



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PYMES

TESINA

“MODELOS DE NEGOCIOS EN LA PUBLICIDAD EN TAXIS”

UN ESTUDIO EN LA VÍA PÚBLICA MÓVIL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

2008 - 2012



Autor: Lic. Julio R. Rodríguez

Tutor: Lic. Gabriel Jacobsohn

Buenos Aires - República Argentina

Octubre 2014

INDICE	2
RESUMEN	6
I. INTRODUCCIÓN	
Capítulo 1 – Justificación del Trabajo de Investigación	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Preguntas de Investigación.....	9
1.4 Justificación.....	10
1.5 Viabilidad.....	10
Capítulo 2 – Hipótesis	11
2.1 Descripción.....	11
2.2 Consideraciones Varias.....	11
II. ENFOQUE METODOLÓGICO	
Capítulo 3 – Técnicas de Investigación	13
3.1 Introducción.....	13
3.2 Fuentes Directas de Información.....	13
3.2.1 Entrevistas Personales.....	13
3.2.2 Observación Directa.....	15
3.3 Fuentes Indirectas de Información.....	15
3.3.1 Fuentes Primarias.....	16
3.3.1.1 Relevamientos Legales y de Normativa.....	16
3.3.1.2 Relevamiento de Modelos Industriales.....	16
3.3.2 Fuentes Secundarias.....	17
3.3.2.1 Relevamiento Bibliográfico.....	17
3.3.2.2 Revistas Especializadas.....	18
3.3.2.3 Relevamiento de Páginas Web.....	18
3.3.2.4 Estudio comparativo de casos.....	18
III. MARCO TEÓRICO	
Capítulo 4 – Modelos de Negocio	22
4.1 Definición.....	22
4.2 Bloques de Diseño - Elementos de un Modelo de Negocio.....	24
4.2.1 Segmentos de Mercado.....	25
4.2.2 Propuesta de Valor.....	26
4.2.3 Canales de Distribución y Comunicación.....	27
4.2.4 Relaciones con los Clientes.....	28
4.2.5 Fuentes de Ingreso.....	29
4.2.6 Recursos Clave.....	30
4.2.7 Actividades Clave.....	31
4.2.8 Socios Clave.....	32
4.2.9 Estructura de Costos.....	33

4.3 Interacción de Bloques de Diseño.....	34
4.4 Poster de Modelo de Negocios.....	35
Capítulo 5 – Explorado a los Taxis como Medio Publicitario.....	37
5.1 Un Antecedente Imprescindible.....	37
5.2 Inexistencia de Tratamiento Académico de la Publicidad en Taxis.....	37
5.3 Los Taxis como Medio Publicitario.....	38
5.4 Efectividad de la Publicidad en Taxis.....	39
Capítulo 6 – Marco Regulatorio de la Publicidad en Taxis en Buenos Aires.....	41
6.1 Normativa Aplicable.....	41
6.2 Publicidad Exterior en los Taxis.....	42
6.2.1 Cartel de Techo.....	42
6.2.2 Puertas Traseras y Baúl.....	43
6.2.3 Luneta Trasera.....	43
6.3 Publicidad Interior en los Taxis.....	43
Capítulo 7 – Planificación de Medios y Audiencia Publicitaria en Vía Pública Movil.....	45
7.1 Marketing y Planificación de Medios.....	45
7.2 Medios Publicitarios y Target.....	46
7.3 El Plan de Medios Publicitario.....	46
7.4 Audiencia Publicitaria en la Vía Pública Móvil de Buenos Aires.....	47
7.5 Principales Medios Publicitarios en Vía Pública de la Ciudad.....	50
7.5.1 Vía Pública Estática.....	51
7.5.2 Vía Pública Móvil.....	53
IV. TRBAJO DE CAMPO – MODELOS DE NEGOCIO	
Capítulo 8 – El Negocio de la Publicidad en Taxis en Buenos Aires.....	56
8.1 Definición de los Principales Actores Detectados.....	56
8.2 Descripción General de la Cadena de Valor en la Publicidad en Taxis.....	57
8.3 Recurso Clave - Dispositivo de Techo Aprobado.....	58
8.3.1 Modelo Industrial INPI.....	58
8.3.2 Informe de Ensayo INTI.....	59
8.3.3 Seguro de Responsabilidad Civil.....	60
8.3.4 Inspección Ocular GBABA.....	61
8.3.5 No todos lo logran.....	62
8.3.6 Consideraciones Finales.....	64
8.4 Socios Clave - Los Taxis.....	64
8.4.1 Los Taxis en Buenos Aires.....	65
8.4.2 El Negocio del Taxi como Medio de Transporte.....	66
8.4.3 Taxistas Cuentapropistas.....	67
8.4.4 Mandatarias y Administradoras de Taxis.....	68
8.4.5 Radio Taxis.....	68
8.4.6 Otros Socios Clave.....	69
8.4.6.1 Fabricantes de Dispositivos.....	69

8.4.6.2 Producción de Pautas Publicitarias.....	70
8.5 Canal de Comercialización - Agencias de Medios.....	70
8.5.1 Introducción “Caro pero el Mejor”.....	70
8.5.2 Funcionamiento General.....	71
8.5.3 Tarifa Bruta vs. Tarifa Neta.....	72
8.5.4 Descuentos y Pagos.....	73
8.6 Segmentos de Mercado - Anunciantes.....	75
8.7 Propuesta de Valor - Características de la Publicidad en Taxis.....	78
8.8 Casos de Éxito en Buenos Aires.....	79
8.8.1 Empresa Carview.....	80
8.8.2 Empresa Publitax.....	82
8.8.3 Empresa Spotligh.....	85
8.8.4 El Indoor media en los Taxis y un choque cultural.....	90
Capítulo 9 - Modelos de Negocios de Publicidad en Taxis Detectados	91
9.1 Modelo #1: <u>Spotligh</u>	91
9.1.1 Descripción General.....	91
9.1.2 Poster del Modelo de Negocios Spotligh.....	93
9.1.3 Descripción de Bloques de Diseño.....	94
9.1.3.1 Segmentos de Mercado.....	94
9.1.3.2 Propuesta de Valor.....	95
9.1.3.3 Canales de Distribución y Comunicación.....	95
9.1.3.4 Relaciones con los Clientes.....	96
9.1.3.5 Fuentes de Ingreso.....	96
9.1.3.6 Recursos Clave.....	97
9.1.3.7 Actividades Clave.....	98
9.1.3.8 Socios Clave.....	98
9.1.3.9 Estructura de Costos.....	99
9.1.4 Conclusiones.....	99
9.2 Modelo #2: <u>Publitax</u>	100
9.2.1 Descripción General.....	100
9.2.2 Poster del Modelo de Negocios Publitax.....	103
9.2.3 Descripción de Bloques de Diseño.....	104
9.2.3.1 Segmentos de Mercado.....	104
9.2.3.2 Propuesta de Valor.....	105
9.2.3.3 Canales de Distribución y Comunicación.....	106
9.2.3.4 Relaciones con los Clientes.....	107
9.2.3.5 Fuentes de Ingreso.....	107
9.2.3.6 Recursos Clave.....	109
9.2.3.7 Actividades Clave.....	109
9.2.3.8 Socios Clave.....	110
9.2.3.9 Estructura de Costos.....	110
9.2.4 Conclusiones.....	111
Capítulo 10 - Modelo de Negocio de Publicidad en Taxis Propuesto	112

10.1	Modelo #3: <u>Modelo Propuesto</u>	112	
10.1.1	Descripción General.....	112	
10.1.2	Poster del Modelo de Negocios Propuesto.....	115	
10.1.3	Descripción de Bloques de Diseño.....	115	
10.1.3.1	Segmentos de Mercado.....	116	
10.1.3.2	Propuesta de Valor.....	116	
10.1.3.3	Canales de Distribución y Comunicación.....	117	
10.1.3.4	Relaciones con los Clientes.....	117	
10.1.3.5	Fuentes de Ingreso.....	118	
10.1.3.6	Recursos Clave.....	118	
10.1.3.7	Actividades Clave.....	119	
10.1.3.8	Socios Clave.....	119	
10.1.3.9	Estructura de Costos.....	120	
10.1.4	Conclusiones.....	120	
V. CONCLUSIONES			
	<u>Capítulo 11</u> – Conclusiones Generales del Trabajo de Investigación	123	
11.1	Conclusiones.....	123	
11.2	Respuestas a Preguntas de Investigación.....	124	
11.3	Verificación de Hipótesis.....	126	
BIBLIOGRAFIA			127
AGRADECIMIENTOS			132
DEDICATORIA			133
ANEXOS			134
Anexo I – Extracto Fotográfico			135
Anexo II – Notas de Prensa y Publicaciones varias			137
Anexo III – Relevamiento Requisitos Legales Publicidad en Taxis en Buenos Aires			147
Anexo IV – Modelo Industrial de Cartel Publicitario para Taxis			174
Anexo V – Entrevistas Realizadas			179

RESUMEN

El presente trabajo de investigación indaga sobre los Modelos de Negocios aplicables a la Publicidad en Taxis en la Ciudad de Buenos Aires, enfocándose principalmente en el período comprendido entre los años 2008 y 2012.

Pretende identificar los principales Modelos de Negocios utilizados en la explotación publicitaria de los Taxis en la Ciudad de Buenos Aires y estudiar sus factores críticos de funcionamiento y de éxito.

Asimismo, busca definir la creación, captura y entrega de valor por parte de cada uno de los actores intervinientes en dicho sistema publicitario, describiendo y analizando el rol que juega cada uno de ellos en el modelo de negocios que enmarca su funcionamiento, entendiendo el alto grado de especialización que demanda su operatividad.

Por otro lado se indaga en la normativa aplicable desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que regula la publicidad en taxis y se evalúa su carácter de barrera de entrada dados los requerimientos exigidos.

Mediante las diferentes técnicas de investigación planteadas, primordialmente cualitativas, se exploran las distintas alternativas que se implementaron en la Publicidad en Taxis en la Ciudad de Buenos Aires.

Finalmente se busca describir los Modelos de Negocios detectados y concretar el diseño y la construcción de un Poster de Modelo de Negocio por aquella alternativa definida como propuesta que permita implementar la Publicidad en Taxis como una atractiva opción dentro del segmento Vía Pública Móvil, y se avanza sobre el diseño de un nuevo Modelo de Negocios que, a modo de propuesta, resulte sostenible a lo largo del tiempo en términos financieros, comerciales y logísticos en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires

I. INTRODUCCIÓN

Capítulo 1 Justificación del Trabajo de Investigación

1.1 Introducción

La publicidad en taxis como medio de comunicación publicitaria en el Segmento Vía Pública Móvil no ha logrado posicionarse como una alternativa competitiva en la Ciudad de Buenos Aires como si lo es en otras ciudades del mundo, principalmente Nueva York en EEUU, donde es el clásico y tradicional sistema de publicidad móvil.

Si bien en Buenos Aires, y en otras ciudades de Argentina, se ha implementado la publicidad en taxis, se observa que en ningún caso el sistema ha podido convertirse en una opción atractiva para las agencias de medios, las cuales tienen una marcada preferencia hacia la publicidad en colectivos como principal destino para comercializar las pautas publicitarias de sus anunciantes en vía pública móvil.

Este trabajo se orienta al descubrimiento de un medio publicitario que en gran medida aún resulta desconocido y es por eso que se pretende dilucidar alternativas viables de implementación en la Ciudad de Buenos Aires, que resulten duraderas y sustentables comercialmente.

1.2 Objetivos

Este trabajo de investigación persigue los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Negocio aplicable a la Publicidad en Taxis, que permita implementarlo exitosa y sostenidamente como sistema publicitario en el segmento Vía Pública Móvil en la Ciudad de Buenos Aires, y plasmarlo en un “Poster de Modelo de Negocio”¹.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales Modelos de Negocios utilizados en la Publicidad en Taxis en la Ciudad de Buenos Aires y estudiar sus factores críticos de éxito.
- Definir la creación, captura y entrega de valor por parte de cada uno de los actores intervinientes en los Modelos de Negocios de Publicidad en Taxis en la Ciudad de Buenos Aires.

¹ *Business Model Canvas*. Cuadro sinóptico que indica la interacción de cada “Bloque de Diseño” de un Modelo de Negocio, en base a la terminología propuesta por Clark T., Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010) en su Obra “Generación de Modelos de Negocios”. En términos generales, se hace referencia a la mencionada obra indicando “*Business Model Generation Book*”.

- Explorar el posible desarrollo de un prototipo de Modelo de Negocio sustentado en Alianzas Estratégicas entre los uno o varios de los distintos actores intervinientes en el negocio.

1.3 Preguntas de Investigación

A lo largo del presente trabajo, se tratará de dar respuesta a determinados interrogantes que sirven de base y de estímulo para desarrollar la investigación, entre ellos debemos mencionar los siguientes:

1. ¿Por qué la publicidad en taxis no ha podido desarrollarse como un medio masivo de comunicación publicitaria en Bs. As. y si en otras grandes ciudades del mundo como Nueva York?
2. ¿Por qué la publicidad en taxis no ha podido destronar a la publicidad en colectivos como principal alternativa publicitaria en la vía pública móvil?
3. ¿Cuáles son los parámetros fundamentales por los cuales las Agencias de Medios se basan para tomar decisiones respecto de los medios publicitarios a contratar para sus anunciantes en vía pública móvil?
4. ¿Cómo diseñar e implementar un modelo de negocios en la publicidad en taxis que garantice la sustentabilidad financiera, comercial y logística de este sistema publicitario?
5. ¿Cuáles son los principales requisitos legales que deben cumplirse para poder desarrollar la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires?
6. ¿Cómo se materializa operativa y comercialmente la participación de los diferentes actores intervinientes en el negocio de la publicidad en taxis y cuáles son sus exigencias? ¿Es posible una alianza estratégica entre ellos?

Las respuestas a estas preguntas representan el desafío central de este trabajo de investigación y dados los escasos antecedentes escritos específicamente sobre publicidad en taxis en general, y en la Argentina en particular, su principal aporte reside, simultáneamente, en su originalidad.²

² Este trabajo de investigación no pudo detectar publicaciones académicas similares ni desarrollos bibliográficos argentinos sobre la temática tratada, por lo que se presume la novedad y originalidad del trabajo realizado y define allí su principal aporte.

1.4 Justificación

Esta investigación nace ante la inexistencia de publicaciones y trabajos académicos previos que aborden la publicidad en taxis como medio publicitario en la Ciudad de Buenos Aires y que reflexionen sobre su viabilidad comercial, logística y financiera dentro del contexto de un Modelo de Negocio.

De la observación directa del mercado publicitario, y desde la óptica del consumidor que es impactado continuamente por los mensajes publicitarios en vía pública, se detecta que los taxis de la ciudad no son explotados publicitariamente de modo masivo, lo cual plantea un interrogante que se desea investigar.

A su vez, enmarcar la complejidad de un negocio como la publicidad en taxis mediante la utilización de una herramienta sencilla y contundente como el “Poster de Modelo de Negocio” sirve de estímulo para unificar la interacción de los actores y describir su funcionamiento de modo claro y esquemático, es por eso que se toma la citada herramienta como elemento clave para este trabajo.

Como aporte principal, se pretende indagar en aéreas poco exploradas y dilucidar sobre la posible implementación de modelos de negocio aplicables a la publicidad en taxis en Buenos Aires, y se busca adicionalmente constituir una base sobre la cual posteriormente otros profesionales puedan avanzar sobre esta temática, ya sea profundizando determinados aspectos o rediseñando modelos de negocio que apliquen al sistema publicitario que tratamos.

Adicionalmente, y a modo más subjetivo, se ha creado un vínculo entre el taxi como medio publicitario y mi persona, lo cual me ha estimulado a profundizar mis conocimientos sobre dicha temática y plantear sobre ella el presente trabajo de investigación.

1.5 Viabilidad

La investigación planteada resulta factible en términos del acceso a la información y a los actores intervinientes en el negocio publicitario en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. En este sentido, y mediante la implementación de herramientas y técnicas primordialmente cualitativas, se avanzara sobre el campo de investigación planteado con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y el logro de los objetivos propuestos.

Capítulo 2 Hipótesis

2.1 Descripción

Ya definidos los objetivos que se persigue con este trabajo de investigación, resulta necesario que abordemos la Hipótesis que nos acompañará a lo largo de todo el camino, la cual buscamos corroborar -o refutar- a través del análisis a desarrollar.

La Hipótesis queda definida de la siguiente manera:

- *Existe un Modelo de Negocio a desarrollar en la Ciudad de Buenos Aires, que permite implementar exitosa, continua y sostenidamente la Publicidad en Taxis como sistema publicitario masivo en el Segmento Vía Pública Móvil.*

2.2 Consideraciones Varias

Para la definición y comprensión del alcance de la Hipótesis planteada deben tenerse presente algunos aspectos que resultan clarificadores.

En primer lugar, se pretende indagar sobre la *implementación exitosa, continua y sostenible* de la publicidad en taxis como sistema publicitario, esto implica que el modelo de negocios a ser diseñado debe permitir la sustentabilidad comercial, logística y financiera del negocio a lo largo del tiempo, y resultar en una alternativa solida y duradera en el segmento vía pública móvil.

En segundo lugar, se pretende indagar en el sistema publicitario como un medio *masivo* en el segmento vía pública móvil, esto implica que el modelo de negocios a ser diseñado debe permitir que la publicidad en taxis se expanda, por lo tanto ha de poder replicarse y multiplicarse como formato disponible.

II. ENFOQUE METODOLOGICO

Capítulo 3 Técnicas de Investigación

3.1 Introducción

En primer lugar, resulta necesario destacar que el abordaje de los modelos de negocios aplicables a la publicidad en taxis que se realiza en este trabajo de investigación se efectúa más desde un enfoque de índole cualitativo que cuantitativo, destacando además que dada la escasa bibliografía específica existente, cobra mucha importancia la herramienta relacionada con entrevistas.

Mediante múltiples fuentes de información, y principalmente a través del método de la entrevista con expertos y del relevamiento bibliográfico y de normativa legal, se avanzó sobre el trabajo de campo, buscando obtener conclusiones sobre la hipótesis planteada y concluyendo la investigación con el diseño de un modelo de negocio propuesto aplicable a la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires en el periodo definido entre 2008 y 2012.

Las fuentes de información directas e indirectas que fueron consultadas se referencian a lo largo del trabajo de investigación.

3.2 Fuentes Directas de Información

Se hace referencia a fuentes que podrían denominarse de tipo personal ya que están compuestas básicamente por las entrevistas y reuniones que se fueron teniendo a lo largo de la investigación.

Las entrevistas constituyen el pilar más importante sobre el cual se sustenta este trabajo dado que a través de ellas se pudo acceder a información que resulta difícil de conocer por otras fuentes, máxime por tratarse de una temática muy específica y sin desarrollo académico puntual.

3.2.1 Entrevistas Personales

Las entrevistas personales que se mantuvieron estuvieron orientadas a profesionales y personas vinculadas con todas las áreas involucradas con la publicidad en taxis. Se trata de entrevistas semiestructuradas en algunos casos, aunque mayoritariamente fueron de tipo no estructuradas, y se adjunta un completo detalle de las mismas en Anexo V.

Las mencionadas entrevistas fueron realizadas a las siguientes personas, expuestas por orden cronológico:

- ✓ **Pedro Pablo Benítez**, Responsable del Relaciones Institucionales en Grupo IFES, anteriormente se desempeñó en el área de Compra de Medios en Havas Media Argentina. Entrevistado en Abril 2013.
- ✓ **Diego Segura**, Responsable del Departamento de Marketing y Publicidad Digital en McTree Argentina. Entrevistado en Noviembre de 2013.
- ✓ **Tadeo Fernández**, Asesor Legal de PAROXA SRL, empresa que cuenta con un Modelo Industrial de Cartel Publicitario para Taxis aprobado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (RESOL-128-SSTRANS). Entrevistado en Noviembre 2013.
- ✓ **Leandro Regueiro**, Director de Medios en Naya Medios. Entrevistado en Abril de 2014.
- ✓ **Carlos Ullfig**, Propietario y Director General de Radiotaxi “Buen Viaje”. Entrevistado en Abril y Julio de 2014.
- ✓ **Hilario Iturriaga**, Consultor de Negocios titular de la Consultora Z Trens SA, en Abril y Julio de 2014.
- ✓ **Propietario de Taxi Publicitario. Anónimo**, Entrevista con propietario de taxi publicitario con cartel de techo instalado, perteneciente a la empresa Spotlight y que circulaba sobre vehículo de Radiotaxi Premium. Realizada en Mayo de 2014.
- ✓ **Roberto Albertini**, Director Comercial del Avenida Publicidad, en Junio de 2014.

Algunas de estas entrevistas deben considerarse como “entrevistas con expertos” por el grado de experiencia en el mercado publicitario de la Ciudad de Buenos Aires y por su conocimiento sobre la temática consultada, sin olvidar que en muchos casos los consultados desarrollan actividades Directivas y/o Gerenciales.

Se buscó explorar los detalles del negocio de la publicidad en taxis en términos comerciales e identificar los obstáculos a vencer.

Se consideró que dada la temática específica que se aborda en este trabajo de investigación, por la escasa bibliografía existente sobre publicidad en taxis y ante la inexistencia de publicaciones bibliográficas ni tratamientos académicos sobre este sistema publicitario enfocado desde el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires -ni desde ningún otro ámbito en la

Argentina-, debió recurrirse a la entrevista como método central de investigación y fuente central de información empírica.

Se entendió que la entrevista como técnica cualitativa resulta una manera directa de aproximarse empíricamente a la realidad de la publicidad en taxis de Buenos Aires a través de un trato cara a cara con los distintos actores de la temática investigada.

Mediante conversaciones semiestructuradas y abiertas, el objetivo que se buscó alcanzar se relaciona con una interacción concreta con el entrevistado y el enfoque hacia el tema de su especialización, mediante un dialogo de un continuo "ida y vuelta", permitiendo que el entrevistado de explaye abiertamente y que se manifieste de forma libre y espontánea.

La citada conversación permitió obtener la información buscada, para luego focalizar en ciertos puntos, y recolectar datos "de primera mano" que resultan muy difíciles de obtener por otros medios.

El modelo de negocios que se buscó diseñar con esta investigación requiere del conocimiento específico de múltiples áreas y diversos actores que interactúan simultáneamente, y ante la inexistencia de antecedentes previos que sirvan de referencia, se considera que el recurrir a la entrevista como método de investigación cualitativo y su consideración como fuente central de información empírica se encuentra justificada.

3.2.2 Observación Directa

Se recurrió a la observación directa de dispositivos publicitarios de techo para taxis de la Ciudad de Buenos Aires. Los dispositivos observados cuentan con aprobación del Gobierno de la Ciudad para operar comercialmente por lo que el acercamiento resultó de gran utilidad a los fines de esta investigación.

La observación directa permitió desarrollar un abordaje concreto sobre el cartel publicitario de techo de los taxis y realizar registros sobre numerosos aspectos técnicos como por ejemplo, los materiales, el sistema de anclaje al techo del vehículo, los materiales de las pautas contratadas y revisar el impacto lumínico en horarios nocturnos entre otros.

3.3 Fuentes Indirectas de Información

A lo largo de este trabajo de investigación se recurrieron a fuentes indirectas de información, las cuales dividiremos en Fuentes Primarias y Secundarias, se debe destacar que gran parte de la información recogida constituye parte integrante del Marco Teórico.

3.3.1 Fuentes Primarias

3.3.1.1 Relevamientos Legales y de Normativa

Para determinar los requisitos exigidos desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para el desarrollo de la Publicidad en Taxis se debió realizar un exhaustivo relevamiento de normativa aplicable a esta actividad, la cual se enfoca partiendo desde el taxi como medio de transporte semipúblico de pasajeros y avanzando luego con sus posibilidades de explotación publicitaria. El análisis se realiza principalmente sobre Leyes Locales, Ordenanzas Municipales, Boletín Oficial de la Ciudad, Resoluciones, Disposiciones, entre otros³.

En el Marco Teórico de este trabajo se detalla la normativa aplicable y se abordan los diversos formatos y espacios publicitarios que, según la legislación correspondiente, resultan comercializables publicitariamente.

El estudio de la normativa aplicable a la actividad publicitaria objeto de este trabajo constituye un paso ineludible y un punto de partida para la consideración de cualquier modelo de negocio a considerar, y ha sido una fuente importante para documentar esta investigación.

3.3.1.2 Relevamiento de Modelos Industriales

En esta investigación, se relevaron y analizaron numerosos Modelos Industriales de Carteles Publicitarios Portantes para Automóviles de Alquiler con Taxímetro, dado que su diseño y registro en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) como Modelo Industrial, constituye uno de los requisitos primarios para cumplir con la normativa vigente y resulta el punto de partida para considerar operar la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires.

Se incluyen varias figuras y extractos de Modelos Industriales de carteles publicitarios para taxis a lo largo de esta investigación, y se adjuntan en Anexo IV mayores detalles técnicos.

Dado que la aprobación de los Modelos Industriales que tratamos resulta primordial para operar el sistema publicitario, y atento que la aprobación de dichos Modelos Industriales se

³ Si bien el relevamiento legal desarrollado en la investigación fue de amplio alcance, el mismo no persiguió ser de tipo exhaustivo.

materializa mediante la emisión de una Resolución del Gobierno de la Ciudad, este relevamiento está estrechamente vinculado con el relevamiento legal.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Sin dudas, gran parte del Marco Teórico de este trabajo se fundamenta sobre las Fuentes Secundarias de Información, principalmente sobre el Relevamiento Bibliográfico.

3.3.2.1 Relevamiento Bibliográfico

No es posible iniciar ni realizar una investigación sin recurrir previamente aquella bibliografía existente sobre la temática que se trata. En este sentido, el relevamiento bibliográfico cobra significativa importancia y en este trabajo se aborda desde la multiplicidad de temáticas involucradas en la publicidad en taxis.

Así, se transita en primer término el abordaje al Modelo de Negocios como herramienta en sí misma y como base sobre la cual se intentará contrastar posteriormente la hipótesis planeada.

Dada la contundencia de las pautas planteadas por la bibliografía seleccionada, se la considera como punto de partida y uno de los ejes centrales del "corpus teórico", nos referimos a la publicación de Clark, T., Osterwalder A., y Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Editorial John Wiley & Sons. Primera Edición.

Seguidamente se aborda la Publicidad en Taxis desde la óptica de sus posibilidades publicitarias, y dada la escasa bibliografía existente sobre el tema, se recurre a uno de los pocos trabajos existentes, un *Paper Especializado*, el cual resulta ineludible y excluyente sobre el particular, aunque su origen sea extranjero. Nos referimos a Veloutsou C. y O'Donnell C. (2005) Exploring the Effectiveness of Taxis as an Advertising Medium. *International Journal of Advertising*. University of Glasgow.

Luego se transita sobre la temática vinculada con los Medios Publicitarios haciendo énfasis en la Planificación de Medios y en la Audiencia Publicitaria, y buscando profundizar la comprensión de su alcance y terminología específica, recurriendo a bibliografía de origen argentina por su practicidad, principalmente la obra de Rival H. (2007). *La Planificación de Medios y sus Herramientas*, Buenos Aires. Ediciones La Crujía. Se aborda también la Vía Pública Móvil como segmento publicitario, en búsqueda de la comprensión de la audiencia

publicitaria de los medios móviles en la Ciudad de Buenos Aires, tomando como referencia *Estudios Privados* existentes sobre impacto y audiencia en medios de transporte públicos de pasajeros.

3.3.2.2 Revistas Especializadas

La temática de los medios publicitarios es analizada recurriendo también a publicaciones especializadas del sector de medios, principalmente revistas de Marketing y Publicidad. Los diferentes artículos publicados en revistas profesionales de publicidad, han sido otra fuente interesante a la hora de realizar este trabajo, principalmente la *Revista Target* y *Dossier.net* otras similares vinculadas con la publicidad exterior de modo específico.

3.3.2.3 Relevamiento de Páginas Web

Sin dudas, las publicaciones realizadas en internet resultan una gran fuente de información sobre la publicidad en taxis, y permite el acceso a numerosas páginas de empresas que ofrecen este servicio en diversos países del mundo.

