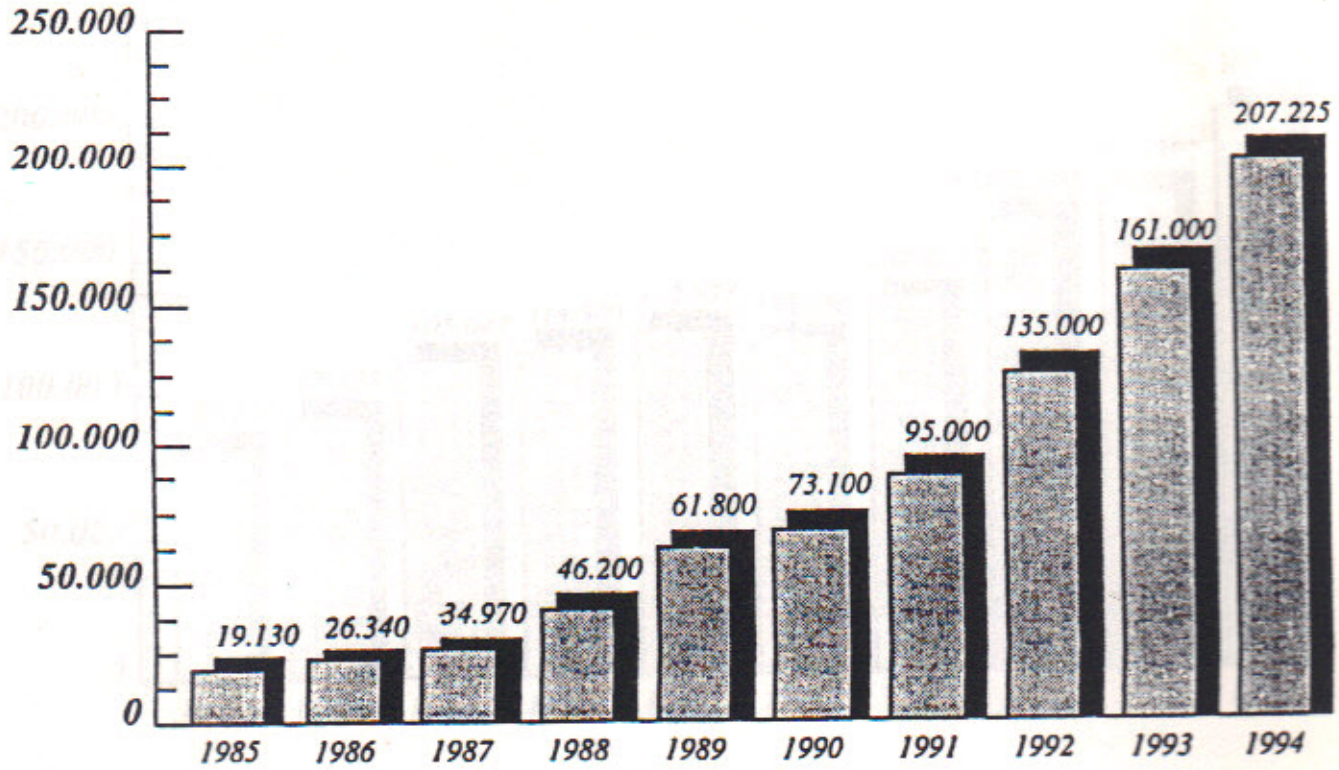
Medios	Inversión	Participación %
Televisión	101.225	48.85
Diarios	69.000	33.30
Radios	17.000	8.20
Revistas	9.000	4.34
Vía Pública	10.500	5.07
Cine	500	0.24
Totales	207.225	100.0%