Se consultaron múltiples páginas web de empresas de Nueva York y San Francisco (EEUU), Distrito Federal (México), Barcelona (España), Londres (Inglaterra) entre otras. Asimismo se accedió a numerosas publicaciones de prensa argentina que han sido de gran utilidad.

El acceso a páginas web especializadas nos brinda información sobre aspectos generales del negocio de la publicidad en taxis, principalmente de los aspectos de comercialización y tipos de servicio, pero no nos permite indagar en detalles más profundos e importantes como aspectos operativos, logísticos, financieros y de producción de pautas que resultan claves para un modelo de negocio como el abordado.

3.3.2.4 Estudio Comparativo de Casos

Se recurrió a esta fuente de información, derivada de las entrevistas personales efectuadas, al hacer foco sobre Empresas que hayan implementado la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de trazar paralelismos y descubrir herramientas y modelos de negocios replicables y superadores. Así, una vez recopilada la información sobre experiencias previas de publicidad en taxis que se recabó en entrevistas, se buscaron puntos de comparación y se tomaron como base de estudio.

III. MARCO TEÓRICO

Planteado ya el trabajo, se aborda ahora la tercera parte de esta investigación, la definición del Marco Teórico y el abordaje del material bibliográfico imprescindible para la comprensión del enfoque teórico y conceptual de este trabajo.

El Marco Teórico será desarrollado a lo largo de los próximos cuatro capítulos a través de los cuales se tratarán los factores críticos a considerar en el diseño de un Modelo de Negocios abordados desde la perspectiva central sobre la que se fundamenta esta investigación.

Nos referimos a la línea teórica que ha sido investigada y desarrollada en la ya mencionada obra fundamental: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.⁴

El desarrollo e implementación de Modelos de Negocios ha sido objeto de numerosas investigaciones y publicaciones, pero sin dudas una de las más destacadas, por su contundencia y simplicidad, es la basada en el diseño y construcción de “Posters de Modelo de Negocios” o *Business Model Canvas*.

Este enfoque explica los patrones más comunes de los Modelos de Negocio, ayuda a repensar y a reinterpretar el contexto empresarial y a entenderlo desde una perspectiva sistemática, algo que resulta de significativa importancia en el negocio de la Publicidad en Taxis. El objetivo central de este enfoque teórico consiste en diseñar e implementar un modelo de negocio que cambie las reglas de juego actuales, y que permita renovar aquellas ideas que se probaron pero no funcionaron. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Mediante técnicas sumamente prácticas como la construcción de Posters de Modelos de Negocios, se desarrolla una herramienta simple y poderosa a la vez, y que permite entender mucho más profundamente a clientes, canales de distribución, socios, flujos de ingresos y costos, y sobre todo, la propuesta de valor central del negocio publicitario que tratamos.

Se plantea el uso de prototipos como una poderosa herramienta para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, siendo esto de gran utilidad para el desarrollo de capítulos próximos

⁴ *Generación de Modelos de Negocios: Manual para Visionarios, Cambiadores de Juego y Retadores. En términos generales, se hace referencia a la mencionada obra indicando “Business Model Generation Book”. De los autores Clark, T., Osterwalder A., y Pigneur Y. (2010). Editorial John Wiley & Sons. Primera Edición. Se aclara que, dada la importancia que tiene la mencionada obra en el desarrollo de este trabajo de investigación, se ha tomado como eje conceptual central, no sólo para el abordaje del Capítulo 5 que a continuación se expone, sino como base y punto de partida para el desarrollo global de la temática abordada. En este sentido, la totalidad de los conceptos vertidos se fundamentan en la interpretación de la mencionada obra, y todas y cada una de las figuras que componen los “Bloques de Diseño” del “Business Model Canvas” corresponden a la misma.*

de este trabajo en los cuales se construyen Posters de Modelos de Negocios que fueron detectados y Posters de Modelos de Negocios propuestos con el objetivo final de corroborar la hipótesis planteada.

Capítulo 4 - Modelo de Negocio

4.1 Definición

Resulta necesario dar inicio al desarrollo del Marco Teórico con un capítulo dedicado a uno de los principales conceptos que trataremos a lo largo de la investigación: el concepto de Modelo de Negocio.

En este sentido, es indispensable que acordemos un lenguaje común para comprender a que nos referimos cuando hablamos de Modelo de Negocio, de manera que podamos tener una visión compartida de este concepto, partir de la misma base y hablar de lo mismo a medida que avancemos.

Partiendo de la definición de Clark, Osterwalder y Pigneur (2010), podemos afirmar que *“Un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”*.

Los autores ubican al modelo de negocio como los cimientos sobre los cuales una empresa funciona, y enmarcan ese funcionamiento alrededor del concepto de “valor” ya sea desde la perspectiva de la producción de valor, desde la visión de la comercialización de ese valor y desde la obtención de su rentabilidad.

También afirman que *“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”*.

Esta definición hace énfasis en una visión sistemática de un modelo de negocios como marco sobre el cual una empresa desarrolla su actividad comercial y lo plantea estructuralmente como la interacción continua de nueve módulos. Esta interacción resulta necesaria para la vida de cualquier empresa y constituye una de las bases del funcionamiento de la publicidad en taxis como veremos posteriormente.

También debemos mencionar que se plantea al modelo de negocio como una etapa preexistente a las operaciones de una empresa, es decir como algo previo a las operaciones comerciales.

Por otro lado, podemos considerar algunas de las definiciones de la palabra "Modelo" que indica el Diccionario de la Real Academia Española para complementar el concepto que tratamos:

1. m. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

3. m. Representación en pequeño de alguna cosa.

4.m. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

<http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

Estas definiciones se enmarcan perfectamente en el concepto que utilizamos en esta investigación dado que queremos representar de manera sencilla toda la complejidad que -veremos- involucra el negocio de la publicidad en taxis, adicionalmente pretendemos lograr una representación en pequeño de una cosa, en este caso un negocio, y buscamos un arquetipo para ser imitado o reproducido luego en la realidad económica. Dado que la comprensión conceptual de un modelo de negocio en los términos planteados por Clark, Osterwalder y Pigneur (2010) remite a su división en nueve módulos básicos, el comprender la interacción de dichos módulos resulta de crucial importancia para este trabajo, es por eso que procederemos a su análisis individual en el capítulo siguiente.

4.2 Bloques de Diseño - Elementos de un Modelo de Negocio

Como se definió, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos en el mercado en el que opera.

Un modelo de negocio debe interpretarse y pensarse como la interacción de los mencionados módulos, por lo que comprenderlos conceptualmente nos permitirá avanzar hacia el diseño de Modelos de Negocios en la Publicidad en Taxis utilizando el *Business Model Canvas*.

Los Módulos (o Bloques de Diseño) que componen un modelo de negocio son 9, a saber:

- 1) Segmentos de Mercado
- 2) Propuestas de Valor
- 3) Canales
- 4) Relaciones con los Clientes
- 5) Fuentes de Ingresos
- 6) Recursos Clave
- 7) Actividades Clave
- 8) Socios Clave
- 9) Estructura de Costos

A medida que vayamos comprendiendo conceptualmente cada uno de los Módulos o Bloques de Diseño y la interacción entre ellos estaremos más cerca de comprender el funcionamiento de Poster de Modelo de Negocios.

Cada uno de dichos Bloques de Diseño nos permite responder a preguntas clave que hacen al desarrollo del Modelo de Negocio, al ir respondiendo dichas preguntas podemos definir aspectos clave del modelo de negocio.

Dado que el Poster de Modelo de Negocios o Business Model Canvas es una herramienta eminentemente grafica, vamos a ir definiendo cada Bloque de Diseño conjuntamente una exposición grafica de su lugar en dicho poster. Una vez terminados de definir cada Bloque de Diseño habremos llegado a la construcción de dicho poster y tendremos una visión completa y sistemática del funcionamiento de un Modelo de Negocios, lo cual nos permitirá abordar con claridad conceptual los posibles Modelos de Negocios aplicables a la Publicidad en Taxis.

4.2.1 Segmentos de Mercado (SM)

Iniciaremos la descripción de los Bloques de Diseño de un modelo de negocio abordando al modulo Segmentos de Mercado.

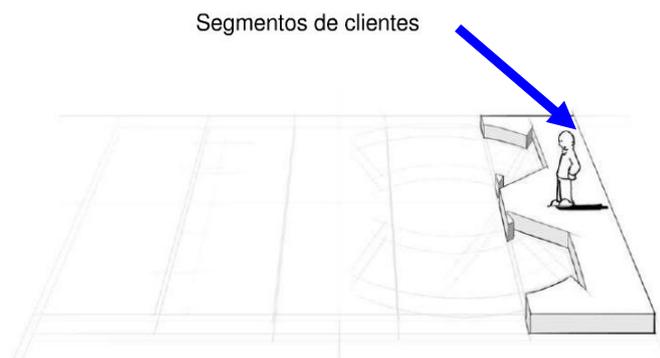
Este modulo corresponde a los distintos clientes a los que la empresa se dirige y a los cuales pretende hacer llegar sus productos o servicios. Una empresa selecciona a aquellos segmentos de mercado a los que se dirige y simultáneamente desecha a aquellos que no tendrá en cuenta, de este modo define a su cliente objetivo. Asimismo, una empresa puede atender a uno único segmento de mercado o a varios a la vez. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para determinar los Segmentos de Mercado que va a considerar el Modelo de Negocio, debe poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Para quién creamos calor?**
- **¿Cuáles son nuestros clientes mas importantes?**

En este sentido, un modelo de negocio requiere del conocimiento exhaustivo de cuáles son las necesidades de sus clientes ya que son estos en última instancia para quienes crea valor y de quienes recibe las bases de su rentabilidad, por lo que se puede afirmar que *los clientes son el centro de un modelo de negocio*.

Gráficamente, el Modulo Segmento de Mercado se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



Así, los segmentos de mercado que considera un modelo de negocio podrían orientarse en términos genéricos al mercado de masas, a nichos de mercado, a mercados diversificados, mercados segmentados y/o mercados multilaterales.

4.2.2 Propuesta de Valor (PV)

Este modulo corresponde al conjunto de productos y servicios que ofrece la empresa y que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es aquel factor que hace que un cliente elija una empresa y no a otra. En este sentido su objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes objetivo ofreciendo ventajas que otra empresa competidora no le ofrece. Algunas propuestas de valor son innovadoras y diferentes, mientras que otras pueden ser parecidas a las que ya existen pero incluir alguna característica adicional.

Para determinar la Propuesta de Valor a considerar en un Modelo de Negocio, debe poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?**
- **¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?**
- **Que necesidades de nuestros clientes satisfacemos?**
- **¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?**

Así, la Propuesta de Valor debería contener una mezcla específica de elementos que resulten adecuados a las necesidades que se detectaron en el segmento de clientes, e incluir aspectos de índole cualitativo como cuantitativo que contribuyan a la creación de valor para el cliente. . (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Gráficamente, el Modulo Propuesta de Valor se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



En este sentido, la propuesta de valor podría considerar numerosos aspectos que resulten valorados por los clientes y que sean determinantes en la elección de los productos y/o servicios que ofrece, como por ejemplo precios bajos, diseño, financiación, entregas rápidas, servicios posventa etc.

4.2.3 Canales de Distribución y Comunicación (C)

Este modulo corresponde al modo en que las empresas se comunican con los segmentos de mercado a los cuales apuntan, para llegar a ellos y entregarles la propuesta de valor. Así, la propuesta de valor de una empresa llega a sus clientes principalmente a través de canales de distribución, comunicación y venta, los cuales concretan el contacto empresa-cliente.

El desarrollo de los canales es de vital importancia para una empresa ya que son el camino directo hacia sus clientes y el medio más concreto para hacerles llegar los productos y/o servicios que conforman su propuesta de valor en el marco de su modelo de negocio. En este sentido una empresa puede recurrir a uno o varios canales como punto de contacto con sus clientes, así algunos canales pueden ser más efectivos que otros y por lo tanto más rentables.

Los Canales cumplen múltiples funciones pero sin dudas entre las más significativas debemos mencionar la de permitir que los clientes conozcan los productos y/o servicios de la empresa, la de lograr que los clientes adquieran efectivamente estos productos, y la de posibilitar servicio de atención posventa. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para determinar los Canales a considerar en un Modelo de Negocio, deben poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?**
- **¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?**
- **¿Cómo se conjugan nuestros canales?**
- **¿Cuáles tienen mejores resultados?**
- **¿Cuáles son más rentables?**
- **¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?**

Entre los canales más típicos que utilizan las empresas debemos mencionar al equipo comercial propio, su sitio web, su local comercial, los locales comerciales de terceros asociados, los sitios web especializados, los distribuidores mayoristas, esfuerzos de marketing, entre otros. En cualquier caso es necesario considerar que los canales propios de la empresa suelen ser siempre más rentables que los canales de terceros, aunque estos últimos pueden brindar otro tipo de beneficios como ampliar la presencia y cobertura del mercado.

Gráficamente, el Modulo Canales se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



Así, debe desarrollarse un modelo de negocio que logre un equilibrio entre los distintos canales que se implementen, de manera tal que el cliente pueda obtener una experiencia extraordinaria con la propuesta de valor que recibe y se logre el máximo posible de rentabilidad.

4.2.4 Relaciones con los Clientes (RCL)

Este modulo corresponde a los distintos tipos de relación que establece la empresa con cada uno de los segmentos de mercado con los que opera. En este sentido, las relaciones con los clientes pueden orientarse al logro de captar nuevos clientes, de fidelizar los actuales y/o de estimular mayores ventas con clientes actuales. Así, la relación con los clientes que se plantee en un modelo de negocios define la experiencia que posteriormente tendrá el cliente con la empresa.

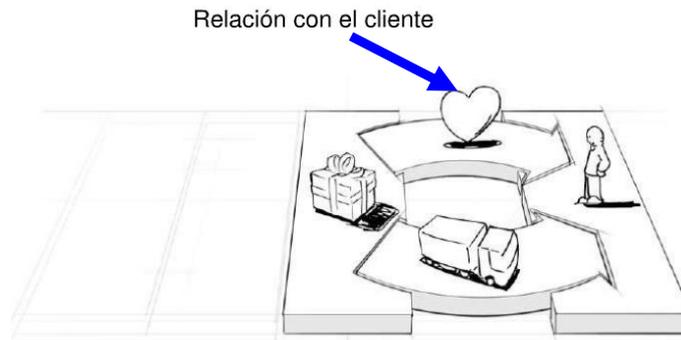
Cuando la empresa se relaciona con su segmento de clientes puede hacerlo de muchas maneras, como por ejemplo, brindando atención personalizada en los puntos de venta, implementando centros de atención telefónica, servicio técnico a domicilio, implementando programas de fidelización y beneficios, desarrollando múltiples formas de pagos y descuentos etc. pero, en cualquier caso, y más allá del costo que implique cada tipo de relación a desarrollar con el cliente, el modo de relación empresa-cliente es de significativa importancia para la evaluación y valoración de la propuesta de valor recibida a través del canal de contacto implementado. . (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para determinar las Relaciones con los Clientes a considerar en un Modelo de Negocio, deben poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?**

- **¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?**
- **¿Cuál es su costo?**
- **¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?**

Gráficamente, el Modulo Relaciones con los Clientes se ubica de la siguiente manera en el Busines Model Canvas:



4.2.5 Fuentes de Ingreso (FI)

Todo modelo de negocio debe considerar los ingresos y beneficios que obtendrá por su propuesta de valor.

Este modulo corresponde al Flujo de Caja que genera una empresa en los distintos segmentos de mercado en los que opera y que obtiene cuando sus clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida.

El centro de un modelo de negocio son los clientes, pero las fuentes de ingreso resultan sus arterias las cuales acceden a toda la estructura del negocio. Las empresas pueden obtener ingresos de una o varias fuentes, y estas, a su vez, pueden provenir de uno o varios segmentos de mercado. En cualquier caso, cada fuente de ingreso puede contar con su propio método de fijación de precios, pudiendo obtenerse ingresos originados por pagos puntuales o ingresos derivados por pagos periódicos.

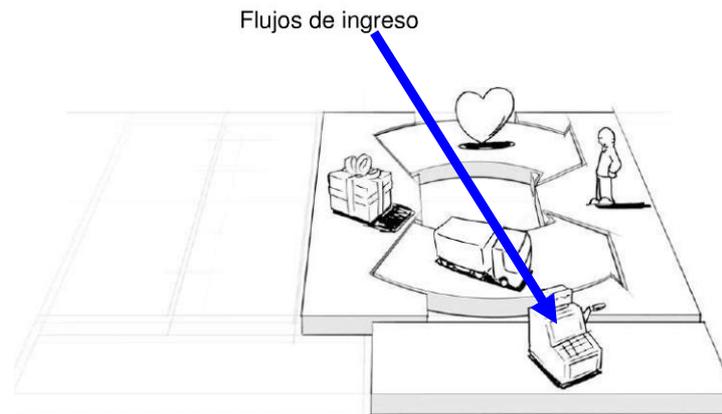
Para determinar las Fuentes de Ingreso a considerar en un Modelo de Negocio, deben poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?**
- **¿Por qué pagan actualmente?**
- **¿Cómo pagan actualmente?**
- **¿Cómo les gustaría pagar?**

- **¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?**

La generación de fuentes de ingreso es sin dudas un aspecto crucial que debe considerarse en un modelo de negocio, dado que sin ingresos o con ingresos insuficientes o recibidos a destiempo, la empresa se resiente en todos sus niveles ante la falta de oxígeno lo cual sin dudas repercute en la sustentabilidad del negocio todo.

Gráficamente, el Módulo Relaciones con los Clientes se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



Existen varias formas de generar ingresos en un modelo de negocio, la más conocida y generalizada corresponde a la venta de productos físicos, otra forma es de deriva de la cuota de suscripción mensual o anual por un determinado servicio, o por la cuota recibida según el uso de un servicio prestado como es el caso de los minutos de aire por telecomunicaciones. También podemos incluir el alquiler temporal de un producto a cambio de una tarifa pagando únicamente por el tiempo de utilización de dicho bien, o los ingresos por intermediación entre comprador y vendedor, otra fuente de ingresos corresponde a los ingresos por la comercialización de espacios publicitarios principalmente en la industria multimedia.

4.2.6 Recursos Clave (RC)

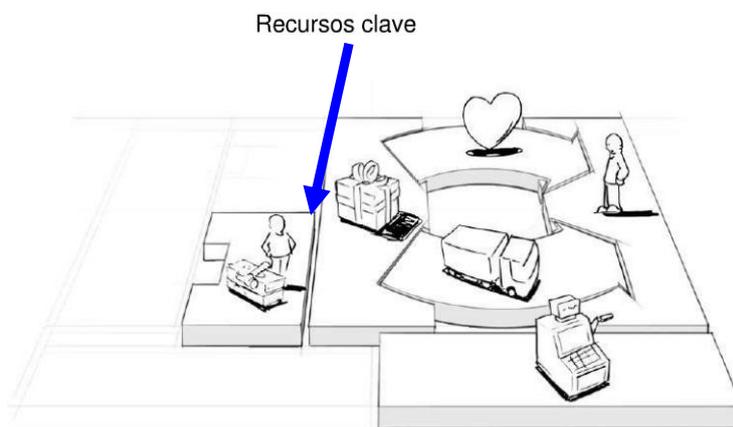
Este módulo corresponde a los Activos más importantes para hacer que el Modelo de Negocios funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave para poder desarrollar, ofrecer y proporcionar su propuesta de valor, llegar a sus clientes, relacionarse con los segmentos de mercado y percibir ingresos.

Para determinar los Recursos Clave a considerar en un Modelo de Negocio, deben poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?**

Los recursos clave, por ejemplo, pueden ser físicos, económicos, intelectuales, financieros, intelectuales, legales o humanos, y la empresa para implementar su modelo de negocio puede adquirir estos recursos por sí misma, alquilarlos de un tercero u obtenerlos de sus socios. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Gráficamente, el Modulo Recursos Clave se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



Identificar en un principio y posteriormente disponer de los recursos clave, ya sea por medios propios u a través de socios estratégicos de la empresa, es fundamental para desarrollar un modelo de negocio.

4.2.7 Actividades Clave (AC)

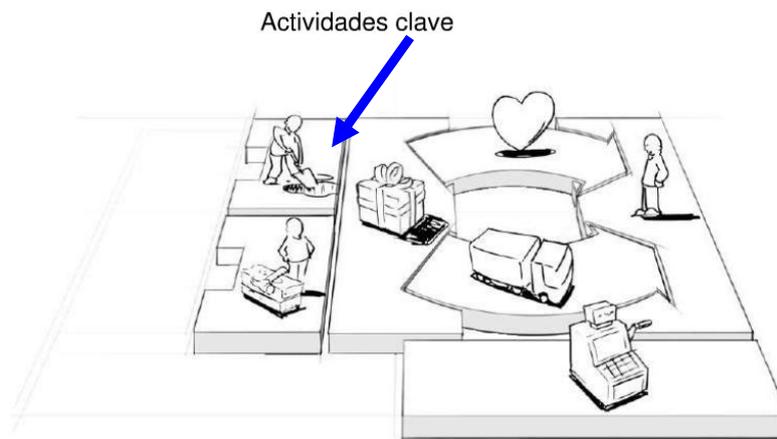
Este modulo corresponde a las Acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione. En este sentido, la actividad clave de un fabricante de software, por ejemplo, reside en el desarrollo de dicho software, mientras que la del fabricante de computadoras Dell reside en la gestión de la cadena de suministros.

Para determinar las Actividades Clave a considerar en un Modelo de Negocio, deben poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?**

Debe entenderse que las Actividades clave son aquellas acciones más significativas que debe emprender una empresa para alcanzar el éxito, y al igual que los recursos clave son fundamentales para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los segmentos de mercado y generar ingresos. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Gráficamente, el Modulo Actividades Clave se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



Las actividades clave varían según el modelo de negocio que se trate, pero a modo de ejemplo, pueden consistir en el diseño, fabricación y entrega de productos en aquellos casos en que la empresa se dedique principalmente la producción, en la resolución de problemas e implementación de gestiones varias para sus clientes en el caso de empresas que se dediquen a la consultoría, o consistir en plataformas comerciales de base web.

4.2.8 Socios Clave (AsC)

Este modulo corresponde a la red de proveedores y socios de la empresa que contribuyen al funcionamiento de su modelo de negocio. Así, cada vez más empresas crean alianzas estratégicas para reducir riesgos o adquirir recursos, y esas asociaciones resultan cada vez más importantes dado que muchas actividades se externalizan y ciertos recursos se adquieren fuera de la empresa. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para determinar las Asociaciones Clave o Socios Estratégicos a considerar en un Modelo de Negocio, deben poder responderse los siguientes interrogantes:

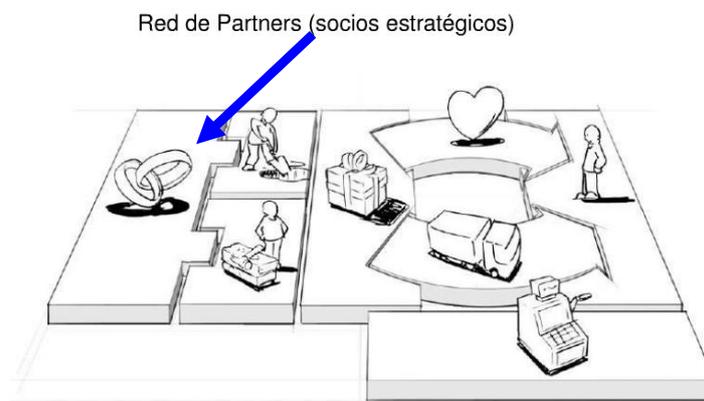
- **¿Quiénes son nuestros socios clave?**
- **¿Quiénes son nuestros proveedores clave?**

- **¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?**
- **¿Qué actividades clave realizan los socios?**

Según los citados autores, es posible identificar cuatro tipos de asociaciones:

- a) Alianzas Estratégicas entre empresas que no compiten entre sí.
- b) Asociaciones Estratégicas entre empresas competidoras (coopetición).
- c) Joint Ventures o empresas conjuntas para crear negocios nuevos.
- d) Relaciones Proveedor/Cliente para garantizarse la cadena de suministros.

Gráficamente, el Modulo Asociaciones Clave se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



Dichos autores distinguen principalmente tres motivos centrales por los cuales se realizan asociaciones entre empresas las cuales varían según el modelo de negocios que se implemente, ellas son la obtención de economías de escala, la reducción de riesgos y la adquisición de actividades de otras empresas para aumentar su capacidad propia.

Posteriormente debe contrastarse en campo, cuales son los socios estratégicos clave que se requieren al desarrollar la publicidad en taxis en el marco de los modelos de negocio detectados y/o propuestos dentro del presente trabajo de investigación.

4.2.9 Estructura de Costos (EC)

Este es el ultimo modulo o bloque de diseño que compone un modelo de Negocios y corresponde a todos los costos que implica la puesta en funcionamiento de un modelo de negocio. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para determinar la Estructura de Costos a considerar en un Modelo de Negocio, deben poder responderse los siguientes interrogantes:

- **¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?**
- **¿Cuáles son los recursos clave más caros?**
- **¿Cuáles son las actividades clave más caras?**

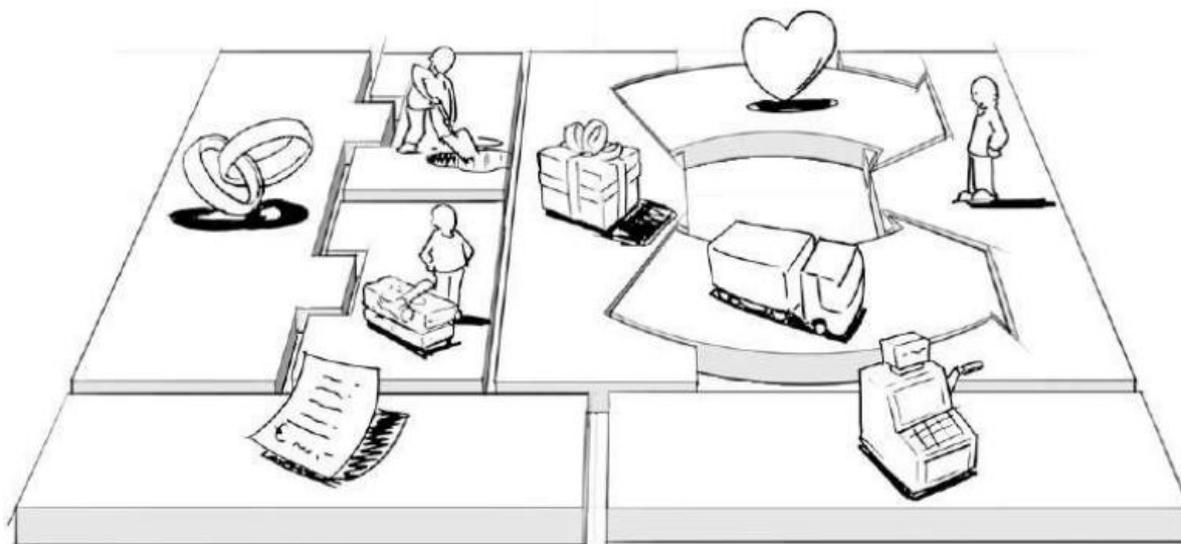
Gráficamente, el Modulo Estructura de Costos se ubica de la siguiente manera en el Business Model Canvas:



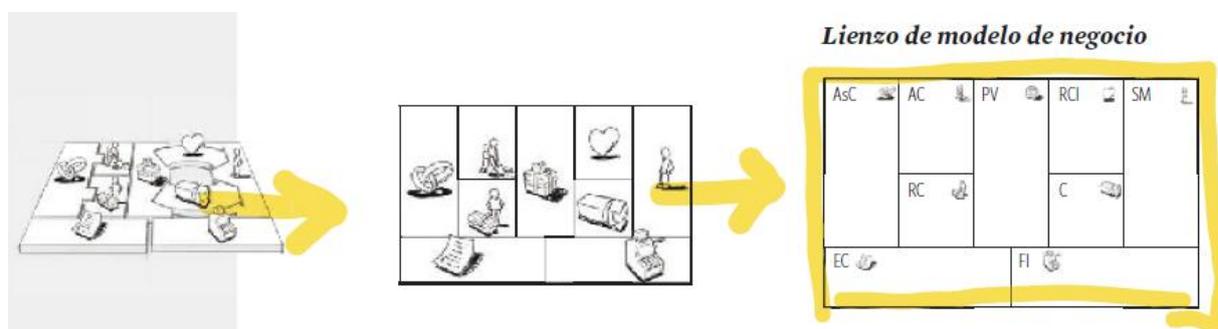
4.3 Interacción de Bloques de Diseño

Resulta necesaria una breve explicación sobre como procede la interacción de los Bloques de Diseño, de manera que sea posible luego la aplicación plena de la herramienta “Poster de Modelo de Negocios” o Business Model Canvas, con el objetivo final de comprender los modelos de negocio de la publicidad en taxis y diseñar uno nuevo como fin último de esta investigación.