INVERSION PUBLICITARIA TOTAL
PERIODO: 1985 - 1994

Medios : todos
Cifras : En millones de pesos de cada año

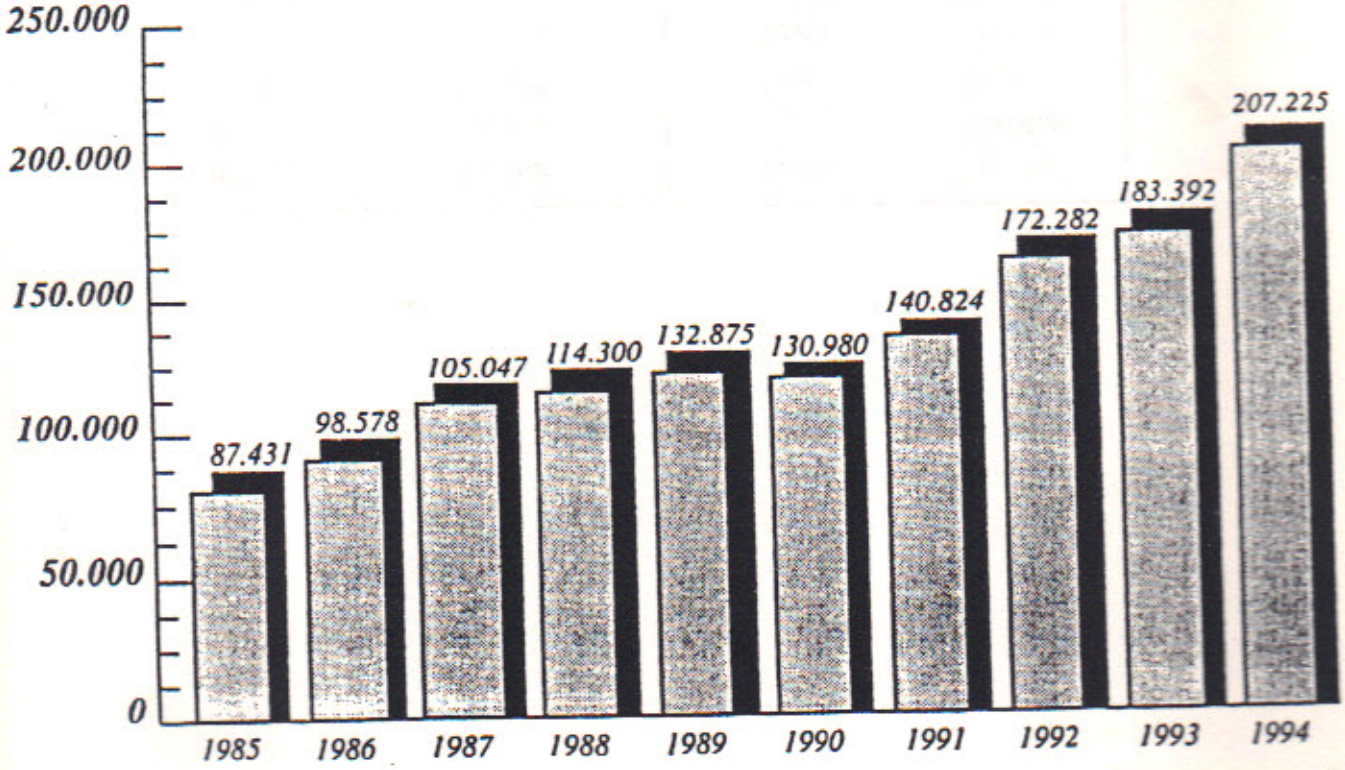
Medios/años	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Televisión	8.860	11.900	15.600	20.500	26.700	32.300	42.500	61.500	73.000	101.225
Diarios	6.700	9.200	12.400	16.300	22.000	25.250	33.000	47.500	60.000	69.000
Radios	2.000	2.800	3.800	5.000	6.750	8.000	10.200	14.500	14.000	17.000
Revistas	1.100	1.600	2.100	3.000	4.600	5.300	5.800	6.200	7.000	9.000
Vía Pública	420	780	1.000	1.300	1.600	2.100	3.300	5.000	6.600	10.500
Cine	50	60	70	100	150	150	200	300	400	500
Totales	19.130	26.340	34.970	46.200	61.800	73.100	95.000	135.000	161.000	207.225



INVERSION PUBLICITARIA TOTAL
PERIODO: 1985 - 1994

Medios : todos
Cifras : En millones de pesos del año 1994

Medios/años	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Televisión	40.494	44.536	46.861	50.717	57.407	57.875	63.000	78.484	83.153	101.225
Diarios	30.622	34.431	37.248	40.327	47.302	45.243	48.918	60.618	68.345	69.000
Radios	9.141	10.479	11.415	12.370	14.513	14.334	15.120	18.504	15.947	17.000
Revistas	5.027	5.988	6.308	7.422	9.890	9.497	8.598	7.912	7.974	9.000
Vía Pública	1.920	2.919	3.004	3.216	3.440	3.763	4.892	6.381	7.518	10.500
Cine	229	225	210	247	323	269	296	383	456	500
Totales	87.431	98.578	105.047	114.300	132.875	130.980	140.824	172.282	183.392	207.225



TASA DE VARIACION DE LA INVERSION PUBLICITARIA

Relación comparativa de la Inversión Publicitaria

Período : 1985 - 1994		Año Base : 1985 = 100	
Año	Tasa %		
		1985	100.0%
86/85	12.7%	1986	112.7%
87/86	6.6%	1987	120.1%
88/87	8.8%	1988	130.7%
89/88	16.3%	1989	152.0%
90/89	1.4%	1990	149.8%
91/90	7.5%	1991	161.1%
92/91	22.3%	1992	197.0%
93/92	6.4%	1993	209.8%
94/93	13.0%	1994	237.0%

PARTICIPACION DE LA INVERSION PUBLICITARIA (IP) EN EL PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI)

Periodo *: 1988 - 1994*
Cifras *: En millones de US$ dólares constantes del año 1994*

Año	P.B.I	Crecimiento %	I.P	Crecimiento %	Relación IP/PBI
1988	34.798.000	7.3	292.556	8.8	0.84
1989	38.277.000	9.9	333.806	16.3	0.87
1990	39.541.000	3.3	314.615	1.4	0.79
1991	42.427.000	7.3	335.065	7.5	0.79
1992	47.094.000	11.0	412.464	22.3	0.87
1993	50.061.000	6.3	436.387	6.4	0.87
1994	52.163.000	4.2	493.118	13.0	0.95

P.B.I *Es una medida de la producción de bienes y servicios generados en el período de un año en el país, valorizados a precios de mercado. Hemos estimado conveniente reflejar el P.B.I y la I.P en dólares, para permitir un punto de vista distinto en la comparación.*

INVERSION PUBLICITARIA EN US$ DOLARES

Considerando para el año un valor promedio del dolar de $420.18 la Inversión publicitaria en 1994 sumó un total de 493 millones de dólares y la Inversión per cápita alcanzó a US$35.15.

ESTIMACION DE LA INVERSION PUBLICITARIA PARA 1995

Los medios que han contribuido con información al presente informe, opinan que el crecimiento de la Inversión Publicitaria será del orden del 8%, teniendo presente el IPC estimado de más o menos 8%, podría hablarse, entonces de unos $240.000 millones de pesos en 1995.

Anexo 4

Al fondo a la derecha hay grandes negocios por hacer...

ALTERNA-CHILE

Marketing de Precisión

Revolucionando los soportes publicitarios

EL SISTEMA

Hemos implementado un sistema de avisaje óptimo desde todo punto de vista, que consiste en la exhibición de piezas gráficas enmarcadas, estratégicamente ubicadas en los baños de los mejores Pubs, Discoteques, Restaurants, Gimnasios y Cines de Santiago. Cubriendo prácticamente toda la malla urbana de Santiago Oriente, somos capaces de ofrecerles más de 2.000 espacios en los mejores punto de contacto.

PUBLICO CAUTIVO

Existen pocas oportunidades en que las personas son tan vulnerables, en términos de atención y disposición, como cuando se encuentran en el baño. Son, aproximadamente 20 segundos de exposición sin distractores ni interferencias, lo que genera un espacio de comunicación inigualable.

SEGMENTACION PRECISA

La homogeneidad del público que se reúne en un local, convierte a nuestro sistema en una herramienta de segmentación con variables impensadas hasta ahora; permite - con una precisión absoluta - segmentar un grupo, por ejemplo, sólo de mujeres, con intereses en común y con un nivel de penetración y recordación tremendamente eficiente.