Así, los 9 Bloques de Diseño que se definieron, interactúan continuamente en el diseño de un modelo de negocio, esta interacción conforma la base y el punto de partida hacia el Poster de Modelo de Negocios según los autores citados.



Dichos autores, parten de los Bloques de Diseño y avanzan hacia la conformación de una poderosa herramienta: el Poster o Lienzo de Modelo de Negocio, su denominación la asemeja al lienzo de un artista a punto de pintar un cuadro. Aquí "la obra" parte de un lienzo en blanco con los bloques de diseño predefinidos e impresos y sobre ellos se avanza en el esbozo de nuevos modelos de negocio o en la modificación de modelos existentes.

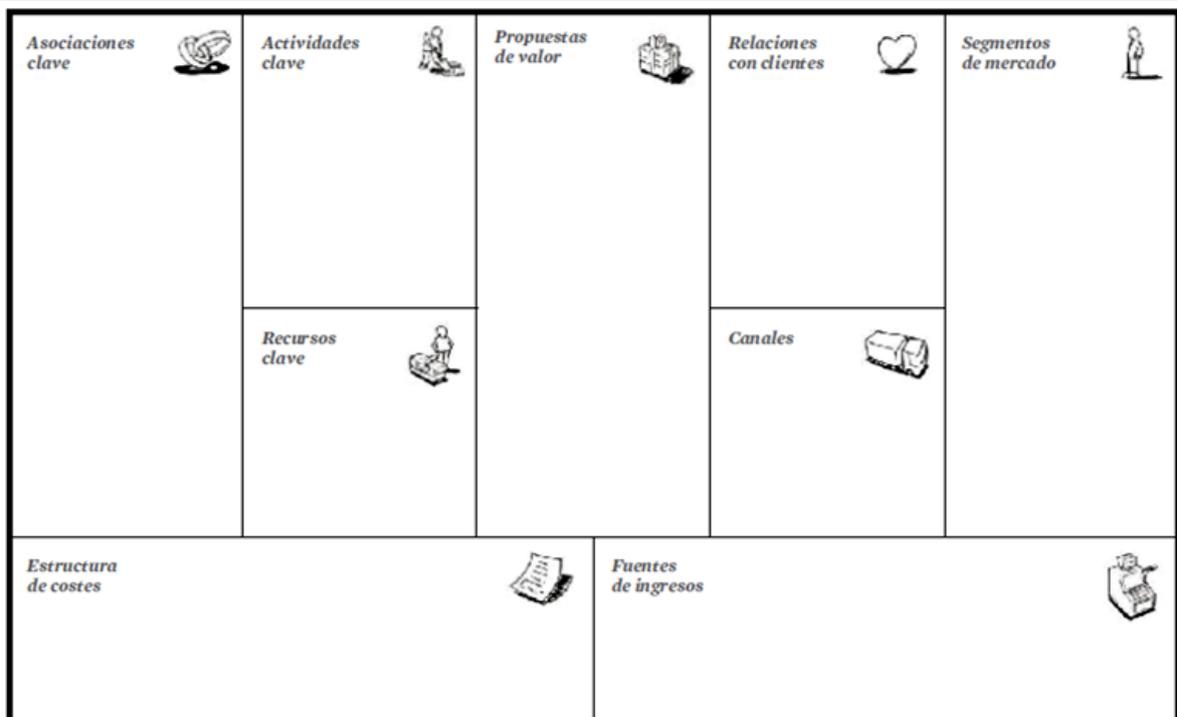


4.4 Poster de Modelo de Negocios

El poster de modelo de negocio es una herramienta eminentemente práctica y con fuerte presencia visual y gráfica, y a medida que se van analizando y evaluando los modelos de negocios, permite que los participantes puedan anotar y comentar los elementos del modelo con notas adhesivas tipo "post it". Asimismo, es una herramienta flexible, en la que se pueden alternar situaciones y supuestos, y vincular cada bloque de diseño con flechas, anotaciones y dibujos. (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2010).

A continuación, se expone un Poster de Modelo de Negocio o Business Model Canvas, sobre el cual se va a trabajar para la descripción de los Modelos de Negocios detectados en

la Publicidad en Taxis en la Ciudad de Buenos Aires y para diseñar el Modelo de Negocios propuesto.



Más adelante se va a trabajar de manera activa con esta herramienta tan simple y tan contundente a la vez.

Capítulo 5 Explorado a los Taxis como Medio Publicitario

Seguidamente, en el Marco Teórico de este trabajo va a tratarse uno de los pocos trabajos de investigación publicados, quizá el único, orientado a estudiar específicamente la publicidad en taxis. En la bibliografía argentina no se pudieron detectar estudios publicados ni otros antecedentes que analicen dicho sistema publicitario y es por eso que se lo trata en este trabajo como referencia ineludible al estudio de la publicidad en taxis.

5.1 Un Antecedente Imprescindible

Nos referimos a la ya mencionada investigación denominada "*Exploring the effectiveness of taxis as an advertising médium*" de los autores Cleopatra Veloutsou y Claire O'Donnell de la Universidad de Glasgow, Escocia publicada en 2005 en la International Journal of Advertising.

El trabajo citado investiga la publicidad en taxis como un medio no tradicional, de publicidad exterior y de vía pública, abordándolo desde el marco de un medio de transporte y delimitándolo a un estudio realizado en Escocia. Sin embargo sus conceptos son de tal contundencia y claridad que resultan aplicables a la investigación que se lleva adelante y constituyen una consulta obligada para cualquier estudio que incluya la publicidad en taxis.

Si bien dicho trabajo es referido en algunas partes del Marco Teórico, se lo trata aquí con mayor atención y foco.

5.2 Inexistencia de Tratamiento Académico de la Publicidad en Taxis

Generalmente en las publicaciones sobre publicidad y marketing, incluso en artículos del mundo académico, se suelen desarrollar temas vinculados con numerosos medios publicitarios, aunque la publicidad móvil no es tenida en cuenta para nada o es solo considerada e incluida dentro del concepto genérico de publicidad exterior. Así, no se considera a la publicidad móvil dentro de la publicidad exterior principalmente debido a su factor de movilidad. En este sentido, el taxi como medio publicitario puede ser categorizado e incluido dentro del paraguas de la publicidad móvil aunque es prácticamente negado por la literatura académica y podemos decir que es un área que no ha sido analizada en profundidad, siendo poco reconocida. Adicionalmente la percepción del público sobre la publicidad en taxis es desconocida. (Veloutsou y O'Donnell, 2005)

5.3 Los Taxis como Medio Publicitario

Siguiendo esta línea, los citados autores afirman que la vía pública, mediante el “transit advertising” ofrece sin dudas un ámbito de comunicación publicitaria, entre los cuales se pueden identificar anuncios en el subterráneo, en las estaciones de trenes, en los refugios peatonales, en gigantografías y carteles de grandes dimensiones en avenidas de gran circulación, en los microomnibus urbanos (conocidos normalmente como “colectivos”), en los trenes y en los taxis. Los mensajes publicitarios que se publican en estos medios generalmente ofrecen un gran alcance y cobertura, una buena frecuencia, y una gran flexibilidad geográfica, además pueden ser expuestos sobre el medio de transporte o dentro del mismo, es decir ofrecen espacios publicitarios “indoor media” y/o “outdoor media”.

Así, la publicidad en taxis puede tomar varias formas y puede ser desplegada tanto fuera como dentro del taxi, es decir puede considerarse como “outdoor media” o como “indoor media”. Existen muchas posibilidades publicitarias para explotar los espacios externos e internos de un taxi, incluso se tiene evidencia de publicidades realizadas sobre los mismos tickets que se emiten a modo de comprobante del viaje. Si se considera la publicidad exterior en los taxis es posible decir que se asemeja a los tradicionales medios de publicidad exterior en tanto sus mensajes se exponen en la vía pública dentro del ámbito del tránsito urbano, aunque, continúan los citados autores, nuevamente aquí debe considerarse su principal atributo: el factor de la movilidad.

Los taxis como medio publicitario en la vía pública tienen características similares a las de otros medios publicitarios móviles, pero se debe considerar que los taxis tienen una característica distintiva, podríamos decir única, al no tener recorridos fijos. Así, como otros vehículos móviles que circulan por la vía pública, principalmente medios de transporte, (como los buses o microomnibus urbanos -colectivos-, o los trenes) los cuales deben seguir indefectiblemente recorridos fijos y específicos, los taxis -en cambio- circulan sin ningún tipo de restricciones ni recorridos preestablecidos lo que les permite acceder a múltiples zonas de la ciudad. En este sentido, los taxis con publicidad exterior pueden acceder continuamente y sin restricciones a zonas de la ciudad en las que la publicidad estática en la vía pública resulta muy costosa o directamente está prohibida. Esta situación de libertad de circulación que tienen los taxis, puede ser considerado como una ventaja o como una desventaja, según sean los objetivos de la campaña. Por otro lado, podría decirse que el perfil del consumidor que utiliza el taxi como medio de transporte es diferente que el que

utiliza los microrominbus urbanos (colectivos), en términos de ingreso y de nivel socioeconómico, y eso repercute en la afirmación que indica que la publicidad en taxis, especialmente la publicidad interior, es una buena manera de alcanzar audiencias de mejor nivel socioeconómico. (Veloutsou y O'Donnell, 2005).

Por otro lado, afirman los autores mencionados, se suele argumentar que la publicidad en taxis como medio de publicidad exterior -por las dimensiones de los anuncios- no permite que se comuniquen mensajes demasiado elaborados, sino más bien sencillos con frases cortas, sin embargo los anuncios publicitarios en taxis pueden ser muy efectivos para reforzar un mensaje, para dar soporte a una marca ya establecida, y/o para complementar anuncios en otros medios, así, afirman los citados autores, se puede decir que los taxis pueden ser considerados como un medio secundario, transmitiendo eventos especiales o promociones del anunciante.

Dichos autores afirman que la publicidad en taxis tiene un gran potencial para los anunciantes en el siguiente sentido, como no es un medio utilizado de modo masivo y continuo, no es percibido como molesto o invasivo como otros medios en vía pública. Asimismo, sus propias características de alcance y movilidad le permite impactar sobre audiencias con perfiles variados y amplios, por lo cual no debería dejar de ser considerada por los anunciantes.

5.4 Efectividad de la Publicidad en Taxis

El citado estudio que tratamos concluyó sobre la efectividad de la publicidad en taxis y destacó los principales hallazgos, estos se refieren, a modo de síntesis, a:

- La habilidad de atraer la atención en la vía pública al verificar que los taxis con publicidad son notados por los transeúntes,
- Al interés que despierta entre peatones.
- Al importante alcance del medio.
- A la lectura del mensaje que se comunica.
- Al nivel relativamente bajo de recordación respecto de medios impresos.
- Al incremento de la familiaridad del mensaje comunicado.
- A la potencialidad de la publicidad en taxis en términos de que un taxi publicitario resulta más llamativo que un taxi regular.

- Al buen nivel de aceptación de la publicidad en taxis entre los anunciantes en términos de que aún no ha sido sobreexplotado ni percibido como molesto. (Veloutsou y O'Donnell, 2005).

Capítulo 6 Marco Regulatorio de la Publicidad en Taxis en Buenos Aires

Se considera imprescindible la inclusión en el Marco Teórico del marco regulatorio y la normativa aplicable a la publicidad en taxis que establece el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, dado que esta define de modo muy preciso las exigencias que se requieren para desarrollar el sistema publicitario objeto del presente trabajo de investigación y resulta un aspecto muy importante al considerar la implementación concreta de un modelo de negocios de publicidad en taxis en Buenos Aires. Un completo detalle de normativa aplicable se incluye en el Anexo III.

6.1 Normativa Aplicable

Con fecha 11 de Noviembre de 2010 la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona la Ley 3622/11 a través de la cual Incorpora al Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el Título Décimo Segundo, "Del Servicio de Transporte Público de Pasajeros en Automóviles de Alquiler con Taxímetro - Taxis".

La citada Ley, reordena integralmente la totalidad de la normativa preexistente correspondiente a las actividades vinculadas con los vehículos de alquiler con taxímetro y unifica en un único instrumento múltiples normas que la antecedían. Así, deroga la Reglamentación del Servicio de Radio-Taxi aprobada por Ordenanza N° 38.701(B.M. N° 16.974) y parte del Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Pero lo más importante para el alcance de este trabajo de investigación es que en su Artículo 8 abroga la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950) de fecha 26 de diciembre de 1986, la cual había sido posteriormente modificada por la Ordenanza N° 42.492 (B.M. N° 18.193) del 04 de diciembre de 1987, la cual rigió -conjuntamente con el Decreto 1022/MCBA/88- sin interrupciones la Publicidad en Taxis por más de 20 años hasta Noviembre de 2010 y que sirvió de manera rectora para la actividad publicitaria hasta el momento de la sanción y vigencia de la Ley 3622/11. Esto implica que sus alcances han repercutido en cualquier aprobación otorgada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hasta fines de 2010 y principios de 2011.

La citada Ley 3622/11, que como se dijo fue sancionada en Noviembre de 2010, define el régimen de funcionamiento y control del Transporte Público de Pasajeros en Automóviles de Alquiler con Taxímetro de la Ciudad de Buenos Aires, está publicada en la Separata del Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires N° 3589 de fecha 21/01/2011, y se encuentra en plena vigencia desde 20/02/2011 según lo dispuesto en su Artículo 10, el cual prevé que la ley entre en vigencia “a los treinta (30) días corridos a partir de su publicación”.

Ahora bien, la explotación publicitaria de los vehículos de alquiler con taxímetro se trata específicamente en el Punto 12.3.7 de la Ley 3622/11, allí se detallan los requisitos exigidos tanto para la publicidad exterior como la publicidad interior, y si se considera la totalidad de los formatos previstos, existe un total de cinco formatos publicitarios disponibles en un taxi.

6.2 Publicidad Exterior en los Taxis

La citada Ley prevé y autoriza tres formatos publicitarios diferentes en los taxis de la Ciudad de Buenos Aires: Los Carteles de Techo, los espacios ubicados en las Puertas Traseras y en el Baúl, y los espacios en la Luneta Trasera. Dada la vital importancia de la normativa que tratamos para este trabajo, es que se citan textualmente los requisitos, para cada formato citado, de la mencionada ley.

Como veremos a continuación, los mayores requisitos gubernamentales recaen sobre el formato publicitario “cartel de techo”, y en función de que los espacios ubicados en las puertas traseras y en el baúl son utilizados por los taxis para identificar a que empresa pertenecen, los espacios publicitarios comercializables son los correspondientes al cartel de techo y a las lunetas traseras.

Más adelante en este trabajo trataremos con mayor precisión los requisitos exigidos.

6.2.1 Cartel de Techo

Punto 12.3.7.1 Publicidad Exterior: en los techos de los vehículos con carteles portantes:

- a. *El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires autorizará en cada caso, y de conformidad con las normas que aquí se fijan, los diseños y modelos industriales registrados de carteles publicitarios para ser colocados sobre el techo de los vehículos. La Autoridad de Aplicación cuidará que se mantenga resguardado el principio de sana competencia sin alterar la homogeneidad que deberá mantenerse en cuanto a la forma y tamaño de los carteles publicitarios.*
- b. *Para la aprobación de diseños, la Autoridad de Aplicación tendrá particularmente en cuenta la preservación de normas de seguridad, según criterios de peso máximo de los carteles; materiales utilizados; superficie máxima de resistencia al viento; aerodinámica; sistema de sujeción base de sustentación y método de iluminación interior. Se tendrán especialmente en cuenta los modelos que hayan sido aprobados por las autoridades públicas competentes en el territorio de la República Argentina.*

- c. *En todos los casos los postulantes a la aprobación de diseños deberán ser titulares o licenciatarios de diseños o modelo industrial inscripto en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, excepto diseños o modelos de dominio público.*
- d. *Los carteles publicitarios que se aprueben, además de los requisitos enunciados precedentemente, deberán posibilitar su iluminación interior desde la caída del sol hasta la madrugada, sin ser encandilantes ni intermitentes.*
- e. *El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no es responsable por la utilización y explotación del medio publicitario que por el presente artículo se autoriza, resultando responsables solidariamente el titular de la licencia, los publicistas y los anunciantes*
- f. *Deberá contar con Seguro de Responsabilidad Civil: que cubra Lesiones o muertes de terceras personas transportadas o no transportadas y por daños a bienes de terceros, transportados o no, hasta una suma establecida por la Autoridad de Aplicación.*

6.2.2 Puertas Traseras y Baúl

Punto 12.3.7.2 Publicidad Exterior: en las Puertas Traseras y Baúl.

- a. *Todas las unidades podrán colocar publicidad estática en el baúl.*
- b. *Las unidades no afectadas al servicio de radio-taxi y/o administrada por mandataria y que tampoco posean los carteles previstos en el punto 12.3.3.8, podrán colocar publicidad exterior en los espacios previstos en las puertas traseras para las identificaciones referidas en los puntos 12.3.3.6 y 12.3.3.7.*

Debe destacarse que los espacios a los que se refiere este punto de la precitada Ley son los espacios que los radiotaxis y mandatarias utilizan para identificarse ante el público y en que se detallan los números de teléfono y el nombre del radiotaxi y/o de la mandataria.

6.2.3 Luneta Trasera

Punto 12.3.7.3 Publicidad Exterior: en la Luneta Trasera.

- a. *Todas las unidades podrán colocar publicidad estática en la parte inferior de luneta trasera del vehículo, la que debe ser de material microperforado o similar de acuerdo a lo que establezca la reglamentación, con un alto máximo de dieciocho centímetros (18 cm).*

6.3 Publicidad Interior en los Taxis

La citada Ley prevé y autoriza la publicidad en el interior de los taxis de la Ciudad de Buenos Aires, e incluye dos posibilidades visuales, la publicidad estática y la publicidad dinámica. La publicidad dinámica implica la instalación de pantallas de LED en el interior del vehículo.

Punto 12.3.7.4 Publicidad Interior:

- Podrán tener publicidad estática y dinámica en su interior, de acuerdo a lo que establezca la respectiva reglamentación conforme los siguientes lineamientos:*
- La publicidad dinámica solo podrá colocarse por detrás del conductor.*
- La publicidad estática podrá estar en la parte posterior del respaldo del conductor y del apoya cabeza del acompañante, en la porción de tablero frontal correspondiente al asiento del acompañante y bajo el mismo, en el piso y en el techo interior del vehículo.*

La publicidad interior, asimismo, se encuentra alcanzada por una normativa específica mediante el Decreto 1035/GCABA/08 emitido el 19 de agosto de 2008, en la cual se especifica que:

“la fijación de los mecanismos y/o dispositivos electrónicos deberá efectuarse en el techo del vehículo sobre el respaldo del asiento derecho delantero del mismo o en el apoya cabeza del asiento delantero derecho. Éste deberá ser firme, de manera tal que no ofrezca ningún tipo de riesgo para el pasajero o el conductor”.

Cabe destacar que el precitado Decreto 1035/GCABA/08 es modificadorio del anterior Decreto 1183/GCABA/07 de agosto de 2007 el cual aprobó el Reglamento de Publicidad en el Interior de los Taxis.

Por otro lado, es importante destacar en este punto que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha recibido solicitudes de aprobación de otros formatos publicitarios en taxis y estos han sido desestimados, como se desprende de Resolución 432/1998, publicada en el B.O. N° 474 el 26/06/1998, en el que se desestima el pedido de autorización de publicidad en el servicio de automóvil de alquiler con taxímetro mediante la gráfica en vinilo autoadhesivo microperforado, el que sería fijado en el exterior del cristal de la luneta trasera del automotor.⁵

En Anexo III se acompañan copias de la citada normativa. Ley 3622/11, Ordenanza 42.492, Decreto 1022/MCBA/88, Decreto N° 1183/GCABA/07, Decreto N° 1035/GCABA/08, (estos dos último aplican a la publicidad en el interior de los Taxis mediante pantallas LED). Adicionalmente, entre otros, se incluye la Resolución 432/1998 en la que se rechaza la publicidad en las lunetas de taxis.

⁵ *Dadas las dimensiones de la luneta trasera del taxi, resulta un espacio tentador para comercializar publicitariamente, por lo que han existido intentos de lograr su explotación.*

Capítulo 7 Planificación de Medios y Audiencia Publicitaria en Vía Pública Móvil

Resulta necesario continuar el desarrollo del Marco Teórico con un capítulo dedicado a la Planificación de Medios y a la Audiencia Publicitaria en Vía Pública Móvil en la Ciudad de Buenos Aires.

Asimismo, se considera importante contextualizar a la publicidad en taxis y situarla dentro del segmento general de vía pública, haciendo una breve descripción de los medios publicitarios con los que coexiste y convive en el día a día.

Abordar estos conceptos nos permitirá comprender mejor el contexto publicitario, primordialmente la mecánica por la cual las agencias de medios seleccionan aquellos espacios publicitarios a incluir en las campañas de sus clientes.

El proceso de decisión por el cual los medios de comunicación son seleccionados debe comprenderse cabalmente, dado que entender la visión de las Agencias de Medios en general, y la perspectiva de los Planificadores de Medios en particular, representa uno de los aspectos centrales para vislumbrar cómo se eligen y contratan los diversos espacios publicitarios y como funciona uno de los principales canales del Modelo de Negocio de la Publicidad en Taxis.

7.1 Marketing y Planificación de Medios

La planificación de medios resulta sólo un instrumento que debe aplicarse al logro de los objetivos de marketing de las empresas, por lo cual se encuentra subordinada al contexto mayor de la comercialización. Los objetivos de marketing se encuentran jerárquicamente por encima de los objetivos que persigue el planificador de medios, y en este sentido, debe entenderse a la planificación de medios como un apéndice de la estructura comercial del anunciante. (Rival, 2007).

Cabe decir que para maximizar el impacto publicitario de su inversión, casi todas las campañas utilizan de modo primordial un medio principal conjuntamente con uno o más medios secundarios, por lo que se debe tener presente que existen diferencias entre los medios a considerar en una campaña. (Veloutsou y O' Donnell, 2007).

7.2 Medios Publicitarios y Target

Todos los medios funcionan con el objetivo de alcanzar a determinado público, este público meta, suele ser denominado “*Target*” en la literatura inglesa y aun en nuestro medio. Este concepto es muy importante dado que las variables de exposición de un medio publicitario se refieren siempre a su impacto sobre su “*Publico Objetivo*”. Como Publico Objetivo hacemos referencia a un segmento extraído de una población mayor que se selecciona en base a variables definidas a priori y que comparten características y rasgos comunes. Una definición más común indica que es el público al cual se quiere alcanzar con una campaña publicitaria y que, en la práctica se relaciona con variables demográficas, sexo, edad, nivel socioeconómico, nivel de ingresos, zonas de residencia, estado civil etc. (Rival, 2007).

Siguiendo esta línea, se afirma que una medida de la efectividad de una campaña publicitaria recae en las percepciones y actitudes del target sobre el cual fue dirigida. (Veloutsou y O'Donnell, 2005)

7.3 El Plan de Medios Publicitarios

El plan de medios se define como el plan de distribución de mensajes publicitarios durante un tiempo determinado entre aquellos medios de comunicación seleccionados. Tiene por objetivo analizar y seleccionar creativamente los canales de comunicación que transmitirán los mensajes publicitarios hacia las personas indicadas en el momento y lugar más oportuno.

Abarca muchas decisiones, entre otras:

- Donde debe efectuarse la Publicidad en términos geográficos. (País, provincia, ciudad, etc)
- Que medios de comunicación conviene emplear (Tradicionales, alternativos, internet, etc)
- En que época del año concentraremos los esfuerzos publicitarios.
- Con qué frecuencia se realizará la pauta (Horarios, días, duración etc).
- Que oportunidad existe de integrar y complementar la publicidad de medios con otras herramientas de comunicación.

<http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=7053>

Cabe señalar que el proceso completo que se desarrolla en cualquier Agencia de Medios no culmina con la presentación de un plan de medios sujeto a la aprobación de un anunciante sino que llega hasta que dicho plan, luego de ser implementado en la práctica, haya producido sus efectos y estos hayan sido evaluados y medidos. Así, es posible que este proceso incluya al menos las siguientes etapas, 1) Enfoque del Problema, 2) Planificación

de los Medios, 3) Compra de los Medios, 4) Informe de Resultados y 5) Recopilación de Información. (Rival, 2007).

En sintonía con estos conceptos, aunque de modo más contundente, María Ángeles González Lobo. (2009). *Manual de Planificación de Medios*, plantea una visión sistemática del proceso de planificación de medios utilizado por las Agencias o Centrales de Medios. La selección y recomendación de soportes publicitarios por parte de las Agencia de Medios a los Anunciantes se efectúa en 5 pasos: a) Obtención del Ranking de Soportes Publicitarios (según audiencia, afinidad, costos etc.), b) Examen de Factores Cualitativos y Cuantitativos que aconsejan elegir algunos y descartar otros, c) Creación de una o varias Combinaciones de Soportes y Distribución de Inserciones, d) Evaluación de Resultados Proyectados de cada alternativa, y d) Elección de la Alternativa más Conveniente. (González Lobo, 2009).

En este sentido, la utilización de múltiples medios publicitarios a lo largo de una campaña se hace necesaria tanto por razones tácticas como estratégicas. Así, la selección del apropiado portfolio de medios (mix de medios) para comunicar el mensaje publicitario es de extrema importancia para alcanzar la mayor efectividad de la campaña publicitaria. (Veloutsou y O'Donnell, 2005).

Si bien estos conceptos descriptos corresponden específicamente a la planificación de medios, no deben dejarse de considerar en el abordaje de un modelo de negocios relacionado con la publicidad en taxis (ni con cualquier otro medio), dado que son sustanciales para comprender y analizar la mecánica comercial del negocio publicitario.

7.4 Audiencia Publicitaria en el Segmento Vía Pública Móvil

En el mismo sentido que la Planificación de Medios, se consideró de suma importancia para el Marco Teórico de este trabajo de investigación la inclusión del estudio de la Vía Pública Móvil como segmento específico del mercado publicitario de la Ciudad de Buenos Aires en términos de su audiencia y alcance.

Como se dijo anteriormente, ante la inexistencia de antecedentes escritos que se refieran a la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires propiamente dicha, se considera que, por las similitudes del medio y por corresponder a idénticos segmentos del mercado publicitario, es decir a al segmento vía pública móvil, corresponde abordar brevemente un

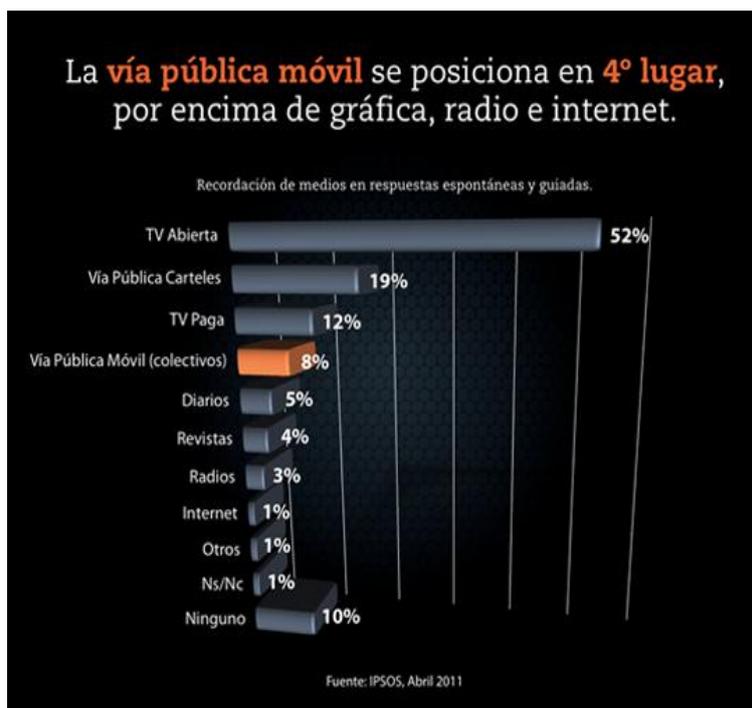
estudio sobre publicidad en colectivos, que otorgue una guía para abordar mejor las características de los soportes publicitarios en la vía pública.

Así, se trata seguidamente una investigación que la consultora Ipsos Media realizó en 2011, *Ipsos Media CT: "Estudio de soportes móviles de VPM", Buenos Aires, 26 de Abril de 2011* de la cual se citan a continuación algunos párrafos significativos para el entendimiento del segmento publicitario que tratamos según surge del sitio web de la empresa VPM a través de una presentación redactada por Viviana Reynoso. http://www.vpm.com.ar/site/vpmnews_nota-24-el-caso-vienissima-calentitos-los-panchos.html. (visto en Agosto de 2014).

Debe aclararse que VPM es la empresa líder de publicidad en colectivos en la Ciudad de Buenos Aires, y que resulta una referencia obligada en el estudio de la vía pública móvil de la ciudad.

“La consultora analizó la performance de la campaña ¡Iupi, hay panchos! de Vienissima pautada en los buses de VPM con dos objetivos: conocer la relevancia de la vía pública móvil para la audiencia y medir los niveles de recordación de marca en este medio. En un ámbito de gran dispersión marcaría como el espacio público, la campaña obtuvo un grado de recordación de un 35% en forma espontánea y un grado de conocimiento de campaña del 30 %.”

“Los soportes móviles de VPM lograron resultados por encima de los de medios tradicionales como diarios y revistas. Por lo cual, Ipsos destaca entre sus conclusiones que la publicidad móvil resulta un buen soporte para dar a conocer un producto y servicio e inclusive puede servir como complemento de soportes publicitarios más masivos pero más costosos como la televisión”.



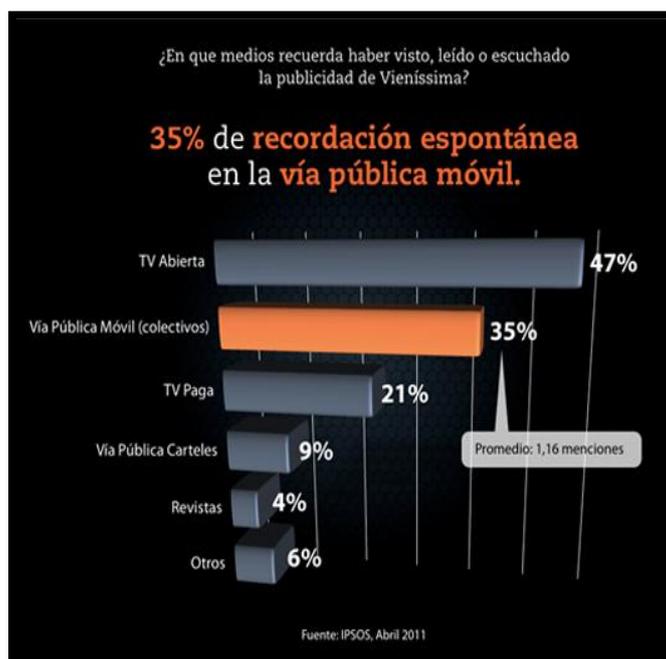
Fuente: www.vpm.com.ar

“Se considera que la vía pública móvil reúne todas las condiciones más fuertes del concepto vía pública porque el colectivo acompaña a la gente durante todo el día, llevándola de un lugar a otro. Además de resultarles cómodo este tipo de publicidad por estar en la línea de visión, la gente ve a los colectivos como parte de la vía pública por la que todos andamos.”

“La vía pública móvil es reconocida por la audiencia como un medio de comunicación que se posiciona en el cuarto lugar en nivel de recordación, por encima de gráfica, radio e internet.”

“Teniendo en cuenta que dentro del espacio público los consumidores están sometidos a diferentes estímulos marcarios, Ipsos destacó en su investigación la utilidad de una pauta en Vía Pública Móvil: Estimamos que una campaña de una nueva marca que saliera al mercado y quiera darse a conocer también tendría un grado de reconocimiento aceptable para el público”.

Siguiendo con el citado estudio, debe destacarse además que a la hora de optimizar presupuestos, los planificadores buscan permanentemente las mejores opciones para hacer rendir el dinero de sus clientes. Por eso tienen en cuenta los dispositivos de vía pública como una opción de altísimo grado de recordación marcaria.



Fuente: www.vpm.com.ar

Los conceptos precitados, si bien no son específicos sobre la publicidad en taxis, corresponden de modo genérico a la vía pública móvil como segmento en sí mismo, y resultan una guía concreta para la comprensión de las características de la publicidad en taxis -en tanto se define como medio publicitario de dicho segmento- y resultan de significativa utilidad por provenir de un estudio reciente y referido a un medio publicitario con rasgos similares.

7.5 Principales Medios Publicitarios en Vía Pública de la Ciudad

Cualquier modelo de negocio vinculado con la publicidad en taxis que se pretenda desarrollar en la Ciudad de Buenos Aires requiere del conocimiento de los numerosos medios publicitarios que se ofrecen de la Vía Pública.

Al abordar el negocio de la publicidad en taxis debemos contextualizar su desarrollo dentro del activo y muy competitivo mercado publicitario de Vía Pública, en general, y del segmento Vía Pública Móvil en particular. A continuación se realiza un breve repaso por los medios publicitarios principales de Buenos Aires, los cuales resultan alternativos a la publicidad en taxis y por lo tanto resultan competidores.

En este sentido, resulta importante destacar que la Vía Pública como segmento publicitario en si mismo incluye dos grandes aéreas genéricas principales, la Vía Pública Estática y la Vía Pública Móvil.

El modelo de negocio a desarrollar en la publicidad en taxis debe considerar, no sólo la planificación de medios y la audiencia publicitaria, sino también aquellos medios sustitutos y/o complementarios en la Vía Pública entre los cuales los planificadores de medios deciden repartir la inversión publicitaria de sus anunciantes, es por eso que resulta necesario diferenciar la oferta de medios en Vía Pública Móvil y en Vía Pública Estática.

7.5.1 Vía Pública Estática

A modo descriptivo a continuación se detallan los principales medios publicitarios que se ofertan en el segmento Vía Pública Estática incluyendo los formatos más destacados según surge del portal especializado Tarifario.com. (www.tarifario.com 2012/2014)

<p>Carapantalla Municipal</p> <p>Medidas: 1,48x1,10mts Pieza Publicitaria: Papel Iluminación: No Caras Publicitarias: 2 Empresa: WallStreet</p>	
--	---

Fuente: www.tarifaronline.com.ar

<p>Refugio Peatonal</p> <p>Medidas: 1,48x1,10mts Pieza Publicitaria: PAI Impreso Iluminación: SI Caras Publicitarias: 4 Empresa: Spinazzola</p>	
--	--

Fuente: www.tarifaronline.com.ar

<p>Publivallas</p> <p>Medidas: 1,48x1,10mts Pieza Publicitaria: Papel Iluminación: No Caras Publicitarias: 6 o más Empresa: Girola</p>	
---	--

Fuente: www.tarifaronline.com.ar

Transiluminados

Medidas: 1,10x1,48mts

Pieza Publicitaria: PAI Impreso

Iluminación: SI

Caras Publicitarias: 2

Empresa: Sarmiento



Fuente: www.tarifarionline.com.ar

Publivallas MAX2

Medidas: 1,48x2,15mts

Pieza Publicitaria: Papel

Iluminación: No

Caras Publicitarias: 1

Empresa: Girola



Fuente: www.tarifarionline.com.ar

Refugios

Metro Bus J.B.Justo

Medidas: 3,16x1,34mts

Pieza Publicitaria: Vinilo Adhesivo

Iluminación: SI

Caras Publicitarias: 1



Fuente: www.tarifarionline.com.ar

Gigantografías

Frontlight

Medidas: 7x7mts

Pieza Publicitaria: Lona Impresa

Iluminación: Si

Caras Publicitarias: 1

Empresa: Wall Street



Fuente: www.tarifarionline.com.ar

La característica común que reúnen los medios citados, es que su ubicación en terminados puntos de la ciudad es el elemento principal que consideran las Agencias de Medios para seleccionarlos, dado que según su cercanía con determinadas arterias de tránsito, paradas de medios de transporte y flujo y sentido del tránsito, les permite realizar mediciones de impacto y estimar su audiencia en el segmento.

Adicionalmente, la ubicación permite asociar el mensaje con determinados niveles socioeconómicos de los consumidores potencialmente impactados.

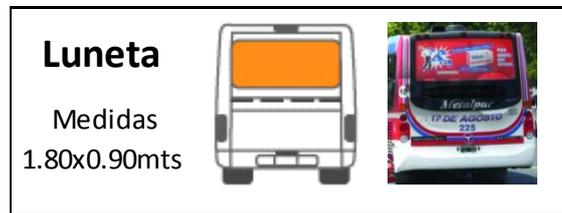
Justamente su ubicación fija es lo que los hace diferentes de los medios móviles, eso es una desventaja y a la vez una ventaja en comparación dado que al ser fijos pueden medírseles con más facilidad que los medios móviles.

7.5.2 Vía Pública Móvil

A su vez, dentro de la vía pública móvil existen varios medios publicitarios con los cuales la publicidad en taxis convive, principalmente -y de modo casi excluyente- debe considerarse a la "*publicidad en los colectivos*" como principal competidor.

Sin dudas, el medio publicitario en Vía Pública Móvil por excelencia en la Ciudad de Buenos Aires es la publicidad en colectivos, cuentan con varios formatos que son reconocidos y ampliamente comercializados por las Agencias de Medios. Así, Totalmedios.com (2014) detalla múltiples empresas que ofrecen este servicio publicitario, siendo las empresas líderes VPM y Urbanner.

Dado que los colectivos lideran la oferta de publicidad móvil en vía pública y que resultan el principal competidor de la publicidad en taxis, vamos a detenernos especialmente en este medio y a detallar cada uno de los formatos publicitarios que se ofrecen.



Fuente: www.vpm.com.ar / www.urbanner.com



Fuente: www.vpm.com.ar / www.urbanner.com



Fuente: www.vpm.com.ar / www.urbanner.com



La publicidad en colectivos urbanos cuenta con una ventaja respecto de la publicidad en taxis, dicha ventaja consiste en que los recorridos se encuentran predeterminados y son fijos. Esto permite que el planificador de medios tenga eso presente al momento de asignar una pauta publicitaria al medio y pueda determinar a priori por cuales barrios transitará el mensaje y asociarlo con el nivel socioeconómico del target definido para el producto.

Por ejemplo, si el planificador de medios sabe de antemano que la Línea "X" de colectivos tiene gran parte de su recorrido a través de la Avenida Santa Fe y cruza esquinas como Callao, Pueyrredón y Coronel Díaz, puede comprar el espacio para anunciantes que reinan las correspondientes características socio demográficas y lograr que los impactos sean más directos con el target definido.

Por otro lado, una vez que dicho colectivo "salga" de la zona del target y avance con su recorrido, puede entrar en barrios que resulten totalmente ajenos al público objetivo motivo por el cual durante ese trayecto el mensaje no es comunicado al consumidor para el cual fue pensado por lo que se disminuyen los niveles de impacto del target.

VI. TRABAJO DE CAMPO – MODELOS DE NEGOCIO

Capítulo 8 El Negocio de la Publicidad en Taxis en Buenos Aires

8.1 Definición de los Principales Actores Detectados

Se aborda a continuación uno de los capítulos centrales de este trabajo, en este sentido, el objetivo del capítulo se centra en la descripción de los diferentes actores que integran la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires según se pudo indagar a lo largo de esta investigación, y cuyos conceptos fueron obtenidos principalmente de la realización de numerosas entrevistas como surge del Anexo V.

Detectar, definir, describir y comprender los participantes de este negocio, sus características particulares, sus propuestas de valor y su funcionamiento, nos permitirá luego concebir el alcance de su interacción dentro de posibles alternativas de modelo de negocio.

La publicidad en taxis como negocio requiere de la activa interacción de varios actores los cuales permiten que el modelo de negocio funcione y sea sustentable, dichos actores son principalmente cuatro:

- Empresa Publicitaria con Dispositivos de Techo aprobados.
- Propietarios de los Taxis.
- Agencia de Medios.
- Anunciantes.

Veremos luego que cada uno de estos actores aporta diferentes elementos al negocio y que, a su vez, su participación cuenta con algunos matices dentro de una dinámica que resulta compleja en términos operativos y comerciales. Por otra parte, se persigue definir y comprender la creación captura y entrega de valor por parte de cada uno de ellos y su rol dentro del esquema de modelo de negocios desarrollado a través del Business Model Canvas.

En este sentido, se describirán los precitados actores abordándolos desde su rol como parte integrante de un Bloque de Diseño en el mencionado Business Model Canvas, así, los principales actores resultan redefinidos del siguiente modo:

- Recurso Clave: Dispositivo de Techo Aprobado.
- Socios Clave: Los Taxis.
- Canal de Comercialización: Agencias de Medios.
- Segmentos de Mercado: Anunciantes.

- Propuesta de Valor: Características de la Publicidad en Taxis.

Dada la complejidad y las múltiples particularidades del negocio de la publicidad en taxis, se consideró necesaria la inclusión, a modo de descripción global, de la Cadena de Valor en los términos de Michael Porter⁶, dado que esta facilita la descripción del desarrollo de las actividades de un negocio mientras se genera valor al cliente final.

Así, la inserción de la citada Cadena de Valor obedece a la necesidad de una previa descripción general del funcionamiento del negocio, lo cual posteriormente será desarrollado con mayor profundidad desde la perspectiva teórica de Clark, Osterwalder y Pigneur (2010) y culminado el trabajo de campo en la descripción de los modelos de negocios detectados y el diseño de un modelo de negocio propuesto.

8.2 Descripción General de la Cadena de Valor en la Publicidad en Taxis

Seguidamente se detalla la Cadena de Valor de la Publicidad en Taxis en la Ciudad de Bs As, se incorporan a modo indicativo, menciones de los Bloques de Diseño de la metodología del Business Model Canvas.



Se describe gráficamente el modo en que se incorpora valor al negocio desde la gestión del Modelo Industrial de Cartel Publicitario y su aprobación por el Gobierno de la Ciudad, hasta la finalización del proceso con la emisión de Reportes de Impacto y Mediciones de

⁶ Se hace referencia a los conceptos de Porter, M.(2002) "Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior". Alay Ediciones. Mexico.

Audiencia emitidas para los anunciantes. Al avanzar a lo largo del presente capítulo se desarrolla con más detalle cómo interactúan los principales actores del sistema publicitario que se trata, describiendo como generan valor al modelo.

A continuación, se continúa con la descripción de los actores centrales de la publicidad en taxis detectados por esta investigación, considerándolos como partes integrantes de un bloque de diseño del Business Model Canvas de un Modelo de Negocio.

8.3 Recurso Clave - Dispositivo de Techo Aprobado

Según se pudo verificar a lo largo de esta investigación, el contar con dispositivos publicitarios de techo aprobados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires constituye uno de los puntos más importantes e ineludibles para desarrollar la publicidad en taxis.

Tal es su importancia que la aprobación del citado dispositivo publicitario es una de las barreras de entrada más importantes para poder desarrollar el negocio de la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires, y cualquier empresa que obtenga su habilitación habrá dado un paso primordial -aunque no el único- para desarrollar su modelo de negocio, como afirmó Tadeo Fernández, asesor legal de una empresa cuyo dispositivo fue aprobado, en la entrevista realizada en Noviembre de 2013.

Puede definirse entonces que el primer actor del negocio de la publicidad en taxis es aquella empresa -o persona- que cuente con un dispositivo publicitario de techo para taxis que este aprobado y habilitado por la autoridad municipal.

Si bien existen tres formatos publicitarios potencialmente explotables en los taxis de la ciudad (dispositivos de techo, lunetas traseras, y formatos interiores), sin dudas los dispositivos publicitarios de techo resultan el formato más destacado dentro de la publicidad en taxis y cuya comercialización constituye el mayor desafío.

El modelo de negocios de publicidad en taxis debe considerar los requerimientos y dificultades que conlleva lograr la autorización por parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires del mencionado dispositivo como principal obstáculo legal a superar.

8.3.1 Modelo Industrial INPI

Como se mencionó en el Marco Teórico, el régimen de funcionamiento y control del Transporte Público de Pasajeros en Automóviles de Alquiler con Taxímetro, "Taxis", de Buenos Aires, se encuentra detallado en la Ley 3622/2011, específicamente en el Punto

12.3.7.1 Publicidad Exterior, allí el Gobierno de la Ciudad expresa que se autorizará en cada caso los Diseños y Modelos Industriales registrados de carteles publicitarios para ser colocados en el techo de Taxis.

Es decir, continúa Tadeo Fernández, que para poder operar un dispositivo publicitario instalado en el techo de un taxi, debe primero contarse con un Diseño y Modelo Industrial de dicho dispositivo y posteriormente lograr que sea aprobado por la autoridad gubernamental. Asimismo, el mencionado Diseño y Modelo Industrial debe ser registrado y depositado en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) y cumplir con los requisitos formales y de diseño exigidos por dicho organismo nacional.

Lograr un diseño o modelo industrial implica que deba recurrirse a los servicios profesionales de un Diseñador Industrial o un Ingeniero Industrial, que realice los planos, defina un detalle de las piezas a utilizar y sus medidas, peso y materiales, determine los volúmenes de exposición a la fricción del viento, y complete el diseño con consideraciones sobre el sistema de iluminación interna del dispositivo y su anclaje al techo del vehículo.

En Anexo IV se detalla un extracto de modelo industrial correspondiente a un dispositivo publicitario de techo para Taxis detectado por este trabajo de investigación.

8.3.2 Informe de Ensayo INTI

En esta línea, esta investigación pudo verificar que se requieren atributos adicionales al citado en los párrafos precedentes, ya que el Gobierno de la Ciudad requiere que la empresa solicitante de la aprobación del dispositivo publicitario cuente con un estudio de resistencia y tolerancia al esfuerzo practicado sobre el cartel de techo, y que corrobore su resistencia ante esfuerzos laterales y o frontales producto del normal desarrollo de la actividad del taxi como servicio semipúblico de transporte de pasajeros.

Nos referimos al impacto que el viento y las inclemencias climáticas puedan ejercer sobre el cartel publicitario, tanto lateral como frontalmente, y sobre todo la repercusión de las vibraciones y presión que se produce sobre el dispositivo al transitar el taxi por avenidas o autopistas a altas velocidades.

Es por eso que se requiere un paso adicional, realizar un estudio de resistencia en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) denominado Informe de Ensayo y que se hace efectivo en el Centro de Investigación y Desarrollo en Construcciones.

El procedimiento de verificación incluye los alcances que se incluyeron en el Decreto 1022/GCBA/88, el cual exige como parámetro de resistencia que el dispositivo publicitario resista un esfuerzo horizontal de al menos 5 (kgf), es decir cinco kilogramos de fuerza. Para concretar este requisito, se requiere llevar a las instalaciones del INTI un dispositivo publicitario de techo instalado sobre un vehículo para luego proceder al estudio en condiciones de laboratorio y con los parámetros preestablecidos.

Este Informe de Ensayo, afirma Tadeo Fernández, constituye otro obstáculo a superar por cualquier empresa que pretenda desarrollar un modelo de negocios vinculado con la publicidad den taxis en la Ciudad de Buenos Aires.

8.3.3 Seguro de Responsabilidad Civil

Otro de los aspectos cruciales que implica la aprobación del dispositivo publicitario para taxis por parte del Gobierno de la Ciudad radica en la obtención de un Seguro de Responsabilidad Civil que brinde cobertura tanto a personas transportadas en el taxi como a personas no transportadas en el taxi.

A lo largo del desarrollo de esta investigación, se corroboró que esta exigencia resulta tan o más dificultosa que los mencionados anteriormente. Contactadas numerosas agencias y brokers de seguros de la Ciudad, prácticamente ninguna de ellas ofrecía un seguro que brindara la cobertura requerida y en la mayoría de los casos se desconocía la existencia de este requisito gubernamental.

La mayor parte de las empresas aseguradoras consultadas, Nación Seguros, Provincia Seguros, Federación Patronal Seguros, El Comercio Seguros, Seguros Metal, manifestaban cierta confusión sobre si la propia cobertura del seguro del taxi como vehículo brindaba ya la cobertura al cartel publicitario de techo, por otro lado explicaban que, en términos físicos, evaluaban como un hecho muy poco posible que el cartel publicitario instalado en el techo - ante algún eventual siniestro- pudiera alcanzar a las personas transportadas en el interior del taxi, por lo cual evaluaban con cierta dificultad la emisión de una póliza que cubra tanto a transportados como no transportados como exige la normativa.

En este sentido, ciertas aseguradoras como Nación Seguros, manifestaron la dificultad técnica de la emisión de la póliza en tanto y en cuanto se requería el detalle de todos y cada

uno de los taxis que portaban el dispositivo para emitir la cobertura y realizar un seguimiento apropiado.

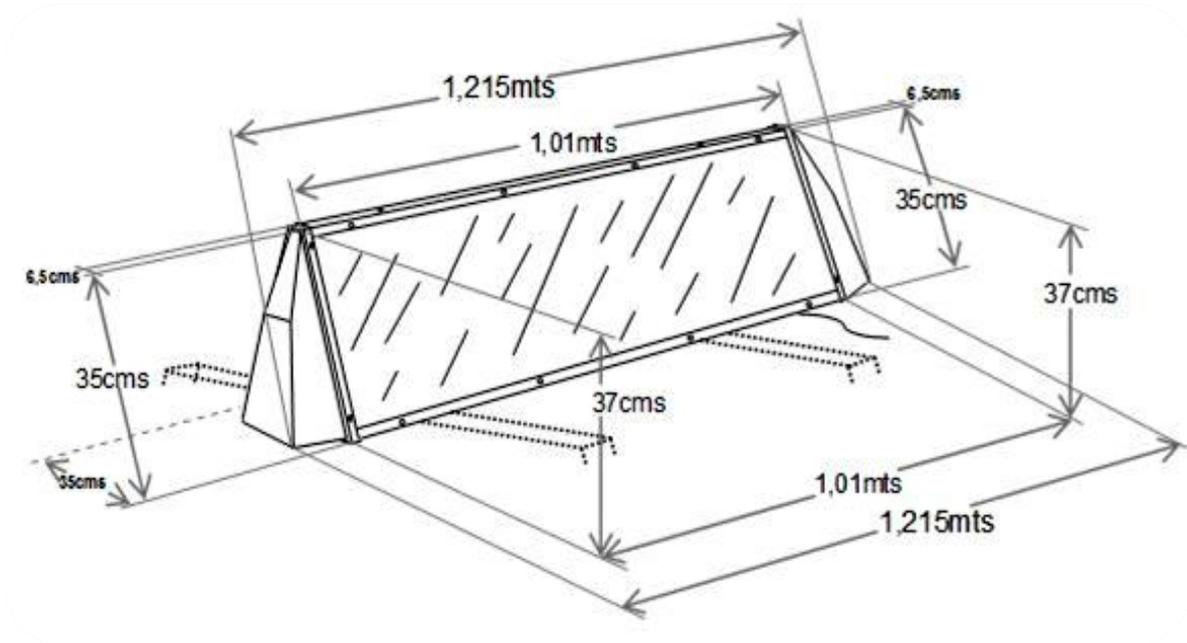
De todas formas, luego de varias consultas con la empresa El Comercio Seguros, del Grupo RCI, esta manifestó que emite la póliza de seguros que exige el Gobierno de la Ciudad para la publicidad en taxis, brindando cobertura en los términos requeridos y sin la necesidad de que se detallen las patentes de los taxis asegurados ni haciendo otras consideraciones al respecto.

8.3.4 Inspección Ocular GBABA

Al desarrollar la presente investigación, se conversó con funcionarios gubernamentales de la Dirección de Transito, se la Subsecretaria de Transporte del Gobierno de la Ciudad, quienes nos indicaron que, adicionalmente a los requisitos indicados por la Ley 3622/11, existe un requisito extra para la aprobación definitiva del dispositivo publicitario de techo para taxis, y que consiste en una inspección ocular.

Esta inspección ocular, de trámite rápido según afirmó Tadeo Fernández, consiste en verificar en la práctica el modelo industrial del dispositivo publicitario de techo para taxis, montado sobre un vehículo. Se observa que dicho modelo se corresponda con el que se incluyó en la solicitud de aprobación, se verifica su estética, materiales y su anclaje al techo del vehículo, luego de lo cual se da por finalizado el acto.

A continuación se expone un detalle de un Modelo Industrial aprobado para operar en la Ciudad de Buenos Aires mediante RESOL-128-SSTRANS perteneciente a PAROXA SRL, descripto por el Dr. Tadeo Fernández, el cual atravesó con éxito todas las instancias previamente descriptas.



Fuente: RESOL-128-SSTRANS. Tadeo Fernández. Entrevista. Noviembre 2013.

8.3.5 No todos lo logran

A continuación, se quiere significar que el proceso de aprobación es arduo, pero aún así, esta investigación pudo verificar que no todas las empresas que lograron la aprobación de su dispositivo publicitario plasmado en un modelo industrial, pudieron posteriormente operar efectivamente en el mercado publicitario de la ciudad de Buenos Aires.

La prueba está en que existen numerosos dispositivos publicitarios efectivamente aprobados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires aunque han sido muy pocos los cuales concretamente han “visto la luz” en la práctica comercial.

Como ejemplo podemos mencionar el Modelo Industrial de cartel publicitario portante para taxis aprobado por RESOLUCIÓN N° 1032/GCABA/SIYP/04 de la Empresa IMPI SRL emitida en Octubre de 2004, o el Modelo Industrial aprobado por RESOLUCIÓN N° 962/GCABA/SOYSP/02 de Diciembre de 2002, o por RESOLUCIÓN N° 308/GCABA/MDUGC/08 de Junio 2008, los cuales fueron aprobados por el Gobierno de la Ciudad pero no operaron comercialmente.

A continuación se exponen extractos de las antedichas resoluciones aprobatorias.

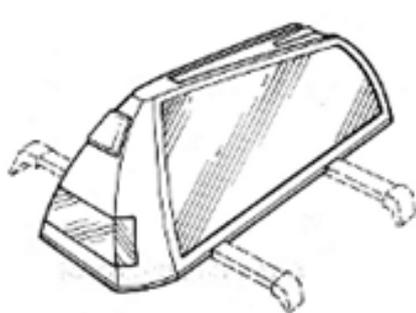


FIG.1

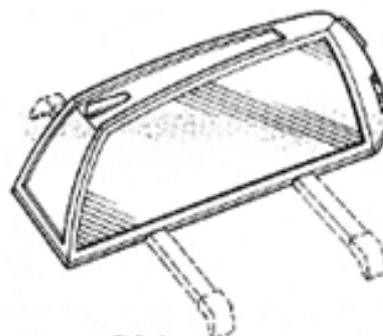


FIG.2

Fuente: Resol. 1032/GCABA/SIYP/04

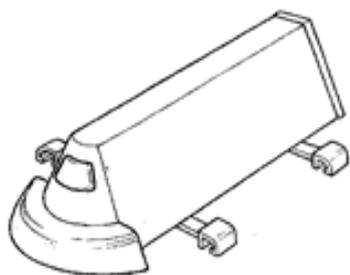


FIG.1

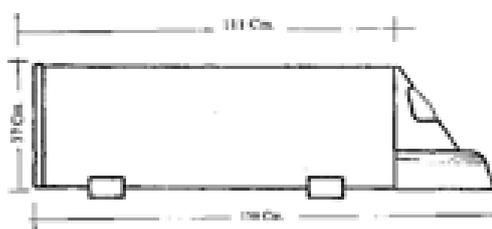
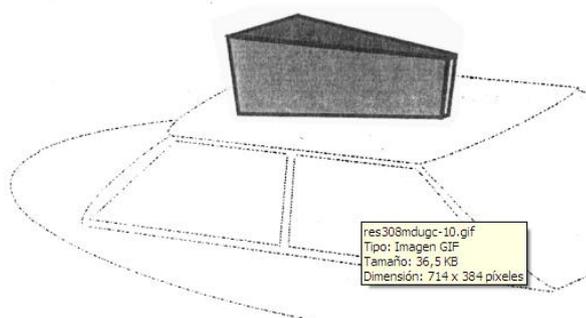
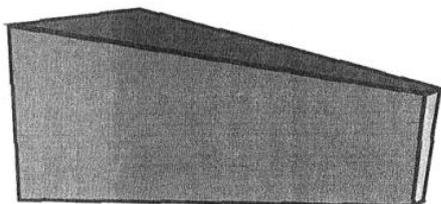


FIG.2

Fuente: Resol. 1032/GCABA/SIYP/02

Figura N° 7: Vista en Perspectiva



Fuente: Resol. 308/GCABA/MDUGC/08

En Anexos se adjuntan copias de las citadas Resoluciones Aprobatorias que, a modo de ejemplo, son sólo algunas de las que han sido detectadas en esta investigación.