MAS QUE PROVEEDORES

Háganos parte de sus ideas y déjenos elaborar en conjunto con Usted los mejores circuitos para sus Campañas. Contamos con los recursos tecnológicos para desarrollar las combinaciones más eficientes, considerando los perfiles que más se adecúen a las necesidades de cada Estrategia.

ALTERNA-CHILE

NEGOCIOS EN EL BAÑO?

Sabía que de la gente que va a un Pub, Discoteque, Gimnasio, Restaurant o Cines, como promedio, el 60% entra por lo menos 1 vez al baño?

Conoce algún medio que le ofrezca, a lo menos, 20 segundos de exposición segura y sin distractores de ningún tipo para sus ideas o Campañas?

Ha sabido de algún medio que le permita elegir - con absoluta precisión - el sexo, edad, y nivel socioeconómico del público al cual dirigir su Campaña?

Pues bien, nosotros le ofrecemos a las 800.000 personas con los perfiles más interesantes para que les comunique sus ideas.

FORMATOS DISPONIBLES

1/4

16 cms. x 20 cms.

1

34 cms. x 42 cms.

1/2

34 cms. x 20 cms.

ALTERNA-CHILE
Málaga 115 Of. 313 · Tel. 2074303 · Fax: 2071485

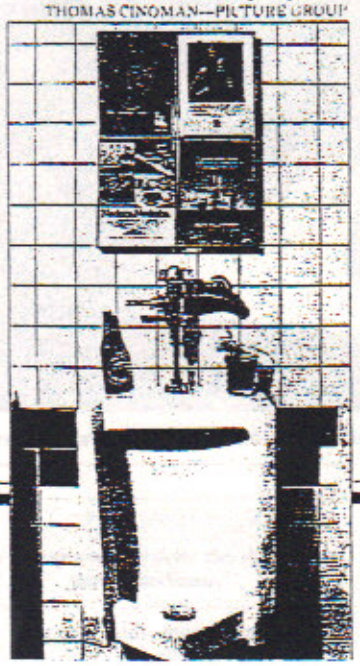
Anexo 5

Newsweek
February 20, 1989 $2.00
BUSINESS

Washroom Ads: 'Paid-for Graffiti'

It used to be that the only advertising found in public washrooms contained lines like: *For a good time call . . .* No more. Now Madison Avenue has invaded the restroom. More and more marketing companies are encroaching on that last bastion of solitude, selling space on restroom doors, walls, inside stalls and above urinals. This week Chicago-based Bullseye Marketing becomes the first company to bring national advertisers into the loo. "It's simply paid-for graffiti," says Ray Browne of the Department of Popular Culture at Bowling Green State University. "It's surprising nobody has thought of it before."