8.3.6 Consideraciones Finales

Lo dicho en los párrafos precedentes nos permite afirmar, a modo de síntesis, que para lograr operar en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, el dispositivo publicitario de techo para taxis debe contar mínimamente con los siguientes requisitos:

- Ser un Diseño o Modelo Industrial depositado en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).
- Contar con Planos Generales del Dispositivo, incluyendo Hojas de Despiece y Detalle de Medidas y Materiales.
- Estar testeada su resistencia en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).
- Contar con un Seguro de Responsabilidad Civil que cubra a transportados y no transportados.
- Superar la Inspección Ocular que realiza el personal de la Subsecretaría de Transporte

La tramitación de la aprobación de los Modelos Industriales de Cartel Publicitarios para Taxis, según indicó Tadeo Fernández, constituye una ardua tarea y la inversión de un tiempo que ronda los dos años en total, lo cual puede resultar desalentador para el empresario de medios, ya que se afectan los plazos de lanzamiento de su modelo de negocios.

Pero contar con el dispositivo aprobado no constituye en sí mismo la certeza de que el sistema publicitario pueda ser efectivamente implementado y llevado al mercado dado que dicha aprobación resulta solo el principio del camino, el cual debe considerar además los aspectos logísticos y sobre todo comerciales de este medio publicitario, temas que son para nada sencillos como veremos a lo largo de esta investigación.

8.4 Socios Clave - Los Taxis

Tratamos a continuación otro de los actores principales del negocio de la publicidad en taxis y un jugador importante a considerar en el diseño de un modelo de negocios para esta actividad publicitaria, los taxis, los cuales sin ningún lugar a dudas se constituyen en un Socio Clave del negocio.

Se describe brevemente el negocio el taxi como medio de transporte de pasajeros y luego se lo aborda desde la perspectiva publicitaria.

8.4.1 Los Taxis en Buenos Aires

Según se publicó en mayo de 2012 en el portal especializado en negocios [iprofesional.com](http://www.iprofesional.com), existen entre 37.000 y 38.000 licencias de taxis habilitadas para circular en la Capital Federal. El número es limitado y se mantiene constante dado que desde hace años que el Gobierno porteño no amplía la cantidad de cupos para licencias, esto sin dudas determina que se produzca una tendencia alcista en el precio de las citadas licencias. (<http://www.iprofesional.com/notas/136063-Las-licencias-de-los-taxis-subieron-un-50-en-un-ao-en-la-Capital-Federal>)

Por otra parte, el Portal Wikipedia publica que en la Ciudad de Buenos Aires hay un taxi por cada aproximadamente 70 habitantes; una cantidad alta si se la compara con la de otras ciudades: en Nueva York, por ejemplo, con 13.000 Taxis y más de 8 millones de habitantes, ese número es de alrededor de un taxi por cada 650 habitantes. Esto significa que Buenos Aires cuenta con más taxis que otras ciudades del mundo. (http://es.wikipedia.org/wiki/Taxis_en_Argentina#cite_note-1)

Como surge de la entrevista con Carlos Ullfig, propietario de la Agencia de Radiotaxis "Buen Viaje", realizada en Abril de 2014, se afirmó que la oferta de taxis se encuentra sin nuevos cupos por lo que el número de taxis no varía de modo significativo sino que ronda los 40.000 en toda la ciudad, cada uno de ellos brinda servicio de transporte a pasajeros que los contactan con cada vez mayores medios de contacto, siendo los más tradicionales la parada de taxi en la vía pública y el llamado telefónico a la radio, agregándosele un nuevo método de contacto, el e-taxi mediante aplicaciones -principalmente Android- para teléfonos móviles.

Por otro lado, indicó Carlos Ullfig, debe destacarse que la publicidad en taxis, no es un medio publicitario significativo en vía pública en Buenos Aires, ni ha sido desarrollado por un número considerable de unidades. Afirma que a partir de 2011, la empresa Spotlighth explota publicitariamente unos 100 vehículos de Radiotaxi "Premium", lo cual representa

un porcentaje inferior al 1% del total de los taxis circulantes, y es ampliamente superado por la publicidad en colectivos con una evidente presencia mayor.

8.4.2 El Negocio del Taxi como Medio de Transporte

Continuando con lo publicado por [iprofesional.com](http://www.iprofesional.com), en julio 2011 el costo de una licencia de taxi en la Ciudad de Buenos Aires era de \$80.000, mientras que en Mayo 2012 el valor ronda los \$120.000, lo que representa el triple de lo que vale un auto usado. Consultado el secretario de la Asociación de Taxistas de Capital, Alberto Rodríguez, manifestó que el precio de la licencia viene aumentando a un ritmo del 8% mensual. Por otra parte, la recaudación de cada taxi, según el matutino, rinde hasta 45% anual. (<http://www.iprofesional.com/notas/136063-Las-licencias-de-los-taxis-subieron-un-50-en-un-ao-en-la-Capital-Federal>)

Otálora M. (2012), autor del libro "Inversiones para todos" advirtió que, en este escenario, un dueño del taxi que a su vez trabaje el vehículo puede ganar entre \$6.500 y \$9.000 al mes. Y, si es a la vez dueño y administrador del auto, se factura entre \$5.500 y \$ 6.500 mensuales, con un chofer que trabaje un turno de 12 horas.

Así, afirma el citado autor, un desempeño óptimo son 26 salidas por mes para autos con un conductor y 52 mensuales para unidades con dos choferes. De esta forma, la rentabilidad sobre la inversión es de entre un 30% y un 45% anual, sin considerar la apreciación de la licencia, afirmó el diario.

Si bien el negocio del taxi es en sí mismo atractivo en términos de rentabilidad anual, el monto nominal no resulta muy significativo lo cual puede motivar al taxista a buscar alternativas comerciales adicionales para generar ingresos extra de la explotación del taxi. Esto puede servir de incentivo a que mediante la explotación publicitaria de su vehículo se generen nuevas fuentes de ingresos que mejoren su rentabilidad. (<http://www.infobae.com/2014/07/28/1583749-el-trader-bursatil-que-paso-ser-el-rey-del-taxi-buenos-aires>)

Carlos Ullfig, en la citada entrevista nos manifestó que la principal motivación del taxista es el dinero en efectivo por lo que cualquier ingreso adicional a los ya establecidos constituye un fuerte aliciente para el propietario del taxi.

8.4.3 Taxistas Cuentapropistas

Continuando con los conceptos vertidos por Carlos Ullfig en la entrevista realizada, se afirmó que de los casi 39.000 taxis que circulan en la Ciudad de Buenos Aires, la explotación de los mismos varia, según se trate de taxistas cuentapropistas, de taxis agrupados en mandatarias y/o de radiotaxis.

Es por ello que se considera importante describir las distintas alternativas dado que este aspecto impactará en el modelo de negocios que se implemente para la publicidad en taxis, dado que cada tipología de explotación comercial del taxi supone un abordaje diferente para su explotación publicitaria.

En términos generales nos referimos a **Taxistas Individuales o Cuentapropistas**, al hablar del taxista que explota el vehículo a modo cuentapropista, siendo el propietario del vehículo y de la licencia habilitante, y conduciéndolo por la ciudad de Buenos Aires una cantidad determinada de horas por día. En este caso hablamos de una especie de "empresario", dueño de los medios de producción quien a su vez los explota.

En este sentido, continua Carlos Ullfig, afirma que existen algunos matices a tener en cuenta para mejorar la comprensión del funcionamiento comercial de un taxi, por ejemplo, un taxi puede ser conducido por un chofer que no es propietario del vehículo ni de la licencia, sino que explota el vehículo por determinadas horas diarias a cambio de un monto fijo a pagarle al dueño del vehículo y de la licencia, en este caso debemos hablar del "chofer" o, como se dice en la jerga de la ciudad de Buenos Aires, del "peón de taxi". Con esto se quiere remarcar, que el conductor del taxi no necesariamente es quien decide sobre la explotación del taxi, sino más bien es solo quien lo conduce.

Este punto es muy importante a tener en cuenta para afrontar el diseño de un modelo de negocios de publicidad en taxi dado que cualquier negociación deberá realizarse con el propietario del taxi y no con su chofer.

Un propietario de un taxi (y su licencia) puede acumular más de un vehículo, y recurrir entonces a varios "choferes" o "peones de taxi" para explotar sus activos. El propietario individual suele explotar el taxi por aproximadamente 18 horas diarias, esto se cumple ya sea si lo conduce el mismo o si comparte el horario con un chofer adicional.

Los taxistas individuales pueden ser considerados como “puertas negras” en aquellos casos en los cuales el propietario no pertenece o integra una Radiotaxi o sino en la puerta trasera se especifica a modo de identificación bajo que radio opera.

8.4.4 Mandatarias y Administradoras de Taxis

Ahora bien, este trabajo de investigación detectó que otra forma de explotar un taxi consiste en, ya no un propietario individual del taxi -que puede o no conducirlo-, sino a través de una **Mandataria o Administradora de Taxis**.

En este caso, el propietario de uno o más taxis le entrega el vehículo a dicha mandataria para que esta se lo administre y explote a cambio de una suma fija mensual. De esta manera, el dueño del taxi se despreocupa de la administración y de elegir y controlar a los choferes y solo recibe su “renta” a fin de mes.

Ahora bien, las Mandatarias reúnen los taxis de múltiples propietarios y, como afirma Carlos Ullfig, suelen reunir un número de taxis importante, lo cual es un aspecto a tener presente al momento de pensar en la explotación publicitaria de los taxis, ya que como la mandataria recibe un mandato por parte del propietario del vehículo, es esta quien decide si avanza hacia la explotación publicitaria de dichos vehículos.

Cabe señalar que la mandataria busca maximizar la rentabilidad del taxi que le fue entregado para su administración por lo que realiza una explotación que implica transitar las 24 horas por la ciudad.

Las mandatarias, continúa Carlos Ullfig, son denominadas “troperos” en la jerga del mundo taxi en referencia a la “tropa” de taxis que representan en conjunto.

8.4.5 Radio Taxis

Por otro lado, ya sea que se trate de taxis de propietarios individuales o reunidos en mandatarias, existe un tercer factor a ser considerado en el análisis que se realiza en este trabajo, los **Radiotaxi**.

Los Radiotaxis, afirmó Carlos Ullfig, reúnen bajo un mismo “número telefónico de contacto” a un grupo de taxistas que se agrupan bajo la denominación que corresponde al nombre de la radio. La denominación radiotaxi hace referencia al modo de contacto entre el cliente y la agencia por un lado -mediante llamado telefónico- y al modo de contacto entre la agencia y el vehículo por otro -mediante radio de baja frecuencia-.

Una manera de identificar la radio al que corresponde un taxi consiste en observar el número telefónico y la denominación de la radio expuesta en las puertas traseras del vehículo, adicionalmente puede observarse el techo del taxi en el que suelen indicarse los números de contacto.

Funcionar dentro del entorno operativo de una agencia de Radiotaxi implica para el taxista ser un abonado a la frecuencia de la radio y esto se traduce en el pago semanal de un abono, el cual se hace efectivo en la Oficina Central de la Agencia.

El taxista individual e incluso las mandatarias recurren a los Radiotaxis dado que resulta una manera de obtener viajes de mayor calidad y con más frecuencia que únicamente circular por la vía pública en búsqueda de pasajeros. Adicionalmente, continuó Carlos Ullfig, las radiotaxis suelen establecer convenios con empresas mediante el sistema de cuenta corriente lo cual les otorga viajes garantizados y resulta un estímulo para pertenecer a la radio y pagar el abono.

Por último, otro tema a ser destacado es que para el pasajero común que toma el taxi en la vía pública y da la sensación de mayor seguridad que un "puerta negra".

Conocer el funcionamiento del taxi es clave para avanzar sobre el diseño de un modelo de negocios orientado hacia la publicidad e taxis.

8.4.6 Otros Socios Clave

Existen otros actores a considerar en la Publicidad en Taxis que constituyen Socios Clave, ellos son los fabricantes de dispositivos publicitarios y los responsables de la producción de pautas publicitarias.

8.4.6.1 Fabricantes de Dispositivos

Los modelos industriales aprobados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para carteles publicitarios para el techo de taxis son diseños específicos que deben ser tratados por especialistas.

Así, como surgió de las entrevistas realizadas en Abril y Julio de 2014 a Hilario Iturriaga, consultor especializado en desarrollo de negocios de la Consultora Z Trens SA, otro actor a considerar como socio estratégico en el negocio de la publicidad en taxis debe ser el fabricante de los dispositivos de techo, y debe recurrirse a sus servicios para contar con

disponibilidad para iniciar la oferta, para incrementar la flota publicitaria o para cubrir recambios. También debe considerarse el método de fijación al techo del vehículo como tema vinculado al dispositivo de techo como tema complementario relacionado con los dispositivos.

El principal fabricante de dispositivos publicitarios para taxis que existe en Buenos Aires es FAMAR cuya fábrica se encuentra en Haedo Provincia de Buenos Aires y su gerente es Fabián Martínez. www.cartelesfamar.com.ar/

8.4.6.2 Producción de Pautas Publicitarias

La empresa encargada de la producción de pautas publicitarias debe considerarse como otro actor de la publicidad en taxis, afirmó Hilario Iturriaga, ya que resulta un socio estratégico del negocio y representa un ingreso potencial al participar del precio de venta de la pieza.

La mayoría de los anunciantes cuenta con empresas que les producen sus piezas publicitarias, afirmó Roberto Albertini, Director Comercial del Avenida Publicidad, en la entrevista realizada en Junio de 2014, aunque otras prefieren que sea el propio medio quien les haga el trabajo, en este último caso, el modelo de negocio de la publicidad en taxis debe contar con una empresa que le realice este trabajo de manera de llevarle al anunciante todo el trabajo resuelto.

8.5 Canal de Comercialización - Agencias de Medios

8.5.1 Introducción “Caro pero el Mejor”

Seguidamente se continúa el trabajo de campo con el abordaje de otro de los actores principales del negocio de la publicidad en taxis que se detectó en la investigación.

Tratamos uno de los protagonistas de la publicidad en general y en vía pública móvil en particular, las Agencias de Medios, un importante eslabón a considerar en el diseño de un modelo de negocios para esta actividad publicitaria.

Deben considerarse como medio publicitario la necesidad fundamental de contar con los servicios de una agencia de medios y de disponer de un listado de agencias a las cuales recurrir para la comercialización de los espacios, como manifestó Pedro Pablo Benítez,

Responsable del Relaciones Institucionales en Grupo IFES, en la entrevista realizada en Abril de 2013.

La función principal de una agencia de medios, continuó el entrevistado, es la de conectar al anunciante con el medio publicitario, es un intermediario natural, en este sentido y en un carácter más amplio, su función consiste en administrar el presupuesto del anunciante y, según los objetivos de su plan de marketing, distribuir ese presupuesto entre determinados medios publicitarios con la finalidad de influir sobre el grupo de consumidores definido como target.

Es importante destacar que los grandes anunciantes, y por lo tanto los montos más importantes destinados a inversiones publicitarias, recurren a agencia de medios como práctica habitual. Esta situación determina que para un medio publicitario nuevo no resulte sencillo hacerse un lugar dentro del espectro de agencias de medios dado que los volúmenes involucrados no son tan atractivos.

Por otra parte, la Agencia de Medios cobra un porcentaje que ronda entre el 15% y el 20% del valor total de la pauta, por lo que el medio cuyos espacios administra debe ceder parte de su rentabilidad a cambio de una comercialización más efectiva, es por eso que Pedro Pablo Benítez manifestó que la Agencia de Medios es un canal "caro pero el mejor".

8.5.2 Funcionamiento General

En términos generales, como manifestó Leandro Regueiro, Director de Medios de Naya Medios en la entrevista realizada en Abril 2014, una Agencia de Medios cuenta con dos áreas fundamentales, las cuales deben tenerse presentes para implementar un modelo de negocios vinculado con la publicidad, el Área de Compras y el Área de Planificación. Asimismo, destaca el Área de Auditoria de Medios como otra área a considerar.

El Área de Planificación le brinda asesoramiento al anunciante sobre qué medios deberían considerarse para exponer los mensajes publicitarios durante cierto periodo de tiempo, así, conjuntamente con el anunciante y según sus metas de marketing, se decide en qué tipo de medios se va a invertir y consecuentemente se distribuye el presupuesto del que se dispone entre dichos medios publicitarios. De esta manera, su objetivo principal es la de diseñar el Plan de Medios del anunciante.

El Área de Compras, avanza un poco más allá y en base al Plan de Medios, procede a contratar los espacios publicitarios que van a comunicar las pautas del anunciante, es quien

convierte en realidad el citado plan y quien entra en contacto directo con los medios. Es por eso que, continúa Leandro Regueiro, resulta crucial tener aceitadas relaciones con el área de compras de una agencia de medios dado que esa relación va a definir que un medio sea elegido y no otro. Para la publicidad en taxis, este es un tema crucial a sortear dado que es un medio que no está desarrollado ni cuanta con significativa presencia, y suele ser considerado como un medio de publicidad no tradicional.

Otra área importante es el Área de Auditoria de Medios, la cual busca controlar que la pauta contratada se cumpla en tiempo y forma, verificando que el medio cumpla con su anunciante.

8.5.3 Tarifa Bruta vs. Tarifa Neta

Tratamos ahora el que fue quizás uno de los aspectos más sorprendentes que se detectó a lo largo de esta investigación, las tarifas publicitarias. Los medios publicitarios, incluidos los de vía pública móvil, publican sus tarifas en sitios especializados de medios cuyos usuarios son principalmente los planificadores de medios y los profesionales del área de compra de espacios publicitarios. Se hace referencia principalmente al sitio de Tarifario <http://www.tarifarionline.com.ar/> y al de Totalmedios.com www.totalmedios.com/, los cuales exponen sus condiciones comerciales centrales incluyendo cantidad de inserciones, plazos de exposición y, por supuesto, las tarifas.

Ahora bien, el primer contacto con dichas tarifas resulta llamativo por la gran magnitud de los montos involucrados, los cuales son bastante más altos de lo que se podría esperar. Esto es así, manifestó Leandro Regueiro, porque las tarifas publicadas corresponden a Tarifas Brutas, las cuales no consideran ningún tipo de descuento, y cuyo principal destinatario son los anunciantes del sector público principalmente aéreas de gobierno como AFIP, ANSESS, y ministerios varios como el de Turismo, el de Transporte, el de Trabajo etc. etc., es decir, la tarifa bruta solo aplica al anunciante gobierno.

Es por eso que al considerar las tarifas publicadas desde el ámbito privado debe tenerse presente que el precio final que se va a pagar al medio publicitario es significativamente menor al precio publicado, dado que se van a implementar descuentos comerciales relacionados con aspectos diversos como, la duración de la pauta, la cantidad de inserciones, y una fuerte disminución inicial sobre el precio publicado que lo diferencia claramente de la tarifa gobierno. De este modo, indicó Leandro Regueiro, podemos decir

que la tarifa neta es la tarifa real, que aplica a todo el universo de anunciantes del sector privado.

Como ejemplo relacionado con la vía pública móvil, y dado que no hay datos publicados disponibles sobre las tarifas de publicidad en taxis, se toma como referencia los datos de la publicidad en colectivos empresa VPM www.vpm.com.ar, según www.totalmedios.com/, datos a Julio 2014.

Formatos Posteriores		Formatos Laterales	
Back Full		Laterales Super Large	
Premium	\$ 5.060 (por unidad)	Premium	\$ 4.900 (por unidad)
Standard	\$ 4.110 (por unidad)	Standard	\$ 3.650 (por unidad)
Lunetas		Laterales Large	
Premium	\$ 3.650 (por unidad)	Premium	\$ 3.650 (por unidad)
Standard	\$ 2.500 (por unidad)	Standard	\$ 2.500 (por unidad)



Fuente: Totalmedios.com / Urbanner.com.ar

Los precios publicados llegan finalmente al medio, luego de un descuento que ronda el 75%, lo cual determina que, por ejemplo, un lateral publicado en \$ 3.650.- (+IVA) resulte en un precio final de poco más de \$ 900.- (+IVA), como indicó Roberto Albertini, en la precitada entrevista.

8.5.4 Descuentos y Pagos

Abordamos a continuación otro de los aspectos fundamentales vinculados con las Agencias de Medios y con la comercialización de los medios publicitarios, esto es central para diseñar y comprender un modelo de negocios aplicable a la publicidad en taxis.

Según explicó Leandro Regueiro, en concordancia con lo manifestado por Pedro Pablo Benítez, las cotizaciones de precios y los precios de lista disponible en páginas especializadas no son precios efectivamente los precios finales sino que están sujetos a fuertes descuentos por lo que el precio real que se negocia con el medio es significativamente menor.

Entonces, para determinar el precio final, un anunciante del sector privado, tomando como base la Tarifa Bruta publicada, debe descontar al menos un 50% sobre el precio de lista que publica el medio y además deben considerarse los % de descuento por cantidad y el % de “bonificación confidencial agencia”, siendo este último el estímulo que recibe la agencia de medios para recurrir a un medio y no a otro. Además, manifestó Leandro Regueiro, cada medio negocia sus propios descuentos y que finalmente se cierran montos globales con fuertes bonificaciones.

Debe considerarse también que las pautas y espacios contratados, se negocian y acuerdan en múltiples opciones, como por ejemplo mediante un convenio anual de inversión fija, o estableciendo pautas mensuales, o implementando trabajos muy concretos.

Adicionalmente, expresó Pedro Pablo Benítez, sobre ese 50% mencionado anteriormente, debe aplicarse al saldo un descuento adicional, que oscila entre el 10%, 15% y 20%, y que son acumulativos, vale decir, se puede ofrecer por una inserción 10%, por dos inserciones 10%+15%. Esos descuentos son para el anunciante, y después un 10% de confidencial para la Agencia de Medios, indicando que confidencial quiere decir que no se lo factura y que se reintegra por nota de crédito.

Por otro lado, otro tema a destacar reside en la facturación, aunque aquí la cuestión es más bien simple, en función de los costos, se determina un piso y a más inversión en espacios contratados, más descuento se otorga, y finalmente se acuerda el precio final, el cual nunca incluye el IVA ni el valor de la producción de las pautas publicitarias, ni la creatividad del diseño, lo cual debe adicionarse al precio cotizado.

En definitiva, el proceso de negociación y fijación de precios para los espacios publicitarios es un asunto complejo que requiere de profesionales especializados en medios para poder implementarse satisfactoriamente, así, cualquier modelo de negocio que se diseñe para la publicidad en taxis en Buenos Aires, debe prever estos menesteres.

Merece un párrafo adicional, el hecho de que Spotligth, la única empresa que opera publicidad en taxis en la ciudad, no publique sus tarifas en ningún sitio especializado, como manifestó Hilario Iturriaga, esto induce a pensar que el tratamiento comercial de sus espacios se efectúa de modo directo con los anunciantes, lo cual supone un desarrollo importante de su área comercial y el ahorro de algunos de los porcentajes indicados precedentemente, como el descuento “confidencial agencia”.

8.6 Segmentos de Mercado - Anunciantes

Los anunciantes constituyen uno de los actores más importantes del negocio de la publicidad en general y de la publicidad en taxis en particular, y en definitiva sirven de motorizador del sistema todo.

Dadas las características particulares de la publicidad en taxis, los anuncios que comunican deben estar orientados hacia el "gran público" y considerar una amplia variedad de estratos socioeconómicos, es decir ser "Multitarget", como afirmó Diego Segura, Responsable del Departamento de Marketing y Publicidad Digital en McTree Argentina, en la entrevista realizada en Noviembre de 2013.

Podemos inferir que los clientes potenciales de la publicidad en taxis son todas las empresas que quieran realizar una publicidad de tipo masiva, por ende el mercado potencial es muy grande y abarca muchísimos rubros y actividades posibles.

Es por eso que los principales anunciantes del medio que tratamos deben ser empresas de consumo masivo, sector público, tabacaleras, bebidas cola, cervezas, casas de comidas rápidas etc.

Identificamos entonces como grupo principal de clientes a aquellas empresas que deseen dar a conocer en forma masiva sus productos o servicios / eventos. Entre las empresas que actualmente contratan publicidad masiva en la Ciudad de Buenos Aires, se destacan grandes empresas como supermercados, cadenas de productos para el hogar, distribuidoras de cinematografía u otros espectáculos, tarjetas de crédito, telefonía, etc. estos podrían ser potenciales clientes para la publicidad en taxis, según expresó Diego Segura.

A continuación se expone el share de inversión publicitaria en parte de 2011, en base a la tarifa bruta, considerando los sectores económicos más destacados. Los productos de consumo masivo y el sector comercio lideran los montos invertidos, aunque otros sectores mantienen una fuerte presencia como comunicaciones, bebidas con y sin alcohol y el sector farmacéutico, como se desprende de Revista Target. 2011. Las Mejores Campañas. Edición Especial.

Share de inversión, por sectores

Primer trimestre 2011. Inversión en pesos. Tarifa bruta.

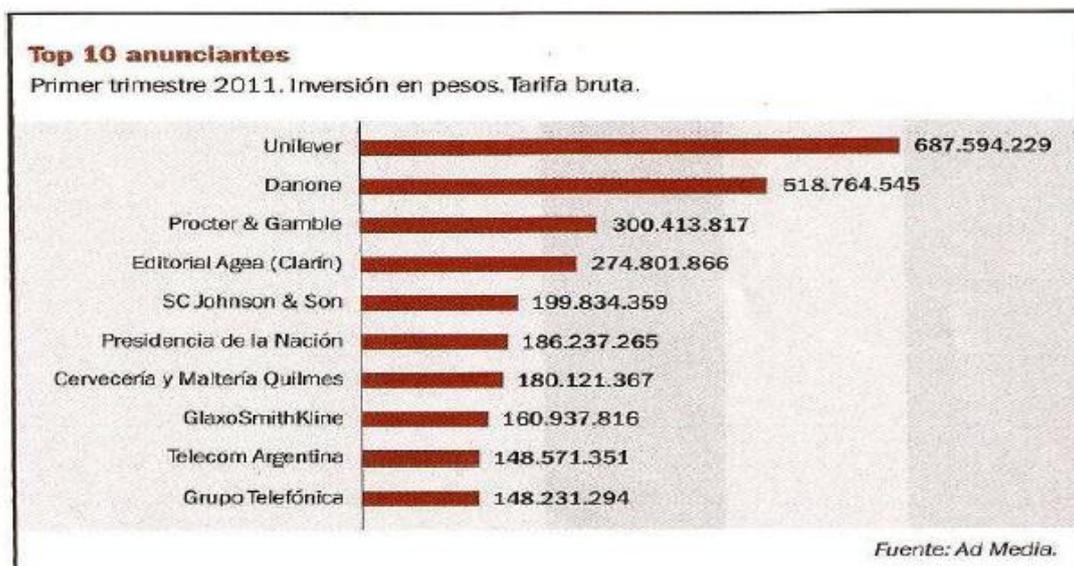
Sector	Inversión	Porcentaje
1 Higiene, belleza, cosmética	1.215.712.355	17
2 Casas de venta, comercios	1.125.351.351	16
3 Alimentación	811.832.029	12
4 Comunicaciones	688.303.204	10
5 Artículos de limpieza y desinfección	496.360.633	7
6 Bebidas sin alcohol	424.410.886	6
7 Ind. farmacéutica, lab. línea <i>human</i>	340.151.276	5
8 Bebidas alcohólicas	322.523.025	5
9 Industria automotriz	237.645.531	3
10 Bancos	232.118.352	3
Otros	1.078.571.388	15

Fuente: Ad Media.