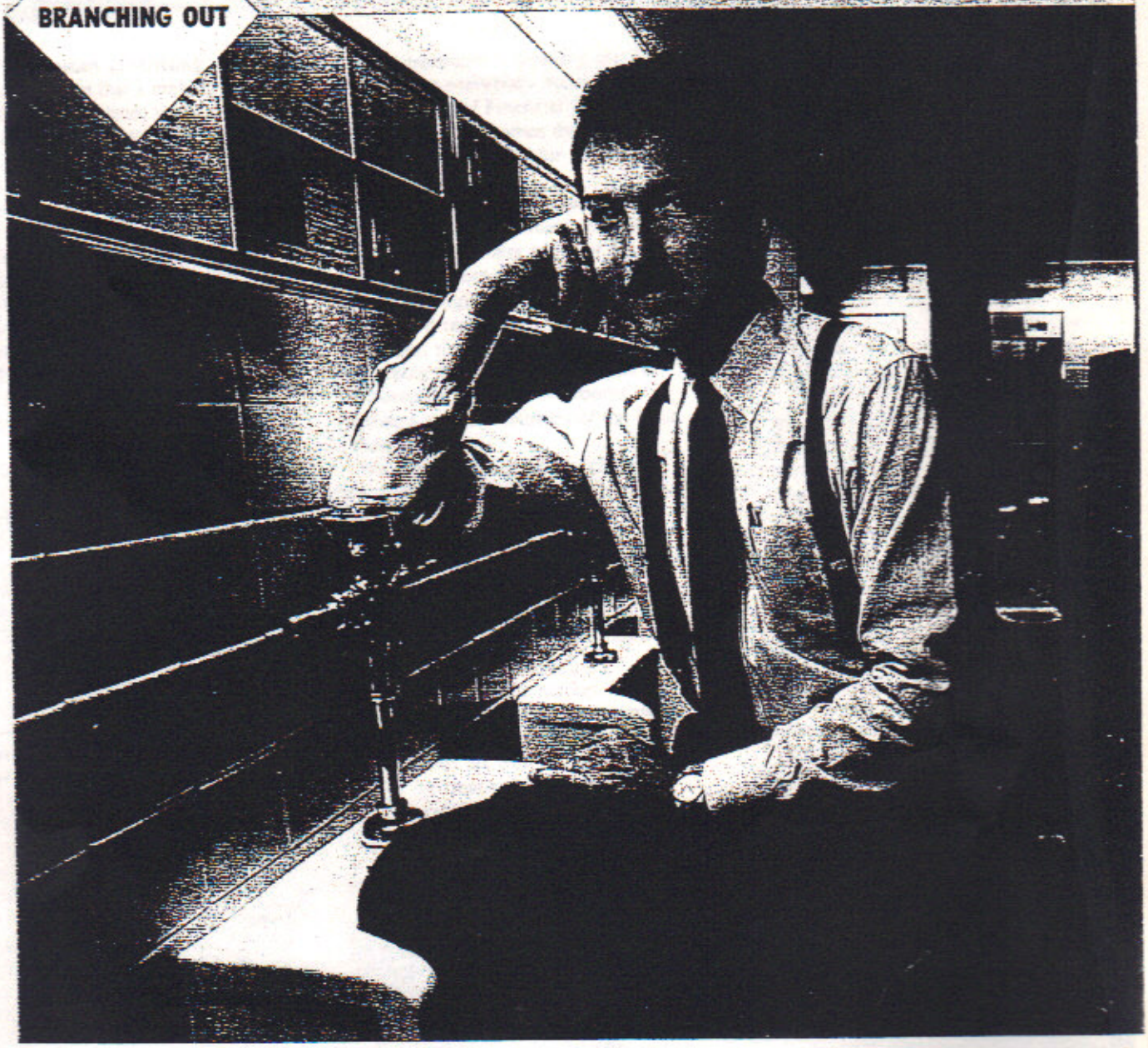
Strategic spot: *On display*
THOMAS CINOMAN—PICTURE GROUP



According to Bullseye's research, 60 percent of customers who visit a restaurant to eat or drink will use the establishment's restroom during their visit. Except for those who bring along their own reading material, patrons are likely to notice anything put in front of them. Of course, visibility doesn't come cheap. Bullseye, which caters largely to upscale eateries, sells an 8½-by-11-inch ad for $775, half of which goes to the restaurant. Washroom ads are about to spread beyond the culinary industry to theaters, sports arenas and airlines. Among the first advertisers to test the idea will be Azden Corp., a maker of accessories for electronic equipment, and Ameritech, the phone company. If the concept works, the term bottom-up marketing will be given a whole new meaning.

TexasMonthly

BRANCHING OUT



Entrepreneur Mark Evetts is now cashing in on his heady idea of putting advertisements someplace where you're practically bound to read them. The moral:

THE WHIZ

An entrepreneur exploits the ultimate captive audience.

As happens with many men, Mark Evetts had a brilliant idea while standing in the men's room of a bar, relieving himself of the beers he had just finished drinking. He was in Birraporetti's, where the front page of the *Wall Street Journal* is posted above the urinal. Evetts was reading the paper distractedly when a light dawned.

" 'Why am I reading this?' I said to myself. 'I never read the *Wall Street Journal*.' I realized then that I'd read virtually anything they put up there," he says. "So I figured, why not advertising?"