Las empresas anunciantes, expreso Diego Segura, asignan un presupuesto anual a ser distribuido entre los medios que integran el plan de medios definido para el periodo y como regla general, delegan el tratamiento y compra de espacios publicitarios en las Agencias de Medios las cuales elaboran el “mix de medios” más apropiado para alcanzar sus objetivos de comunicación publicitaria.

Debe destacarse, que el vinculo natural entre la publicidad en taxis como medio de comunicación en vía pública y los anunciantes es la Agencia de Medios y es por eso que los anunciantes delegan en ellas la administración de sus presupuestos publicitarios y la planificación de medios.

A continuación exponemos un detalle de las principales 10 anunciantes del año 2011 para considerar como referencia de las magnitudes que se manejan en el mercado publicitario, según la precitada publicación en Revista Target. 2011. Las Mejores Campañas. Edición Especial.



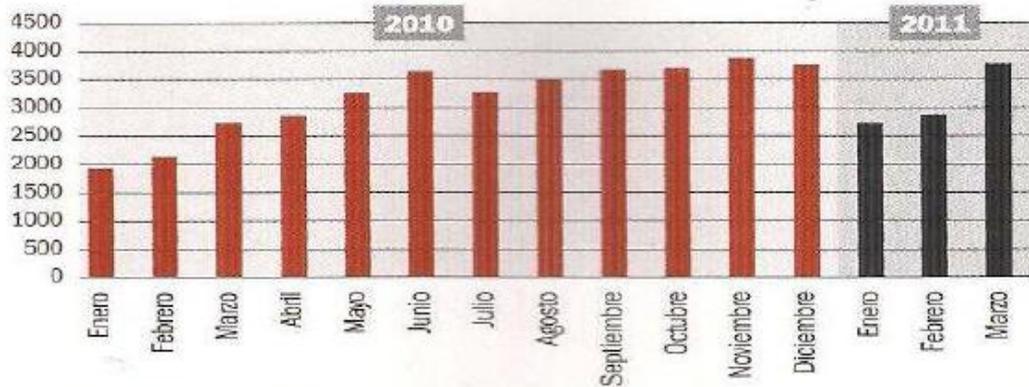
Asimismo, la parte creativa y de diseño específico de las acciones publicitarias se delegan en Agencias de Publicidad, manifestó Roberto Albertino, la cual en base a las directivas de Marketing y del los objetivos propuestos, realiza las piezas publicitarias para los distintos medios en los que se planea realizar la exposición, incluyendo TV, Gráfica, Radio, y Vía Pública (estática y móvil).

Debe aclararse que si bien la Agencia de Medios es la vía para acceder a los medios por parte de los anunciantes, existe otro camino, el “camino directo” entre el anunciante, a través de su Departamento de Marketing, y el medio publicitario. Este camino permite disminuir los costos de la agencia, y es más utilizado en anunciantes pequeños con presupuestos reducidos y que recurren a uno o dos medios únicamente, como indicó Diego Segura.

Resulta interesante detenerse en la magnitud del impacto del tipo de publicidad que se ofrece y destacar una de sus mayores ventajas, la masividad. Seguidamente detallamos el volumen de inversión publicitaria entre 2010 y el primer trimestre 2011 en términos de tarifa bruta, a modo de referencia como se publicó en Revista Target. 2011. Las Mejores Campañas. Edición Especial.

Evolución total del mercado

Enero 2010 a marzo 2011. Inversión en millones de pesos. Tarifa bruta.



Fuente: Cámara Argentina de Agencias de Medios.

8.7 Propuesta de Valor - Características de la Publicidad en Taxis

Seguidamente se realiza una somera descripción de los aspectos centrales de la publicidad en taxis, las cuales resultan de suma importancia al momento de considerar los taxis como medio de comunicación y para el diseño de un modelo de negocios aplicable.

Entre otros, Hilario Iturriaga manifestó que los principales rasgos de la publicidad en taxis son los siguientes:

- Cobertura:** brinda máxima cobertura territorial y logra constante movimiento de la pauta publicitaria sin restricciones de tránsito. Cada dispositivo publicitario hace que el mensaje recorra 300kms diarios por toda la ciudad.
- Comunicación Multitarget:** brinda comunicación a segmentos socioeconómicos múltiples, día y noche, con impacto múltiple y repetitivo y reforzando el mix de medios elegido.
- Longevidad del Mensaje con destacada comunicación nocturna:** la pauta publicitaria circula de 18 a 24 horas diarias con exposición continua. Los 7 días de la semana, los 30 días del mes. La Iluminación backlight genera un destacado impacto comunicacional en horas pico nocturnas.
- Creatividad al máximo:** El dispositivo de techo otorga grandes posibilidades creativas con el uso de extensiones en la pieza publicitaria y su refuerzo visual con iluminación led. Permite además realizar trabajos especiales con piezas termoformadas que resalten el mensaje, e incluso colocar leds en la base del cartel destacando el techo del taxi.

- e) **Alto impacto visual:** El cartel de techo resulta muy llamativo, garantiza la diferenciación del mensaje publicitario, e influye en la recordación de la pauta. Asimismo, el dispositivo se integra a la estética del taxi al formar parte del vehículo.
- f) **Mediciones de Impacto:** Mediante la tecnología del GPS vinculada con el Smartphone de cada conductor de taxi, se obtienen datos en tiempo real sobre el recorrido de los anuncios, su segmentación geográfica por barrios y zonas de la ciudad etc. Esto permite un control on-line de la cobertura de sus anuncios, y la posibilidad de emitir reportes y mediciones de impacto.
- g) **Flexibilidad y rapidez:** Los dispositivos de techo permiten un sistema 100% flexible, con pautas recambiables y actualizables de modo express. Las dos caras independientes por dispositivo permiten comunicar mensajes distintos.
- h) **Integración a Redes Sociales:** Mediante el formato interior, instalado en la parte posterior del asiento del acompañante, es posible instalar Códigos "QR" que permiten integrar el "indoor media" del taxi, no solo con el sitio web del anunciante sino con sus plataformas de redes sociales, estimulando, por ejemplo, la multiplicación de accesos a # "hashtags" y el acceso a videos de la marca que lleven a su viralización.

8.8 Casos de Éxito en Buenos Aires

Para culminar este capítulo, se detallan aquellos casos que, a lo largo de los años, han podido implementar efectivamente el sistema de publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires.

De la entrevista realizada con Carlos Ullfig, de Radiotaxi Buen Viaje, se han podido detectar 3 empresas que han efectivamente se lanzaron al mercado publicitario porteño, estas son Carview, Publitax y Spotlighth.

Seguidamente, y con el objetivo de contextualizar el análisis de los Modelos de Negocio que se realiza en los próximos capítulos, describimos brevemente las características de cada una de ellas, poniendo énfasis en los aspectos centrales del sistema, a saber: Dispositivo Publicitario, Empresa de Taxis, Anclaje, Cantidad de taxis y Forma de Comercialización.

8.8.1 Empresa Carview

Fue la primera empresa que implementó el sistema de publicidad en taxis con carteles iluminados en el techo de taxis en Buenos Aires, iniciando sus actividades en el año 2001.

Taxis portantes de los Dispositivos: Los taxis en los cuales se instalaron sus dispositivos de techo pertenecían a la empresa “Radiotaxi Millenium” y no desarrolló un sitio web de la empresa.

Características del Dispositivo: El dispositivo publicitario se construyó en materiales plásticos termoformados, de color negro, sus medidas eran bastante amplias, sobre todo en altura, midiendo el cartel 1,20x0,40mts, y estaba compuesto de varias piezas, es decir que no era un dispositivo monovolumen y su diseño contaba con iluminación interna.

Contaba con un sistema de sujeción interna de las piezas publicitarias, las cuales quedaba sujetadas en los cuatro extremos del dispositivo.

En términos comparativos, podemos afirmar que el dispositivo implementado por Carview fue el de dimensiones más significativas que se han operado en el mercado publicitario de la Ciudad de Buenos Aires en toda la historia de la publicidad en taxis.



Fuente: www.adlatina.com.ar (2001)

Piezas Publicitarias: Las piezas publicitarias eran impresos sobre Poliestireno de Alto Impacto (PAI), de diseño rectangular, aunque no permitía el uso de extensiones a la pieza publicitaria.

Asimismo, las características del dispositivo permitían un reemplazo ágil de las pautas dado que las piezas publicitarias no se realizaban en vinilo adhesivo montado directamente sobre el cuerpo del dispositivo.

Anclaje: El sistema de anclaje consistía en barrales adheridos al techo del taxi mediante un sistema similar a portaequipajes. Estos portaequipajes tenían características únicas dado que no se comercializaban al público en comercios sino que resultaban modelos ad-hoc. La parte inferior del dispositivo publicitario se adhería a los barrales de anclaje los cuales se ajustaban al techo del taxi.

Comercialización: Los espacios eran comercializados a través de Agencias de Medios y Agencias de Publicidad. Como puede observarse en el siguiente vínculo, la renombrada agencia de publicidad argentina Agulla&Baccetti realizó trabajos para este medio en 2001.

<http://www.adlatina.com.ar/publicidad/lo-%C3%BAltimo-de-agulla-baccetti-en-los-taxis>

En 2001 se presentó la campaña de vía pública que Agulla & Baccetti creó para su cliente Páginas Amarillas, la cual consistía en tres piezas denominadas, "Abogados", "Arquitectos" e "Ingenieros".

Esta campaña pudo verse durante varias semanas en los techos de los taxis porteños de Millenium Taxis.

La estrategia creativa aludió en esa oportunidad a mostrar una realidad nacional que se vivía en 2001 en la Ciudad de Buenos Aires: el ingreso de profesionales en el gremio de los taxistas, un suceso que se venía produciendo en aquellos convulsionados años. (Adlatina.com 2001)

En Anexos se detalla la ficha técnica del anuncio.

Operaciones: Una característica de las operaciones de Car-View es que se podían observar que los espacios publicitarios sin vender comunicaban el nombre de la Empresa de Taxis "RadioTaxis Millenium" conjuntamente con los datos de contacto telefónico lo cual podría implicar el canje de espacios publicitarios por espacios de techo.

La empresa dejó de operar en el año 2003 y no volvió al mercado.



Fuente: www.adlatina.com.ar (2001)

8.8.2 Empresa Publitax

Fué la segunda empresa que implementó el sistema de publicidad en taxis con carteles iluminados en el techo de taxis en Buenos Aires, iniciando sus actividades en 2003 y permaneciendo activa durante más de 7 años hasta el 2010.



Fuente: Dossier Net Publicidad Exterior 2007

En otro capítulo trataremos con detalle el Modelo de Negocio que implementó Publitax y analizaremos su funcionamiento.

Numero de Dispositivos: Esta fue la empresa que mayor cantidad de dispositivos publicitarios logró poner en funcionamiento, llegando a contar con 600 carteles en circulación y con un máximo de 800 dispositivos disponibles en Buenos Aires, (Dossier Net Publicidad Exterior 2007), llegando además a contar con oferta publicitaria en la Ciudad de Mar del Plata (Diario la Capital 05/03/2007 Página 4).

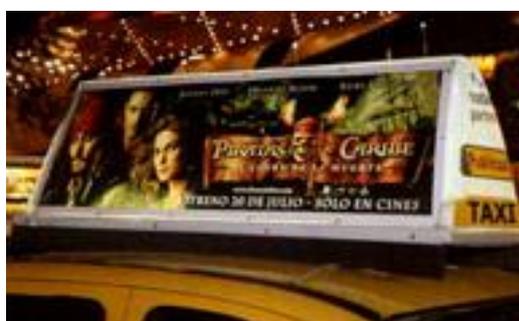


Fuente: Dossier Net Publicidad Exterior 2007

Taxis portantes de los Dispositivos: Los taxis en los cuales se instalaron sus dispositivos de techo pertenecían a vehículos de numerosas mandatarias de taxis y radiotaxis, así como también propietarios individuales.

Su website www.publifax.com.ar no se encuentra disponible actualmente.

Operaciones: Publifax era una empresa propiedad de Orbis SA, quien a su vez era una de las principales empresas aseguradoras de taxis de la ciudad de Buenos Aires, esto permitía que a cambio de un importante descuento en el seguro de su vehículo, los taxistas permitieran que se instalara el cartel publicitario en sus taxis, lo cual constituye una concreta ventaja competitiva y le brindó sustentabilidad operativa y financiera al sistema.



Fuente: Dossier Net Publicidad Exterior 2007

Características del Dispositivo: El dispositivo publicitario utilizado se construyó en un monovolumen de PAI (Poliestireno de Alto Impacto) termoformado traslucido y su diseño se asemeja mucho a los dispositivos de techo utilizados en los taxis de la Ciudad de New York.

Sus medidas eran de 1,20x0,35mts, su diseño contaba con iluminación interna.

Adicionalmente, Publifax desarrolló formatos de Indoormedia o Publicidad Interior al ofrecer displays promocionales para folletería en los respaldos de los asientos.

Piezas Publicitarias: Las piezas publicitarias eran principalmente impresos sobre vinilo adhesivo de diseño trapezoide (no rectangular), y si bien no permitía el uso de extensiones a la pieza publicitaria, si se explotó al máximo las posibilidades creativas al desarrollar trabajos especiales con pautas termoformadas en su interior como ocurrió con la publicidad de Coca Cola Company para su producto Cepita.



Fuente: Dossier Net Publicidad Exterior 2007

Anclaje: El sistema de anclaje consistía en una cinta de doble faz de alta resistencia que se adhería al techo del taxi.

Comercialización: Los espacios eran comercializados a través de Agencias de Medios y mediante comercialización propia.

Fuente: Dossier Net Publicidad Exterior 2007

Importantes empresas como Cepita, Renault, Orbis, Lo Jack, Fiat, Nestlé, Osram, Nike y Discovery entre otras, seleccionaron dispositivos de Publitax para comunicar sus nuevas campañas. Los espacios fueron comercializados por Susana Macchi, Gerente comercial de la Firma. (Dossier Net Publicidad Exterior 2007)

Además la empresa contó con una activa presencia comercial a través del desarrollo de numerosas acciones de prensa en publicaciones especializadas (Dossier Net Publicidad Exterior 2007), y en diarios (Diario la Capital 05/03/2007 Página 4).

En Anexos se detallan extractos de prensa, fichas técnicas de campañas, y publicaciones varias de Publitax.

Sin dudas esta ha sido la empresa que logro desarrollar al máximo la publicidad en taxis en la ciudad de Buenos Aires en términos de cantidad de taxis publicitarios, en 2008 dejo de operar luego de atravesar numerosos procesos legales vinculados con el área laboral y con otros temas legales (*Causa Nro. 39.195/08*)⁷ y no volvió al mercado.

En los últimos tiempos en que operó se hacía notoria la falta de mantenimiento y el deterioro de los dispositivos. (Carlos Ullfig. Entrevista. Abril y Julio 2014).

8.8.3 Empresa Spotlighth

Esta es la tercera empresa que implementó el sistema de publicidad en taxis con carteles iluminados en el techo de taxis en Buenos Aires, iniciando sus actividades en 2007 y permaneciendo activa hasta la actualidad, con algunos periodos de intermitencias.

Su característica más sobresaliente consiste en que es la única empresa que ha podido sobrevivir implementando este sistema publicitario en la Ciudad de Buenos Aires.

En este sentido, podemos decir que en la actualidad es la única empresa que opera este servicio en la ciudad a la fecha de este trabajo. (2014)

En otro capítulo trataremos con detalle el Modelo de Negocio que implementó Spotlighth y analizaremos su funcionamiento.

Esta empresa logró explotar publicitariamente los Taxis en múltiples dimensiones y formatos, tanto los correspondientes a Publicidad Exterior como los correspondientes a Indoormedia o Publicidad Interior, de hecho es el único medio publicitario en vía pública con pantallas LCD y cartel de techo para taxis.

Actualmente cuenta con el website disponible www.spotlighth.com.ar

En este sentido, como manifestó Carlos Ullfig, logró poner en funcionamiento alrededor de 200 taxis con carteles de techo y posteriormente implementó un formato visual

⁷ Más adelante se tratarán en detalle los aspectos relacionados con las acciones judiciales iniciadas a Publitax.

complementario al incorporar espacios publicitarios exteriores ubicados en la luneta trasera del taxi.

Los taxis en los cuales se instalaron sus dispositivos de techo pertenecieron siempre a la misma empresa de taxis: “Radiotaxis Premium” lo cual permite que sus espacios publicitarios se asocien con la empresa de taxis de mayor prestigio de la Ciudad y una de las flotas de taxis más modernas y numerosas del mercado.

El dispositivo publicitario de techo utilizado se construyó en un monovolumen de PAI (Poliestireno de Alto Impacto) termoformado traslúcido y su diseño se caracteriza por contar con la particularidad única de sumar una tercer cara publicitaria disponible, lo cual impacta de manera complementaria a las dos caras laterales, y se asemeja mucho a los dispositivos de techo utilizados en algunas ciudades de los EEUU como la Ciudad de Las Vegas.

Sus medidas, respecto de las caras laterales, son de 1,10x0,36mts y de 0,43 x0,35mts la cara posterior. Su diseño cuenta con iluminación interna y es comercializado por la empresa como “Cartel de Techo Panoramik”.



¿Quiénes somos?	PANORAMIK, carteles de 3 caras. Únicos en el mercado argentino.
Nuestro medio	Spotlight le brinda mayor visibilidad al mensaje publicitario. La pieza se desarrolla en los laterales y el dorso.
Pantallas LCD	Visualización nocturna destacada a través de su equipamiento backlight.
Cartel de Techo PANORAMIK	Ubicado sobre el techo del móvil, capta la atención del transeúnte con una comunicación dinámica a la altura de sus ojos.
Prensa	
Clientes	
Contacto	

Fuente: www.spotlight.com.ar - 2014

Seguidamente se exponen las características técnicas del dispositivo de techo de Spotlight, resultando su característica exclusiva: la tercer cara publicitaria.



Fuente: www.spotligh.com.ar - 2014

Las Pautas publicitarias son de diseño trapezoide (no rectangular) y no permite el uso de extensiones a la pieza publicitaria.

Se verificó mediante inspecciones oculares realizadas en la vía pública sobre taxis que portan el dispositivo publicitario de Spotlight que las piezas publicitarias son casi exclusivamente impresos sobre vinilo adhesivo.

El sistema de anclaje consistía en una cinta de doble faz de alta resistencia que adhería la base del cartel al techo del taxi.



Fuente: Relevamiento fotográfico propio – 2014

Spotligh es una empresa propiedad de “Radiotaxis Premium”, la cual -como se mencionó anteriormente- resulta ser la empresa de Radiotaxis más grande y prestigiosa del Mercado, esto le permite tener un contacto fluido con los taxistas propietarios de sus vehículos y le otorga una gran ventaja competitiva para la implementación del sistema publicitario.



Fuente: www.taxipremium.com - 2014

Si bien luego trataremos en detalle el Modelo de Negocio de Spotligh, podemos decir que aquellos taxistas de “Radiotaxi Premium” que se interesen en participar del sistema publicitario, se les instala el dispositivito de techo y directamente se les descuenta un porcentaje cercano al 40% del valor mensual que abonan a Premium en concepto de “derecho de radio” lo cual les representa un significativo ahorro en los costos operativos.

Es importante destacar que Spotligh introdujo por primera vez en Argentina el concepto de Indoormedia o Publicidad Interior para la publicidad en taxis, al lograr desarrollar un sistema publicitario a través de pantallas publicitarias –pantallas LCD- colocadas en la parte posterior del asiento delantero del taxi –apoyacabezas del asiento del acompañante- las cuales transmiten contenidos de entretenimiento y espacios publicitarios.

En la actualidad (2014), Spotligh discontinuó el uso de esta propuesta, aunque continua ofreciéndolo como alternativa.

Este tipo de formatos queda excluido del concepto de publicidad exterior, y en este sentido no es considerado específicamente como publicidad en Vía Pública Movil sino que se lo define como Publicidad Interior. (www.tarifario.com 2014), dado que el destinatario de los mensajes se concentra en los pasajeros de los taxis.

A continuación se exponen extractos del website www.spotligh.com.ar para ilustrar los conceptos vertidos.



Un canal audiovisual en el interior de los taxis.

Lanzamos en Buenos Aires un sistema que funciona de manera similar y con éxito en otras capitales del mundo como Londres, Barcelona y Nueva York.

Un soporte creativo e innovador que ayuda a las empresas a diferenciarse, individualizando a su target.

Características técnicas:

- Monitor LCD inserto en el apoya cabezas del acompañante del conductor.
- Orientado a los pasajeros que viajan en el asiento trasero.
- Encendido automático cuando sube el pasajero.
- Imagen digital de alta resolución y sonido regulable.

Fuente: www.spotligh.com.ar - 2014

El concepto de la Pantalla LCD se enfoca en el pasajero, de allí a ser considerado un formato de Indoormedia o Publicidad Interior.



Fuente: www.spotligh.com.ar - 2014



Fuente: www.spotlight.com.ar - 2014

La programación de estos dispositivos interiores permite la rotación continua de pautas de diferentes anunciantes lo cual impacta sobre la rentabilidad del sistema dado que es posible incluir múltiples anuncios rotativos.

Si bien el sistema de pantallas LED en el interior de los taxis se define como de “autoencendido” al momento es que un pasajero sube al taxi, y dice contar con sistema regulable de sonido, entrevistas con taxistas de Radiotaxis Premium en cuyos vehículos se instaló este sistema manifestaron una severa disconformidad respecto de la incomodidad que les generaba el sonido constante y repetitivo de las pautas publicitarias, lo cual, según manifestó Hilario Iturriaga, les generaba una molestia continua dado que al descender el pasajero el volumen de la pantalla se mantenía encendido.

8.8.4 El Indoormedia en los Taxis y un choque cultural

Por otro lado, existe en Buenos Aires una cultura muy arraigada dentro de los conductores de taxis que consiste en tener continuamente encendida su radio la cual les resulta una grata compañía a lo largo su día laboral, se trata especialmente de programas de AM -amplitud modulada- respecto de los cuales el taxista tiene un alto grado de fidelidad y compromiso. Esta situación, según expresó Carlos Ullfig, implicó que la pauta publicitaria en las pantallas le generase al conductor del taxi la tendencia a desconectar el sonido de la pauta de la pantalla LCD la que igualmente solía contar con subtítulos.

Como se mencionó anteriormente este tipo de formatos ya no se encuentra operativo a la fecha de la presente investigación.

Los espacios son comercializados por fuera del circuito de Agencias de Medios y se realiza mediante comercialización propia, caracterizándose sus pautas por corresponder a pocos o a un único anunciante durante periodos prolongados de tiempo.

Capítulo 9 Modelos de Negocios de Publicidad en Taxis Detectados

Damos inicio a una de las partes más importantes de esta investigación, la descripción de los modelos de negocio detectados. Las siguientes paginas contienen de un modo u otro una parte de todas las que se han venido tratando de manera previa y resume de modo concreto y compacto, siempre siguiendo la metodología del Business Model Canvas, cada parte de los modelos de negocios que fueron observados en este trabajo, concentrándonos de manera puntual en las experiencias de Spotligth y de Publitax, y basándonos en la información recopilada fundamentalmente mediante entrevistas.

Los párrafos que siguen se construyeron en base a lo recogido en el trabajo de campo y corresponden a definiciones y conclusiones propias del autor a modo descriptivo y explicativo de la realidad detectada en la investigación, y atento a la inexistencia de trabajos y/o publicaciones al respecto, se contribuye al desarrollo del tema mediante una exposición original.

9.1 Modelo de Negocios Detectado #1 – Modelo Spotligth

Iniciamos la descripción de los modelos de negocio detectados abordando el que ha podido perdurar de modo continuo desde su lanzamiento, el Modelo Spotligth. Si bien este modelo no ha podido convertirse en una opción masiva y de significativo alcance, la forma de su constitución le ha permitido alcanzar uno de los principales objetivos de toda empresa: perdurar en el tiempo.

9.1.1 Descripción General

A modo de introducción general, y con el objetivo de agilizar la comprensión de los Bloques de Diseño y del modelo gráfico plasmado en el Poster del Modelo de Negocio de Spotligth, seguidamente se describen los principales aspectos de dicho modelo. Se busca lograr una descripción contundente y simple, que nos permita luego abordarlo de manera gráfica primero –al describir el Poster del Modelo de Negocio- y de manera conceptual posteriormente –al describir cada bloque de diseño-.

Podemos iniciar la descripción del **Modelo Spotligth** destacando una de sus principales ventajas operativas: **“El descuento al taxista en el Costo del Abono por derecho de Radio”**.

Esto significa que para operar los dispositivos publicitarios instalados en el techo de cada taxi de “Radiotaxi Premium”, Spotligth le ofrece al taxista un descuento en el monto que este debe abonarle a Premium por usar su radio como canal de comercialización de viajes. Esto a cambio de que porte su cartel publicitario de techo.

Ahora bien, el aspecto clave aquí es que Spotligth es propiedad de Radiotaxis Premium y, por lo tanto, únicamente trabaja con taxis de esa agencia de Radiotaxi. Esto le permite contar con una significativa ventaja competitiva dado que cuenta con los dos elementos fundamentales de este negocio, los dispositivos publicitarios y los taxis, al mismo tiempo y bajo una misma plataforma operativa. A esto debemos sumarle, como veremos, la inexistencia de riesgo financiero ante el caso de que no se produzcan ventas publicitarias.

Así, Spotligth les ofrece a los propios taxistas de Radiotaxis Premium que lleven el dispositivo publicitario en sus techos a cambio de \$450 mensuales (valores a Julio 2014).

Pero este acuerdo no implica en la práctica la transferencia de dinero en efectivo “constante y sonante” por parte de Spotligth hacia los taxistas. En su lugar, Radiotaxis Premium directamente descuenta esos \$ 450 del monto total del valor del abono por derecho de radio el cual asciende a \$1.200 mensuales, por lo que en definitiva termina recibiendo del taxista \$750 por mes.

El modelo de negocio implica que Spotligth no debe efectuar erogación alguna ante los taxistas que llevan su dispositivo publicitario, sino que por el contrario, recibe de los taxistas el valor correspondiente al cannon por uso de la radio -con el descuento aplicado- y por otro lado, adicionalmente recibe el valor correspondiente a las ventas por publicidad en los dispositivos de techo.

En los hechos no se produce una transferencia efectiva de dinero, sino que se descuenta del monto global del derecho de radio el pago que recibe el taxista por portar el dispositivo. De esta manera Spotligth puede trabajar sin ninguna obligación financiera “contante y sonante” y puede lograr sustentabilidad en el proceso, aún en el caso extremo de contar con pocas -o no contar- con ventas publicitarias.

De entrevistas realizadas a propietarios de taxis que funcionan dentro de Radiotaxis Premium, se nos explicó el funcionamiento del sistema. El taxista que lleva el dispositivo publicitario paga un monto menor por el cannon por uso de la radio, lo que en los hechos supone un descuento sobre el derecho de radio. Así, al momento en que el taxista se acerca

a las oficinas centrales de Radiotaxi Premium a pagar la radio, no paga el valor completo sino que paga el precio "bonificado".

Radiotaxi Premium recibe ingresos por el abono del derecho de radio, y Spotligh –de su propiedad- recibe ingresos por la explotación publicitaria de los dispositivos de techo y por el espacio luneta. Sumados ambos exceden el monto de ingresos que únicamente provienen del abono por derecho de radio.

Pero obtener ingresos por publicidad no constituye la única finalidad de la explotación publicitaria de los taxis, sino que adicionalmente se logra alcanzar otro objetivo: facturación formal de ingresos, lo cual contrasta con el negocio del taxi que en general se maneja con elevados niveles informales.

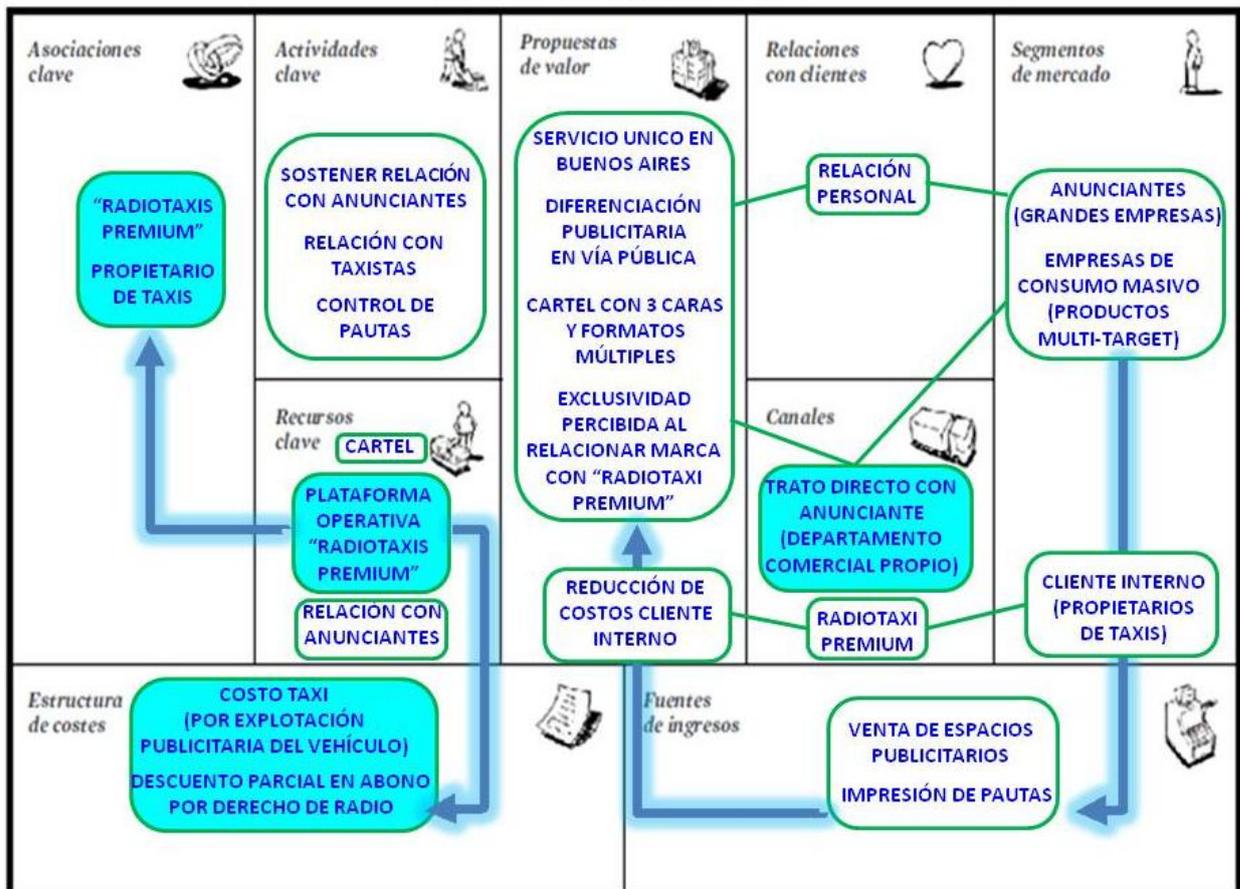
Respecto de la comercialización, Spotligh se maneja de manera directa con anunciantes, sin formar parte del circuito de medios comercializados por agencias o centrales de medios. Esto es importante de destacar ya que habiendo contactado a la empresa –por medios directos o indirectos- esta no responde de modo concreto las consultas comerciales ni remite presentaciones o cotizaciones por el medio publicitario, como si hacen los demás medios en general. Asimismo, no publica sus precios en los portales publicitarios dirigidos a planificadores de medios y, en base a la observación directa, solo se ha podido verificar un único anunciante, todos productos vinculados con La serenísima, de la empresa Danone.

En términos generales, Radiotaxi Premium cuanta con una unidad de negocio principal -transportar pasajeros- y una unidad de negocios secundaria -explotación publicitaria de taxis de la unidad principal- a través de su empresa vinculada Spotligh.

9.1.2 Poster del Modelo de Negocios Spotligh

A continuación, se expone el Modelo de Negocio de Spotligh, utilizando el Poster de Modelo de Negocio.

MODELO # 1: SPOTLIGHT



9.1.3 Descripción de Bloques de Diseño

Habiendo planteado el Poster del Modelo de Negocios de Spotlight, se describen a continuación los Bloques de Diseño que lo componen, analizando la interacción entre ellos.

9.1.3.1 Segmentos de Mercado

La publicidad en taxis en general, y por las características propias del medio taxi como transporte de pasajeros, constituye un formato publicitario "multi-target", esto significa que se dirige a múltiples segmentos de público objetivo.

Los segmentos de mercado del Modelo Spotlight no escapan a esta característica general y se dirige a anunciantes de empresas de productos de consumo masivo, fundamentalmente lácteas -de modo casi excluyente-, comunicando sus mensajes publicitarios a públicos de variadas características sociodemográficas.

Al mencionar a anunciantes, se hace referencia más precisamente a las grandes empresas, quienes constituyen el segmento de mercado más característico del modelo. Al referirnos a grandes empresas nos referimos concretamente a sus Departamentos de Marketing.

Por otro lado, la relación con los taxistas de radiotaxi Premium es tan cercana y sinérgica que podría decirse que constituyen un "cliente interno" para quien Spotlighth con su modelo de negocio también crea valor.

9.1.3.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del modelo Spotlighth se centra principalmente en que es la única empresa en la Ciudad de Buenos Aires que explota el medio publicitario "publicidad en taxis", lo cual la posiciona como la proveedora de un servicio único y exclusivo y, a través de Spotlighth, diferencia a Radiotaxi Premium de otras agencias de Radiotaxis.

Como única empresa que opera el servicio en la Argentina se la asocia con atributos de un servicio único, con exclusividad percibida al relacionar la marca que se comunica con la marca Radiotaxi Premium.

Por otro lado debe considerarse una característica propia del dispositivo publicitario de techo que posee Spotlighth y que la hace única: la tercera cara publicitaria como elemento diferencial del dispositivo publicitario. Esto no es menor, dado que se amplía significativamente la superficie publicitaria expuesta al reforzar los mensajes de los laterales con la cara posterior, y se logra que el impacto del mensaje tenga una duración relativamente mayor al continuar la exposición luego de que el taxi haya pasado en frente del público.

Lo dicho permite resaltar otro aspecto importante de la propuesta de valor del modelo Spotlighth y que se relaciona con la diferenciación del mensaje publicitario dado que por sus características propias resulta muy llamativo en el paisaje urbano (esto aplica a todos los formatos publicitarios exteriores como el cartel de techo y la luneta y el formato interior).

El modelo Spotlighth también construye valor para el taxista -en tanto cliente interno- al permitirle una reducción de sus costos operativos disminuyendo sensiblemente el valor del abono por derecho de radio.

9.1.3.3 Canales de Distribución y Comunicación

El modelo Spotlighth alcanza a sus Segmentos de Mercado definidos utilizando un canal directo, es decir aborda de modo directo a sus anunciantes mediante departamento comercial propio.

Esto significa que no realiza acciones mediante Agencias de Medios ni se dirige a planificadores y compradores de medios, como suelen operar de modo tradicional los medios en vía pública, lo cual le permite evitar el pago de las comisiones por ventas que usualmente se exigen desde estos canales. En el mismo sentido, no publica tarifas ni realiza presentaciones institucionales en los portales especializados como Tarifario ni Totalmedios, y si bien opera desde hace varios años en Buenos Aires, no existen registros publicados de acciones recientes de comunicación institucional ni de prensa.

Es importante destacar que el website, si bien podría ser considerado como un canal natural de comercialización, dado que los continuos intentos de contacto realizados por ese medio – de modo directo e indirecto- no obtuvieron ningún tipo de respuesta, se considera que es un canal inactivo.

Respecto del cliente interno, el canal propio de comunicación con los taxistas está constituido por la propia plataforma operativa de Radiotaxis Premium utilizada por Spotligh.

9.1.3.4 Relaciones con los Clientes

El modelo de negocio de Spotligh implementa un esquema de relaciones con los clientes que se deriva el trato directo como canal de comercialización. De la observación directa surge que el principal anunciante de la empresa -La Serenísima- realiza pautas de muy larga duración -12 meses- sin que se hayan detectado acciones de fidelización, aunque se presume un trato personal entre el Departamento Comercial de Spotligh y el Departamento de Marketing de Danone.

9.1.3.5 Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingresos del modelo de publicidad en taxis de Spotligh reside en los derivados de la venta de espacios publicitarios en todos los formatos comercializados, fundamentalmente carteles de techo y lunetas posteriores, y pantallas interiores aunque en menor medida.

Las condiciones comerciales regulares consisten en descuentos por duración de la pauta y por volumen, es decir por la cantidad de taxis publicitarios contratados. Asimismo, los pagos se efectúan normalmente a 30 días de fecha de factura, aunque existen anunciantes que establecen plazos más largos los cuales rondan los 90 días.

El modelo Spotlighth prevé pagos regulares, mensuales, producto de la venta de espacios a largo plazo, principalmente campañas de 12 meses de duración.

Existe una fuente adicional de ingresos, aunque marginal, que se vincula con la impresión de las pautas publicitarias en caso de que el anunciante así lo requiera, normalmente este trabajo se terceriza y sobre el costo se le adiciona un porcentaje que resulta en ganancia para la Spotlighth.

Respecto del cliente interno, su fuente de ingreso no es otra que el descuento en el monto por abono por derecho de radio que obtiene por portar los dispositivos publicitarios en todos sus formatos.

9.1.3.6 Recursos Clave

En primer lugar debe considerarse al dispositivo publicitario aprobado -el cartel de techo- como un recurso destacado dentro del modelo, ya que como se vio en capítulos anteriores, lograr su aprobación es un paso muy significativo para dar inicio al modelo.

Ahora bien, sin dudas, el recurso clave del modelo Spotlighth es la plataforma operativa que le brinda Radiotaxi Premium.

Al ser empresas vinculadas, Spotlighth tiene gran parte del problema resuelto y esa ventaja se traduce en sustentabilidad financiera y en un funcionamiento operativo aceitado, apoyado en la actividad del negocio principal de Radiotaxi Premium.

En este sentido, el control y recambio de pautas publicitarias se realiza de modo simultáneo con el momento en que el taxista abona semanalmente su abono por derecho de radio.

Es importante destacar que Spotlighth no aporta nuevos taxis a la flota de Radiotaxi Premium, sino que opera sobre taxis que conforman dicha flota a cambio de un descuento en el abono por derecho de radio como se dijo previamente.

La plataforma operativa como recurso clave, impacta sobre la reducción de costos operativos para el cliente interno y simultáneamente provee de fundamento a la propuesta de valor para los anunciantes y al negocio todo al repercutir sobre un esquema de costos que no implica un aporte de dinero por parte de Spotlighth hacia los taxistas.

Desde lo comercial, sin duda el recurso clave más destacado es la relación que Spotlighth tiene, y mantiene, con los anunciantes y la fuerza de su departamento comercial para cerrar acuerdos publicitarios de plazos amplios, que garanticen una fuente regular de ingresos.

9.1.3.7 Actividades Clave

Dentro del modelo Spotlighth, se pueden distinguir varias actividades clave, la primera de ellas consiste en mantener una buena relación con los anunciantes, más específicamente con los departamentos de Marketing de las empresas que compran sus espacios publicitarios en taxis. Esto es muy importante dado que le asegura el flujo de ingresos actual y potencialmente los ingresos futuros en caso de que se renueve la pauta publicitaria.

Las otras actividades clave identificadas se relacionan con la plataforma operativa de Radiotaxi Premium, una consiste en mantener y administrar la relación con los taxistas, lo cual viene dado por definición al ser una relación que corre en paralelo al estar Spotlighth vinculada con Premium; la otra consiste en el control operativo de las pautas publicitarias, esto es realizar el debido mantenimiento de las mismas, mantenerlas limpias, verificar su integridad, controlar el sistema de iluminación interna y asegurarse que los dispositivos de techo se mantengan encendidos en horarios nocturnos.

9.1.3.8 Socios Clave

El principal socio de Spotlighth es el propietario de cada taxi que explota publicitariamente dentro de la plataforma operativa de Radiotaxi Premium, aunque es imposible negar que la verdadera cuestión surge de la relación que Spotlighth mantiene con Premium.

Por otro lado, la relación con el taxista es muy importante para el modelo de negocio dado que este es un jugador para quien Spotlighth también genera valor.

El taxista le provee a Spotlighth el espacio en su taxi para que esta lo explote en múltiples formatos publicitarios y a cambio Spotlighth “le paga” un monto mensual que en los hechos se traduce en un descuento sobre el monto que el taxista paga por el derecho de la radio. Pero lo central aquí es que el taxi es un socio estratégico del modelo y el modelo Spotlighth logra, mediante la relación descrita, una reducción de riesgos operativos y financieros, y optimiza su funcionamiento operativo al lograr una sinergia con Radiotaxi Premium.

9.1.3.9 Estructura de Costos

Como ha sido manifestado en varios de los bloques de diseño anteriores, la estructura de costos del modelo Spotligth es uno de los aspectos más significativos del modelo todo y es la clave por la cual dicha empresa ha podido sobrevivir a lo largo del tiempo.

La estructura de costos de Spotligth se sustenta sobre la plataforma operativa de Radiotaxi Premium y se suma a su consolidada existencia como una actividad secundaria, valiéndose de su experiencia y de su sistema administrativo para sumarse al negocio global de Premium.

Así, Spotligth asume el costo parcial del monto del derecho de radio que cada propietario de taxi abona mensualmente a Premium, lo cual se constituye en un ahorro para el taxista y un aliciente a portar el cartel de techo y ceder la explotación publicitaria del vehículo. Ahora bien, como se dijo, no se produce una transferencia de dinero "contante y sonante" desde Spotligth a Premium sino que -al ser empresas vinculadas- esta operación se traduce en los hechos en un descuento parcial del monto total del abono por derecho de radio que el taxista le paga a Premium.

Esto significa que no existen riesgos financieros para el negocio dado que Premium recibe ingresos en cualquier caso y aunque Spotligth no venda espacios publicitarios de igual modo Premium recibe ingresos por el valor residual del monto de la radio que debe abonarle el taxista. Y si Spotligth vende espacios publicitarios recibe el valor de la pauta contratada, lo cual sumado al valor residual citado constituye un monto mayor al ingreso correspondiente al valor total del abono regular por derecho de radio.

9.1.4 Conclusiones

El modelo de negocios Spotligth funciona tomando como ventaja competitiva el hecho de ser una empresa vinculada a Radiotaxis Premium, esto le permite un acceso directo a su plataforma operativa y una reducción significativa del riesgo financiero. El canal de comercialización es un canal "discreto" en el sentido de ser un trato directo con el anunciante, sin presencia en los canales tradicionales como Agencias de Medios.

Este sistema le ha permitido constituirse en la única empresa que ha podido sobrevivir a través del tiempo brindando publicidad en taxis, y es la única empresa del país que opera dicho servicio.

9.2 Modelo de Negocios Detectado #2 – Modelo Publitax

Se continúa este capítulo con la descripción de otro de los modelos de negocio detectados en esta investigación, abordando ahora uno que fue el que más dispositivos de techo llegó a explotar en Buenos Aires, el Modelo Publitax. Si bien este modelo logró ser en una opción amplia y de significativo alcance, no pudo perdurar en el tiempo. Se tratarán de modo somero algunos de los motivos por los cuales no pudo continuar operando, los cuales se relacionan con la forma propia en que la empresa estaba constituida, tanto formal como informalmente.

9.2.1 Descripción General

A modo de introducción general, y con el objetivo de facilitar la comprensión de los Bloques de Diseño y del modelo gráfico plasmado en el Poster del Modelo de Negocio de Publitax, seguidamente se describen gráficamente los principales aspectos de dicho modelo. Se busca lograr una descripción contundente y simple, que permita abordarlo conceptualmente mediante dicha herramienta.

Se considera apropiado en esta instancia del trabajo, replicar el modo de descripción del modelo de negocio de Publitax, utilizando, por un lado, el poster de modelo de negocio y, por otro, la descripción conceptual de cada bloque de diseño considerado individualmente.

Puede iniciarse la descripción del **Modelo Publitax** destacando una de sus principales ventajas operativas: **“El descuento al taxista en el Costo del Seguro del Auto, y adicionando una red de otros negocios vinculados al taxi”**.

Como aspecto destacado de este modelo de negocio debe considerarse un concepto clave: la empresa de publicidad Publitax SA constituía un apéndice comercial de otra empresa mayor que la contenía, la empresa de seguros ORBIS S.A., a su vez existía una relación comercial con AMCA (Asociación Mutual de Conductores de Automotores) y con CODESA (Cooperativa de Vivienda, Crédito y Consumo para el Desarrollo Limitado).

Todas estas empresas, con fuerte presencia en el segmento taxis, tenían una relación comercial muy cercana, tal es así, y como se verá en detalle en las próximas páginas, que incluso se la pensó como un mismo grupo económico.

Esta situación le permitió a Publitax desarrollarse comercialmente con la ventaja competitiva de contar con el respaldo de una aseguradora con gran participación de mercado y una de las más importantes en el rubro taxis. Asimismo, esto facilitó que

Publitas llegara a propietarios de taxi de variado origen, es decir sin que necesariamente se encuentren comprendidos dentro de una determinada Radio –como el caso de Radiotaxi Premium para Spotligh- sino que tuvo una convocatoria amplia y abarcativa.

A cambio de que los taxistas instalen y porten el dispositivo publicitario en sus techos, Publitas –a través de Orbis SA- les ofrecía su seguro con un significativo descuento, de modo que el taxista debía dejar de contar con los servicios de su actual asegurador y pasarse a Orbis Seguros dado que este le resultaba significativamente más barato o gratis. Este modo de operar le daba a Publitas la posibilidad de contar con “oxígeno financiero ilimitado” para operar dado que no debía afrontar costos financieros que impliquen una erogación concreta, sino que obtenía menores ingresos por parte del seguro pero los cubría ampliamente con los ingresos publicitarios.

Es decir, Publitas (con un rasgo similar al modelo Spotligh) no debía efectuar erogación alguna ante los taxistas que llevaban su dispositivo publicitario, sino que por el contrario, recibía de los taxistas -mediante Orbis SA- el valor del seguro con el descuento aplicado y por otro lado, adicionalmente recibía el valor correspondiente a las ventas por publicidad en los dispositivos de techo.

Si el valor del seguro que recibía del taxista -incluido el descuento- cubría sus costos por brindar dicho seguro, podemos decir que resignaba rentabilidad por el lado de los seguros (aunque salvaba sus costos) pero no perdía dinero en este rubro.

Esto le permitía trabajar libremente sin apremios financieros, sobre todo sabiendo que sus dispositivos publicitarios podían circular libremente por la Ciudad de Buenos Aires y, aunque no tuvieran ventas, igualmente cubrían sus costos como aseguradora. Esto le brindaba al sistema publicitario de Publitas SA la debida sustentabilidad financiera para operar con tranquilidad, es decir sin asumir costos financieros ante la inexistencia de ventas.

Incluso Publitas puede haberle dado espacios a Orbis y “retribuirle” con publicidad el monto que Orbis le descuenta a los Taxistas. El modelo Publitas implicaba para Orbis SA que esta aumente la cantidad de vehículos asegurados por los cuales recibe el seguro a valor costo. Por otro lado recibe de Publitas los ingresos por publicidad en efectivo y además recibe beneficios en espacios publicitarios gratis.

El modelo Publitas, ha sido el de mayor presencia en este negocio en la historia de la publicidad en taxis en Buenos Aires, llegando, como se dijo, a explotar 600 dispositivos

publicitarios (Spotlight explota 150) y contando con 800 disponibles, incluso brindando servicio en la Ciudad de la Plata, Provincia de Bs. As. (Diario la Capital. 05/03/2007 Página 4).

Se utilizaron los vehículos tradicionales de comercialización de espacios publicitarios en vía pública, recurriendo a agencias de medios y con muy fuerte presencia en publicaciones especializadas como Dossier Net. Com, con un destacado website www.publita.com y con un muy importante departamento comercial propio, a cargo de Susana Teresita Macchi Muller quien en la actualidad (2014) se encuentra a cargo del departamento comercial de Urbanner –publicidad en colectivos-.

Sus anunciantes fueron empresas de consumo masivo de las más importantes de la argentina, y si bien el único formato publicitario que se explotó fue el dispositivo de techo, se logró un significativo aprovechamiento de sus posibilidades creativas, trabajando incluso con termoformados interiores.

Habiendo liderado el mercado publicitario en el segmento publicidad en taxis, y contando con un esquema empresarial de gran envergadura como se dijo previamente, resulta difícil entender porque Publita dejó de operar.

La respuesta a esta cuestión se encuentra en el origen mismo de esta empresa, es decir en el grupo económico que la respalda. Esta investigación detectó que la empresa tuvo importantes problemas judiciales en el fuero laboral, los cuales fueron originados de manera directa -a través de la propia Publita- como de modo indirecto -a través de otras empresas vinculadas-, que derivaron en su debilitamiento. En este sentido, y según se desprende de los fallos consultados⁸... *“Colombres explicó que las codemandadas se encuentran relacionadas a través de la operatoria que se despliega en el seno de AMCA, en cuanto a los beneficios que otorga a sus asociados, a quienes se ofrece la compraventa de vehículos destinados a taxímetro –compra de automotor nuevo y venta del usado-, el otorgamiento de préstamos para esas operaciones –gestionados a través de CODESA-, la comercialización de espacios de publicidad en esos vehículos –a través de Publita SA-, y la contratación del seguro del automotor –por intermedio de ORBIS-. Las apelantes sostienen que estas*

⁸ Causa Nro. 39.195/08 SENTENCIA DEFINITIVA NRO. 89.324 CAUSA NRO. 39.195/08 AUTOS: “ASOCIACION MUTUAL DE CONDUCTORES DE AUTOMOTORES C/COLOMBRES JAVIER MARIA S/ CONSIGNACION” JUZGADO NRO. 19 SALA I. 31 días del mes de Octubre de 2.013

vinculaciones comerciales son lícitas y no conforman, por ese motivo, un conjunto económico fraudulento."

"En efecto, Gentilezza puntualizó a fs.359 que trabajó para todas y cada una de las demandadas, que entró a trabajar para AMCA pero en realidad prestaba servicios para todas –que es una mutual de taxis pero al mismo tiempo es una aseguradora-, que primero lo hizo en la sección de cuentas a cobrar y luego en recursos humanos, que CODESA es una cooperativa que gestiona los préstamos para AMCA, que Colombres trabajaba enfrente de donde estaba la testigo, lo hacía en Boedo 125, que allí está ORBIS y al lado, pegado, un garaje donde están las oficinas de CODESA, que se comunican, que los socios de AMCA tienen el seguro de ORBIS, los préstamos de CODESA, y la publicidad de Publitax, que esta última es una empresa "muy chiquita" que tiene dos empleados y que el hijo del codemandado Gerson es quien se ocupa de ella, y que Gerson dirige no sólo AMCA sino también CODESA y ORBIS, que el personal ingresaba para una de las empresas pero trabajaba para todas (fs.360)." Causa Nro. 39.195/08 SENTENCIA DEFINITIVA NRO. 89.324 CAUSA NRO. 39.195/08 AUTOS: "ASOCIACION MUTUAL DE CONDUCTORES DE AUTOMOTORES C/COLOMBRES JAVIER MARIA S/ CONSIGNACION" JUZGADO NRO. 19 SALA I. 31 días del mes de Octubre de 2.013

<http://www.iprofesional.com/notas/102283-Fallo-Macchi-Muller-Susana-Teresita-c-Publitax-SA-y-otros-s-despido>

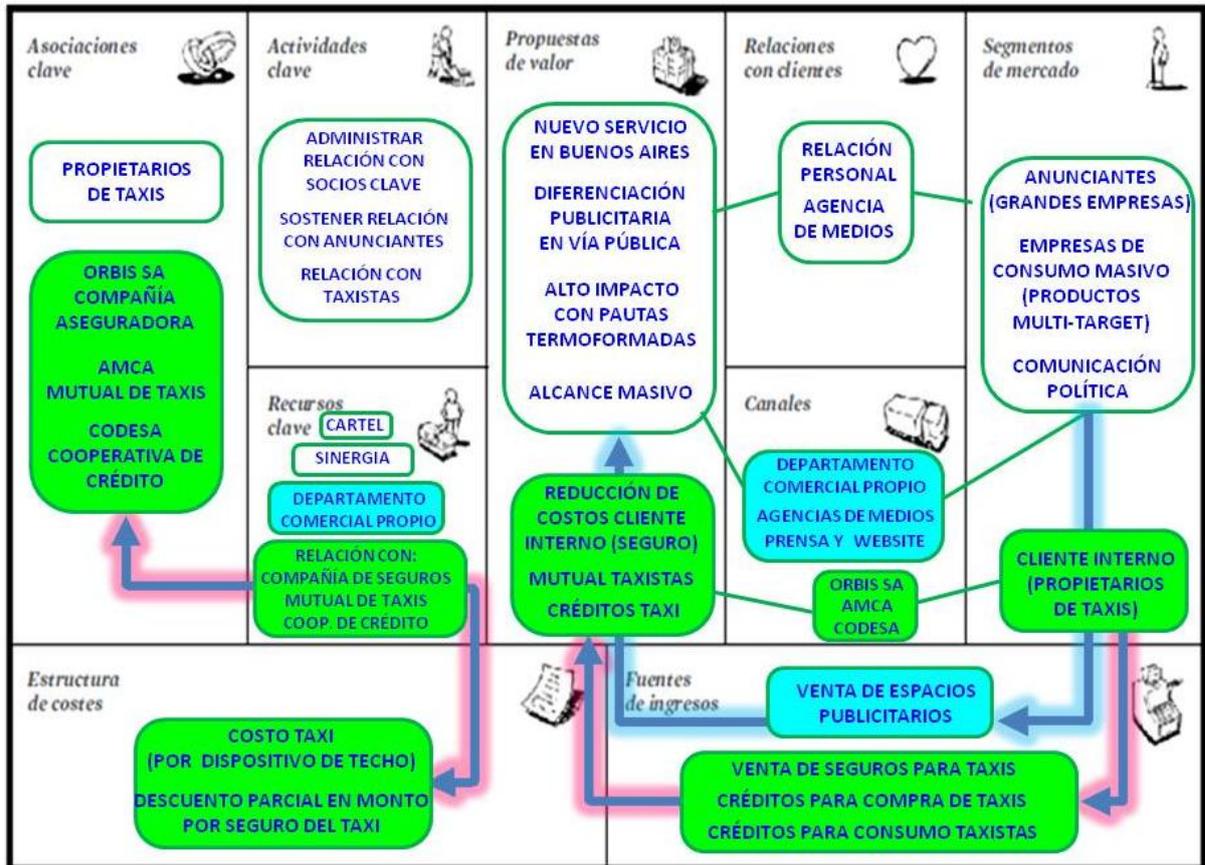
<http://ar.vlex.com/vid/mutual-conductores-colombres-consignacion-483571798>

Luego de estas definiciones, se presenta a continuación el poster de modelo de negocio de Publitax.

9.2.2 Poster del Modelo de Negocios Publitax

A continuación, se expone el Modelo de Negocio de Publitax, utilizando el Poster de Modelo de Negocio.

MODELO # 2: PUBLITAX



9.2.3 Descripción de Bloques de Diseño

Habiendo planteado el Poster del Modelo de Negocios de Publitax se describen a continuación los Bloques de Diseño que lo componen, analizando la interacción entre ellos.

9.2.3.1 Segmentos de Mercado

Este bloque de diseño se asemeja en lo esencial al planteado en el Modelo Spotlight, y dadas las características propias del medio taxi como transporte de pasajeros, y sus posibilidades de recorrer diversas zonas de la Ciudad, constituye un formato publicitario “multi-target”, esto significa que se dirige a múltiples segmentos de público objetivo.

Los segmentos de mercado del Modelo Publitax están conformados por anunciantes de empresas de productos de consumo masivo, comunicando sus mensajes publicitarios a públicos de variadas características sociodemográficas, más precisamente a las grandes empresas, quienes constituyen el segmento de mercado más característico del modelo.