That was in February 1987. Within eight months Evetts had incorporated Stalltalk and raised $75,000 from private investors who also wondered, Why not?—the question that underlies every great entrepreneurial venture. Today there are 112 boards—fancy-framed advertisements for Chevrolets and health clubs—above urinals in the Summit. Hundreds more are scattered around men's and ladies' rooms in Houston bars and restaurants. Evetts' company, which does business as Headlines USA, received $80,000 worth of new accounts last August alone.

And that's just in Houston, where twenty people work in the new corporate office. There is also an office in San Jose, California. The company has sold local franchises in Dallas and Fort Worth, in Orange County and San Diego, California; in Atlanta and Macon, Georgia; in Tampa Bay and Orlando, Florida. Evetts is negotiating with the National Basketball Association to put ads in the rest rooms of every sports arena by next season. He has found what advertisers always dream about, a captive audience. And he has found that clever ideas can thrive—even in a bust.

AL REINERT

ENERGY BEAT

Canny ads for a captive audience

There's an upstart advertising company in town that's making money by writing on bathroom walls.

Actually, the funky young shop, called Headlines, makes and sells the multi-slot advertising boards that are being spotted hanging in the previously wasted space over urinals and on the backs of stall doors in the restrooms of popular restaurants and nightclubs across Houston.

Despite the snickering aspect of the concept, advertisers have been paying up to $550 a month to occupy one of the 10 spaces on each ad board, and Headlines' sales have grown since efforts began in earnest this past spring.

Last month, Headlines' sales skyrocketed to $38,000 from the $2,000 in sales the company booked in June — an increase of almost 2,000 percent in four months. And company management predicts Headlines will hit $75,000 in monthly sales by sometime next year.

Not bad for a shop where nobody has any advertising experience.

Mark Evetts, Headlines' founder and a former computer salesman, explains the concept's appeal lies in its exacting ability to target specific markets.

"We can give you very young, very elite, very yuppie, whatever you want, by controlling the type of establishment that carries your ad," Evetts says.

For example, Headlines sells country radio ads for boards hanging in country nightclubs, and comedy club ads for boards hanging in nearby restaurants.

"We can target ethnically in the same way, so that if your market is, say, only young upscale black women, those will be the readers who see your ad," he says.

Since Headlines only places ad boards in establishments guaranteeing traffic of at least 100,000 patrons a month, Evetts claims advertisers pay an average of a penny per reader through his advertising medium. That contrasts to the 3 to 7 cents per reader it costs to advertise in more conventional formats like newspapers or radio.

And no doubt about it, Headlines delivers a truly captive audience, especially for advertisers seeking young, single, free-spending urbanites — the type most frequently found in

"The bathroom is typically the first and last stop everybody makes," says Headlines' Chief Financial Officer Gary Gates. "And when they're in there, they're all dying for something to read."

Evetts says he got the idea for Headlines from restaurants that posted the sports or business pages of the local newspaper across the wall over the urinals. He figured if men would read that, they'd read advertising placed in that space, too.

Tacking the boards to the backs of stall doors in women's restrooms seemed a natural extension of the basic concept.

Headlines' idea is rapidly catching fire across the country, with, by Evetts count, six or eight competing companies already doing similar advertising in other cities. One copycat has already cropped up in Houston as well, using the exact same design and layout for its boards as Headlines does.

But rather than try to drum competitors out of the market, Evetts says he plans to win via a two-pronged strategy: first, by tying up all the best restrooms for his own ad boards, and second, by franchising Headlines to other cities before homegrown entrepreneurs can steal the idea.

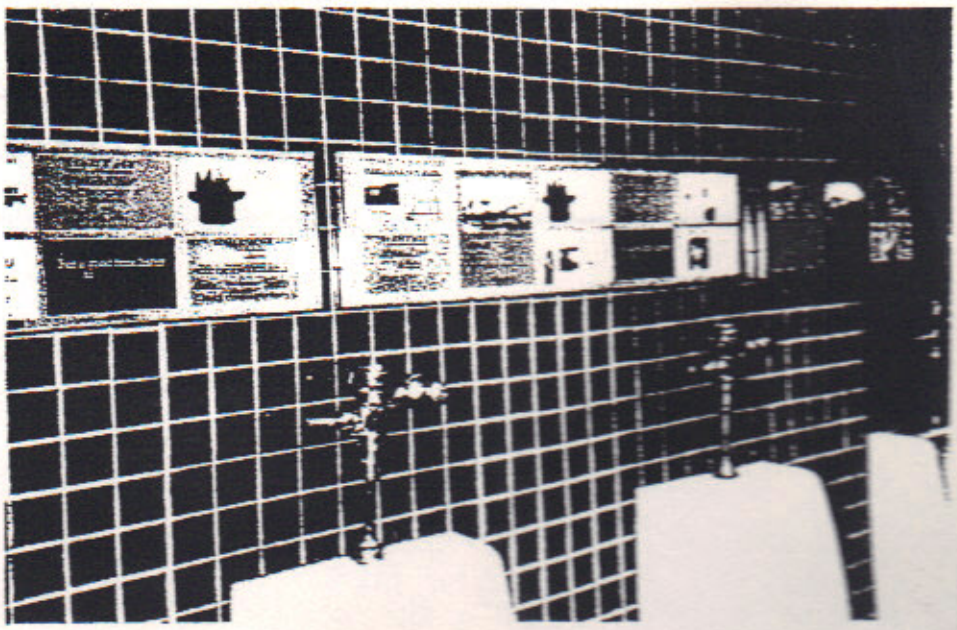
"We plan to begin selling franchises in June and be international within 24 months," Evetts explains. "With all the competition springing up, there's a narrowing of opportunity. We'd like to be able to open up new offices in other cities, but to move as fast as we want to, we have to franchise."

Once he gets his national expansion under way, Evetts plans to concentrate on expanding his advertiser base beyond service providers — such as tanning salons, taxi companies, nightclubs and even entrepreneurial workshops — to include hard-core consumer products.

Evetts envisions the ultimate 10-slot advertising board will include one ad from each of the following five yuppie categories: soft drinks, fast food, health clubs, nightspots and condoms.

That last item brings up, again, the snickering that typically accompanies Evetts' sales calls. Apparently, the old axiom about "fools' names and fools' faces" dies hard in Houston.

"People always laugh when I tell them what we do," Evetts admits, "but then we sell them on the logic of the concept ... the precision marketing at such a low price. Our number-one problem is overcoming the basic conservativeness advertisers have about advertising in restrooms. When that's not a problem, we close practically 80 percent of our sales."



MAGAZINE

Houston

JULY 1989

"This is a perfect place for an ad. At a time when they're stuck readers are receptive to the ads. They want to be entertained. They'll read every word They literally will remember (an ad) word-for-word."

HOUSTON MAG
"An uncanny new concept in advertising"

TELEFONO - FAX → 505670

HOUSTON BUSINESS JOURNAL™

ENERGY BEAT
"No doubt about it, Headlines USA delivers a truly captive audience, especially for advertisers seeking young, single, free-spending urbanites the type most frequently found in local high traffic clubs and restaurants."

ADVERTISING BEAT
"Those crazy guys who make a living writing on bathroom walls are taking the industry by storm. Houston-based Headlines USA expects to increase the volume of restroom advertising it sells by 300 percent by the end of this year."

Austin American-Statesman

"... One Of The Best Forms of Advertising We've Ever Used!"

BILL BRALEY'S TRANS AIR TRAVEL

"Headlines USA adboards really do work. We have inquires and bookings that would not be reached through other marketing efforts. I can only attribute this to Headlines USA exposure!"

american radio
cellular communications

"Headlines USA 's unique way of advertising guarantees our ad will be seen and read by the right people, with money to spend on a quality product. You can count on our continued support."

SAN ANTONIO SPURS

NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION

"Headlines USA 's unique approach to advertising has nothing but good reviews and happy clients everywhere they work. I strongly recommend Headlines USA for your consideration."

MERCURY
LINCOLN

"Headlines USA is one of the best forms of advertising that we have ever done! In the first week after we placed a double ad, we sold a 1989 Sable Wagon to a Headlines reader. Now that's what I call an excellent return on my advertising investment."

Frank Jackson

HEADLINES USA

The Houston Summit: Home of the NBA Rockets