A diferencia de Spotlighth, el Modelo Publitax ha expandido sus espacios hacia la dimensión de la comunicación política, habiendo comunicado publicitariamente las candidaturas de varias figuras políticas.

Por el lado de la relación con los taxistas, el modelo Publitax también considera al taxista como un engranaje fundamental del negocio, y del mismo modo lo considera como un cliente interno, dado que al igual que Spotlighth, con su modelo de negocio también crea valor para el propietario del taxi, aunque entendiendo al taxista de un modo más amplio y no encuadrándolo en una única radiotaxi como Premium en el caso de Spotlight, sino haciéndolo mas abarcativo.

La diferencia, como se verá luego, reside en que en el modelo Publitax, se desarrolla el cliente interno de un modo más agresivo y se lo enmarca dentro de una red de negocios que abarca los seguros y los créditos, los cuales son ofrecidos por empresas vinculadas a Publitax.

De este modo, podemos afirmar que el modelo Publitax forma parte de un modelo más amplio que incluye múltiples fuentes de ingreso y que provienen de varios negocios relacionados con el propio negocio del taxi.

9.2.3.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del modelo Publitax, si bien aparenta ser similar a la de Spotlighth respecto de los espacios publicitarios, resulta ser muy distinta.

El modelo Publitax tiene claramente dos destinatarios diferentes y bien marcados, y ambos le reportan a su negocio similares niveles de ingreso. Con esto se quiere significar que el negocio de Publitax no se enfoca únicamente en la venta de espacios publicitarios, sino que se expande a otros negocios relacionados con la actividad propia del taxi como medio de transporte.

En este sentido, genera valor para dos segmentos: 1) los Anunciantes, a los cuales les ofrece valor mediante sus espacios publicitarios, y 2) los Taxistas, a los cuales les ofrece valor mediante la reducción del valor del abono del seguro del taxi mediante la empresa aseguradora ORBIS, la posibilidad de pertenecer a la mutual de taxistas AMCA, la posibilidad de obtener créditos para comprar un nuevo taxi o para consumo personal mediante la Cooperativa de Créditos CODESA.

Desde la perspectiva publicitaria, inicialmente Publitax fue la única empresa en la Ciudad de Buenos Aires que brindó el servicio “publicidad en taxis” el cual era nuevo en la ciudad, y como tal constituía una clara posibilidad de diferenciación publicitaria en vía pública.

Adicionalmente, debe considerarse el hecho de aplicar destacados criterios creativos a los espacios publicitarios, dándole valor al medio todo, mediante el desarrollo de piezas termoformadas y trabajos especiales que resultan en mayor impacto comunicacional.

Como se dijo, el modelo Publitax también construye valor para el taxista y esto le da un elemento importante a sus ingresos y a la sustentabilidad comercial y operativa al medio.

Como cliente interno, el taxista obtiene en una reducción de sus costos operativos disminuyendo sensiblemente el valor del costo del seguro del taxi, el cual es provisto por ORBIS SA, una empresa vinculada a Publitax. Este es el primer beneficio que obtiene el taxista y el paso inicial que le permite a Publitax instalar el cartel publicitario de techo, y es a su vez la puerta de ingreso a los demás beneficios que Publitax les ofrece mediante otras empresas vinculadas.

9.2.3.3 Canales de Distribución y Comunicación

El modelo Publitax alcanza a sus Segmentos de Mercado mediante varios canales de comunicación, desde la perspectiva publicitaria, aborda a sus anunciantes mediante un muy importante departamento comercial propio, el cual era liderado por Teresa Macchi Muller, este canal directo permite abordar directamente a sus anunciantes sin recurrir, en este caso, a las Agencias de Medios y sus costos.

Adicionalmente, el modelo Publitax realiza acciones mediante Agencias de Medios, mediante esfuerzos sobre planificadores y compradores de medios, afrontando los costos y comisiones por ventas que exigen estos canales.

Debe destacarse uno de los más importantes canales que utilizó el modelo Publitax, la acciones de comunicación institucional y de prensa mediante la publicación en revistas especializadas de publicidad exterior de modo muy activo, más específicamente en Dossier Net.com. Este canal le permitió a Publitax posicionarse como una alternativa concreta en el segmento de medios publicitarios en vía pública móvil.

También implemento el canal web a través de www.publita.com.

Respecto del cliente interno, el canal propio de comunicación con los taxistas está constituido por una múltiple vía, la cual está conformada principalmente por la Mutual de Taxistas AMCA -Asoc. Mutual de Conductores de Automóviles- y su plataforma comercial, por la Compañía de Seguros ORBIS SA y mediante la Cooperativa de Crédito CODESA. Estas 3 vías resultan los canales más activos para alcanzar a los taxistas con la propuesta de valor de Publita.



9.2.3.4 Relaciones con los Clientes

El Modelo Publita incluyó un sistema de relaciones con los clientes que se apoyó principalmente en el trato directo que le permitía desarrollar su Departamento Comercial propio mediante la fuerte presencia que significó la participación de Susana Macchi Muller, y, por otro lado, mediante la relación que se desarrolló con las Agencias de Medios como partícipe necesario de la relación final con los anunciantes.

Por otro lado, Publita desarrolló fuertes acciones de prensa en publicaciones especializadas que incluían la presentación de pautas contratadas, lo cual significó también la publicación de las pautas publicitarias en medios adicionales al espacio contratado en los taxis, lo cual generaba valor agregado a la relación y a la pauta en sí misma.

9.2.3.5 Fuentes de Ingreso

Uno de las principales fuentes de ingresos del modelo de publicidad en taxis de Publita reside en los originados en la venta de espacios publicitarios, provenientes exclusivamente del formato cartel de techo.

Las condiciones comerciales del modelo Publita en lo referido a la publicidad en taxis, no escapan a las generalidades el medio bajo estudio, estas consisten en descuentos por duración de la pauta y por volumen de taxis contratados.

Por otro lado, los pagos se concretan a los 30 días de fecha de factura, aunque existen anunciantes que establecen plazos mayores, cercanos incluso a los 90 días.

Respecto del cliente interno, su fuente de ingreso se compone principalmente del descuento en el monto del seguro del taxi que obtiene por portar el dispositivo publicitario en su techo. Dicho seguro, era provisto por ORBIS SA a través de AMCA.

Ahora bien, debe tratarse ahora otra de las partes que componen la fuente de ingresos que genera integralmente el modelo de negocios de publicidad en taxis de Publitax, y que se relaciona con una red de empresas vinculadas que contienen su operatividad y que enfocan el negocio publicitario como sólo una parte de un negocio más integral.

Como se ha tratado en párrafos precedentes, a los ingresos provenientes de la comercialización de espacios publicitarios en cabeza de Publitax, deben adicionarse otros ingresos que se generan por actividades relacionadas con el negocio de los taxis en general y de Publitax en particular

Así, deben considerarse los ingresos por ventas de seguros para taxis, la cual se concreta mediante ORBIS SA y a través de la mutual AMCA, en todos aquellos taxis que portan el dispositivo publicitario de Publitax, y sobre el cual, se practica un descuento sobre el monto total de dicho seguro a cambio de llevar el cartel, sumados los ingresos por publicidad y el neto del valor del seguro se conforma un monto superior al compuesto únicamente por el ingreso del seguro, máxime se el asegurado es un cliente nuevo, es decir ganado a otra compañía de seguros.

Es este mismo sentido, deben adicionarse al modelo de negocios de Publitax, aquellos ingresos relacionados con el crédito para la compra de nuevas unidades y el crédito para el consumo de taxistas, los cuales se materializaban mediante la Cooperativa de Crédito CODESA, y vehiculizados mediante la mutual AMCA.

De esta manera, puede afirmarse que el modelo de negocio de publicidad en taxis de Publitax, no se enfocaba exclusivamente en la comercialización de espacios publicitarios, sino que tomaba a la publicidad en taxis como una puerta de acceso a numerosos negocios vinculados con los taxis, así podemos afirmar que en este modelo de negocios confluyen múltiples negocios conviviendo a la vez.

9.2.3.6 Recursos Clave

Al igual que en el Modelo Spotlight, se incluye como recurso clave del Modelo Publitax, al dispositivo publicitario aprobado -cartel de techo-, siendo en este caso de características similares a los que operan en la Ciudad de Nueva York.

Mas allá del cartel de techo, sin dudas, el recurso clave del modelo de negocios de Publitax es la relación que tiene con la red de negocios que se desarrollan alrededor de la actividad publicitaria, principalmente con ORBIS SA y con AMCA mediante los cuales obtiene la plataforma operativa que le permite desarrollar el negocio y efectivizar el descuento en el monto del seguro de taxi que lleva el cartel publicitario.

Al ser parte de una red de empresas vinculadas entre sí, Publitax tiene gran parte de la cuestión operativa resuelta (de un modo similar el modelo Spotlight) y esa ventaja se traduce en sustentabilidad financiera al no deber pagar al taxista sino en descontar el monto del seguro, sumado esto al respaldo de la mutual AMCA la cual es muy conocida en el rubro de los taxistas.

De este modo, la red de empresas vinculadas conforma un sistema sinérgico que se alimenta entre sí tomando como centro al taxi y explotándolo desde todos los ángulos posibles, desde la publicidad con Publitax, desde la emisión de seguros mediante Orbis SA y mediante la mutual AMCA.

Otro de los aspectos fundamentales, y un recurso clave del modelo Publitax, es el fuerte Departamento Comercial Propio que desarrollo mediante el liderazgo de Teresa Macchi Muller, el cual le brindó la consistencia comercial necesaria al sistema y permitió evitar los costos de las agencias de medios como canal de comercialización.

9.2.3.7 Actividades Clave

El modelo Publitax, contiene el desarrollo de varias actividades clave, la primera de ellas consiste en administrar relación con los socios clave mediante la cual Publitax se enmarca dentro de la ya mencionada red de empresas. Esta actividad es crucial dado que resulta la base comercial del modelo todo y los cimientos sobre los cuales se desarrolla el modelo.

Otra de las actividades clave del modelo Publitax es sin dudas aquella relacionada con sostener la relación con los anunciantes, lo cual resulta muy importante para los niveles de

ingresos publicitarios del modelo y que se desarrolla mediante el departamento comercial propio.

Las otras actividades clave identificadas se relacionan con la plataforma operativa de del sistema publicitario, el cual al igual que Spotligh, una consiste en mantener y administrar la relación con los taxistas, y realizar los debidos controles como relacionados como el mantenimiento de las mismas, verificar que estén limpias, su sistema de iluminación interna y asegurarse que los dispositivos de techo se mantengan encendidos en durante la noche. Esta relación se administra en este modelo, mediante la plataforma que le brinda la mutual AMCA.

9.2.3.8 Socios Clave

El modelo de negocios de publicidad en taxis que desarrolló Publitax, cuenta como principal socio al propietario de cada taxi que lleva el dispositivo publicitario.

La relación con el taxista es muy importante para el modelo de negocio dado que, al igual que el modelo Spotligh, este es un jugador para quien Publitax también genera valor.

El taxista le facilita a Publitax el espacio en el techo de su taxi para que esta lo explote publicitariamente, y a cambio Publitax “le paga” un monto mensual que en los hechos se traduce en un descuento sobre el monto del valor del seguro del auto, en tanto y en cuanto ese seguro sea provisto por ORBIS SA y vehiculizado mediante la Mutual AMCA.

Ahora bien, como se dijo, el modelo Publitax funciona con una red de empresas vinculadas y como un negocio adicional a otros negocios relacionados con la explotación del taxi, generando con ello una sinergia de fuerzas competitivas que le dan una gran sustentabilidad al modelo, y es por eso que cada una de esas empresas (Compañía de Seguros Orbis SA, Mutual de Taxistas AMCA y Cooperativa de Crédito CODESA) también constituyen un socio clave del modelo de negocio.

9.2.3.9 Estructura de Costos

La estructura de costos del modelo Publitax se sustenta en la vinculación de Publitax con las demás empresas de su red, principalmente sobre Orbis y AMCA. En este sentido, y se modo similar al modelo Spotligh, Publitax asume el costo parcial del monto del seguro del taxi que cada propietario abona mensualmente a ORBIS, lo cual se constituye en un ahorro para

el taxista y un aliciente a portar el cartel de techo y ceder la explotación publicitaria del espacio del techo de su vehículo.

Ahora bien, como se dijo anteriormente y en el mismo sentido que el modelo Spotlighth, no se produce una transferencia de dinero "contante y sonante" desde Publitax a cada taxista, sino que -al estar Publitax vinculada con ORBIS- esta operación se traduce en los hechos en un descuento parcial del monto total del seguro que el taxista le paga a Orbis.

Concretamente, esto significa en los hechos que los riesgos financieros se acotan significativamente dado que Orbis recibe ingresos en cualquier caso y aunque Publitax no venda espacios publicitarios de igual modo Orbis recibe ingresos por el valor residual del monto del seguro debe abonarle el taxista. Los ingresos que significan para Publitax por la comercialización de los espacios publicitarios, sumados al valor residual citado representan un monto mayor al ingreso correspondiente al valor total del seguro del taxi.

9.2.4 Conclusiones

A modo de conclusión, se puede afirmar que el modelo de negocios Publitax funciona tomando como principal ventaja competitiva el hecho de ser una empresa que pertenece a una red varias empresas que están relacionadas entre sí.

De esta manera Publitax implementa un modelo ambicioso, abarcativo y que explota al taxi desde múltiples ángulos, considerando no solo la publicidad como fuente de ingresos sino a los seguros y a los créditos relacionados con el taxi, conformando un grupo de empresas que busca obtener el mayor rédito posible del negocio del taxi.

Este esquema de funcionamiento le permitió ser la empresa más grande de publicidad en taxis en la historia de la ciudad de Buenos Aires y del País todo.

Capítulo 10 - Modelo de Negocio de Publicidad en Taxis Propuesto

Se inicia a continuación una de las partes finales de este trabajo y tal vez la más interesante y rica en términos de análisis, dado que consiste en el diseño, a modo de propuesta, de un modelo de negocios que desarrolle la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires.

10.1 Modelo de Negocios # 3 - Modelo Propuesto

El modelo propuesto no pretende ser un modelo superador, sino más bien una alternativa distinta a las preexistentes, tomado ciertos aspectos que se han determinado útiles y de gran impacto y agregando nuevos quizá no considerados.

Se busca generar una propuesta de valor diferente tanto para el taxista -desde la visión del radio taxi- como para el anunciante, y que permita ser replicada dentro del mismo modelo de negocios, de modo de convertir a la publicidad en taxis en un medio de amplio alcance en la Ciudad.

10.1.1 Descripción General

Hasta ahora se han visto dos modelos de negocio que se implementan mediante una vinculación de empresas del rubro taxis con una empresa de publicidad en taxis, en uno de ellos se vió que la empresa de publicidad es parte de la propia empresa de radiotaxis que transporta los carteles publicitarios, y en el otro se vió que la empresa de publicidad es parte de una red de empresas a través de las cuales se implementa el servicio publicitario en taxis.

Es decir, ninguno de los dos modelos analizados pertenece a una empresa pura y exclusivamente dedicada a la publicidad en taxis, sino que directa o indirectamente, la empresa que brinda el servicio publicitario es parte de otra empresa del rubro taxi que la contiene y sustenta. Así, el modelo propuesto corresponde a una empresa cuyo dispositivo publicitario de techo ha sido aprobado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Seguidamente se inicia la descripción del modelo de negocio propuesto, analizando la decisión operativa más importante, el enfoque de la relación con los taxistas, en este sentido caben principalmente dos alternativas, relacionarse con radiotaxis o relacionarse con mandatarias.

Se considera más apropiada la relación con radiotaxis más que con mandatarias y en este sentido se diseñará el modelo de negocios propuesto, esto es así principalmente porque el

radiotaxi tiene elementos que son útiles a la publicidad en taxis como el control periódico de los vehículos al presentarse a pagar el derecho de radio y la experiencia y el prestigio alcanzado por un radiotaxi luego de varios años de irse posicionando como una alternativa para llamar al momento de necesitar un viaje. Asimismo, los taxis que trabajan en radiotaxis son por lo general trabajados por sus dueños lo que implica un mejor cuidado del vehículo y una administración más responsable del mismo. La mandataria en cambio lleva al límite la explotación del taxi sin que exista, mayoritariamente hablando, un regular control sobre su trabajo y sobre aspectos determinantes como la limpieza y el mantenimiento.

Ahora bien, básicamente el modelo propuesto para este trabajo de investigación implica una participación conjunta en el negocio publicitario entre la agencia de publicidad en taxis y el radiotaxi mediante los cuales se va a implementar el servicio, esto se materializa mediante una relación de colaboración entre ambos.

El sistema publicitario propuesto se implementa de esta manera, el radiotaxi pone a disposición los espacios en el techo de algunos de sus taxis y la empresa de publicidad pone los dispositivos publicitarios aprobados por el Gobierno de la Ciudad.

Así, al propietario del taxi tiene 100% bonificado el monto del abono por derecho de radio, es decir tiene la radio gratis, a cambio de portar el dispositivo publicitario, por otro lado, la empresa de radiotaxi para compensar el no ingreso del abono por derecho de radio recibe un porcentaje de los ingresos por publicidad los cuales resultan mayores que los que regularmente obtiene por el abono por derecho de radio.

Podemos resumir la descripción del **Modelo Propuesto** destacando una de sus principales características: **“El Radiotaxi pone los taxis y la empresa de publicidad pone los dispositivos aprobados” (Radio free).**

El modelo de negocios propuesto, es simple, y en su simplicidad reside, a su vez, su contundencia. En términos generales, el modelo propuesto es similar al modelo Spotligth, aunque la diferencia radica en que el modelo propuesto incluye a las Agencias de Medios como canal principal de comercialización –algo que el modelo Spotligth no prevé- y en que el Radiotaxi crea una nueva unidad de negocios al interior de su flota –los taxis publicitarios- con una rentabilidad mayor que los taxis regulares.

Así, desde la perspectiva del radiotaxi, existirán dos grupos de taxistas que pertenecen a su radio, un grupo que paga el abono de radio (el taxi regular) y otro grupo que no paga el abono por derecho de radio sino que lo tiene gratis (taxi publicitario) por pertenecer al modelo propuesto.

Este esquema permite minimizar el riesgo financiero del modelo dado que el principal costo del sistema de publicidad en taxis, es decir el costo taxi, ahora es parte del negocio al sumar al radiotaxi como un socio estratégico.

De todas formas, el radiotaxi debe asegurarse que el negocio publicitario le reporte, como mínimo, el mismo nivel de ingreso que le generan los abonos por derecho de radio, en cuyo caso y para mitigar ese riesgo financiero de su propio negocio, el modelo propuesto desarrolla el concepto del “anunciante blanco”, al cual, mediante una alianza estratégica con un anunciante determinado, se le cobra el valor costo de la pauta publicitaria a cambio de exponer sus mensajes sólo cuando no hay ventas, es decir cuando los espacios publicitarios están en blanco. De esta forma se reduce el riesgo y la exposición financiera en caso de que no haya ventas y se le garantiza al radiotaxi que, como mínimo obtenga lo mismo que obtendría por abono de radio.

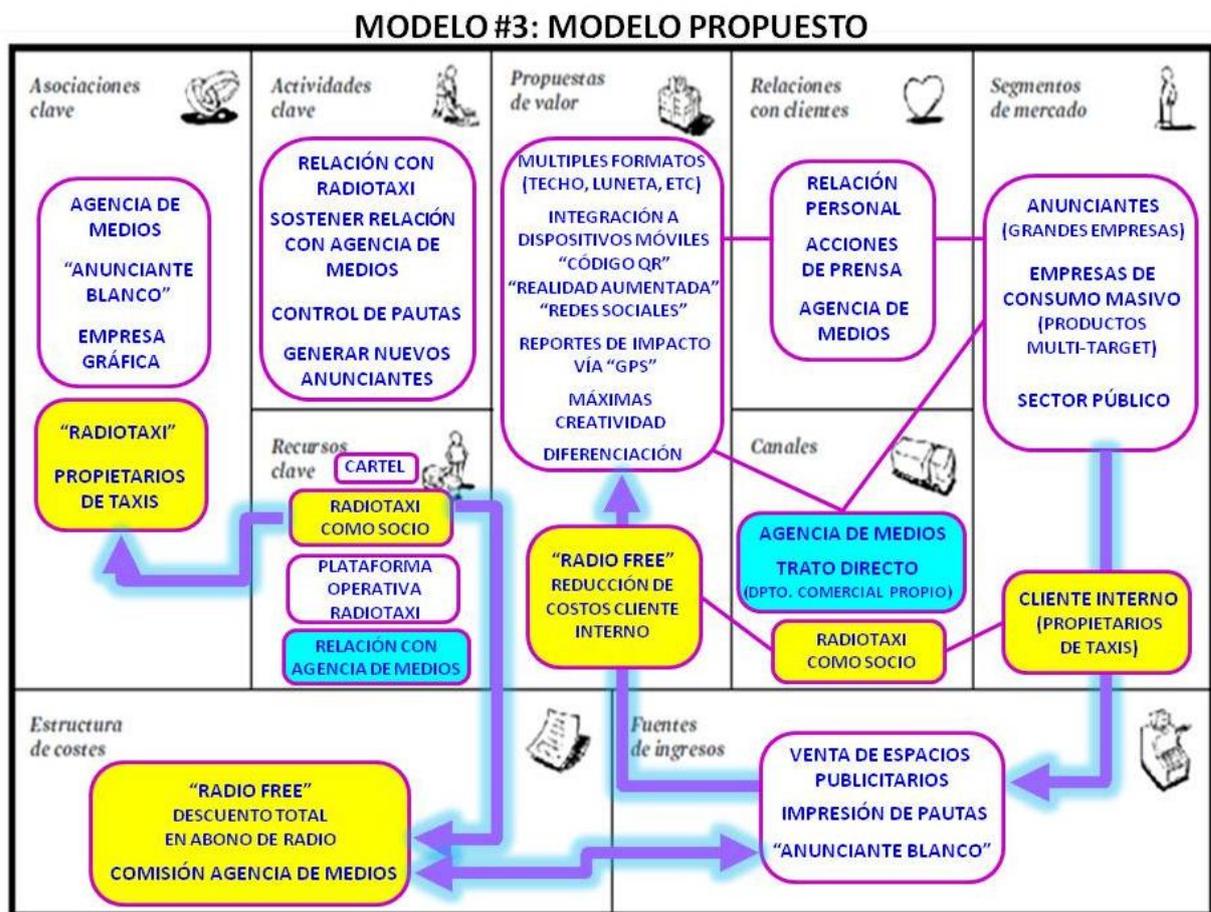
Por otro lado, debe aclararse que solo una parte de los taxis del radiotaxi pertenecen a la unidad publicitaria, por lo que el principal flujo de ingresos del radiotaxi, originado en el cobro por abono por derecho de radio, se mantiene constante y asegurado proveniente de ese grupo, y adicionalmente de un número menor de taxis provienen los ingresos del taxi publicitario.

Desde la perspectiva de la empresa de publicidad con el dispositivo aprobado, el sumar los taxis como parte del negocio a modo de socio estratégico, le permite liberarse de abonar el importante monto fijo que significa mantener una flota publicitaria mediante el pago del abono por derecho de radio, en su lugar lo suma al negocio a cambio de un porcentaje, de este modo puede operar sin la necesidad de contar con un importante capital de trabajo que sostenga las operaciones iniciales, y sin presiones ni riesgos de asfixias financieras.

Desde la propuesta de valor hacia el taxista, el modelo propuesto permita que este opere dentro del radiotaxi con la radio gratis, lo cual representa un significativo ahorro y mejora la rentabilidad de explotación sobre el vehículo.

Desde la perspectiva de la comercialización, y siendo este el punto clave en términos de la generación del flujo de fondos que sostiene al negocio, el modelo propuesto se sustenta en dos canales bien marcados, el departamento comercial propio y las Agencias de medios, esto sumado al anunciante blanco y al radiotaxi como socio estratégico constituye las bases del modelo propuesto. Adicionalmente se consideran elementos que permitan la innovación como características de los mensajes publicitarios y su integración con dispositivos móviles mediante "Códigos QR" y "Realidad Aumentada", lo cual agrega valor al sistema, lo masifica mediante el multiplicador derivado de las "Redes Sociales" y concreta la diferenciación de la pauta publicitaria. Estos y otros detalles serán analizados en las páginas siguientes.

10.1.2 Poster del Modelo de Negocios Propuesto



10.1.3 Descripción de Bloques de Diseño

Luego de planteado el Poster del Modelo de Negocios Propuesto se describen seguidamente los Bloques de Diseño que lo componen, analizando la interacción entre ellos.

10.1.3.1 Segmentos de Mercado

El modelo de negocios propuesto, respecto de los segmentos de mercado, es similar a la de los modelos anteriores, dado que la publicidad en taxis en general, y por las características propias del taxi como medio de transporte, constituye un formato publicitario “multi-target” y se dirige a anunciantes de empresas de productos de consumo masivo, más precisamente a grandes empresas.

Debe incluirse también al sector público como parte del segmento de mercado.

A su vez, la relación planteada con el radiotaxi, el socio estratégico, lo constituye un “cliente interno” para quien también se crea valor.

10.1.3.2 Propuesta de Valor

El modelo propuesto incluye una propuesta de valor más integral y abarcativa que los modelos anteriores dado que explota publicitariamente al taxi mediante múltiples formatos (cartel de techo, luneta y formatos interiores), los cuales refuerzan el mensaje del mismo anunciante desde numerosas posibilidades creativas. Debe destacarse que todos los formatos comunican simultáneamente los mensajes publicitarios del mismo anunciante lo cual potencia la pauta contratada.

La propuesta de valor se sostiene al maximizar la creatividad de los mensajes como herramienta fundamental para lograr la diferenciación e impacto publicitario. Aquí juega un papel muy destacado la integración a las Redes Sociales que puede realizarse mediante el formato interior (respaldo asiento trasero) a través del desarrollo de “Códigos QR” y de “Realidad Aumentada”, que permitan que el pasajero reciba un mensaje complementario y que interactúe con el mismo a través de su teléfono celular, con la posibilidad de multiplicar los impactos de modo significativo al derramarse el mensaje en los contactos de las redes sociales.

Por otra parte, la Propuesta de Valor del modelo propuesto contiene un aspecto adicional que resulta muy importante, el proveer a los anunciantes de Reportes de Impacto mediante la vinculación de los teléfonos celulares de los conductores del taxi con un sistema de GPS. Esto le permite al anunciante conocer el detalle del impacto de su pauta publicitaria al contar con datos como kilómetros recorridos, zonificación de la ciudad por segmento y

niveles de presencia del anuncio en dichas zonas, horarios de tránsito por determinadas zonas etc. etc.

Respecto de los formatos interiores se evita la pantalla LED dado las molestias que este genera en el conductor del taxi, como se trató anteriormente en este trabajo.

Como cliente interno, el taxista obtiene en una reducción de sus costos operativos reduciendo a cero el valor del abono por derecho de radio, es decir trabaja en el radiotaxi con "radio free" por el hecho de explotar publicitariamente su taxi.

10.1.3.3 Canales de Distribución y Comunicación

El modelo propuesto incluye a las Agencias de Medios como canal principal para llegar a los anunciantes y comercializar los espacios publicitarios, si bien es un canal que por definición es caro, resulta una garantía de acceso a destacados anunciantes y permite posicionar mejor al medio en sí mismo como alternativa publicitaria en vía pública.

Por otro lado, el desarrollo de un departamento comercial propio, como canal directo hacia los anunciantes, resulta una alternativa complementaria al canal de Agencias de Medios y también menos onerosa.

El mantenimiento y desarrollo de los canales descriptos constituyen actividades clave del modelo de negocios propuesto.

Respecto del cliente interno, el canal de comunicación por definición es el propio radiotaxi.

10.1.3.4 Relaciones con los Clientes

El modelo de negocios propuesto, prevé que la relación con los clientes se desarrolle mediante dos vías, una mediante la propia Agencia de Medios y otra mediante el trato directo que pueda tenerse y mantenerse con los anunciantes.

Como modo de cuidar dicha relación, el modelo propuesto se orienta al desarrollo de un vínculo cercano con los decisores de compra –planificadores de medios y directores de marketing de anunciantes- y de su sostenimiento mediante atenciones y regalos empresarios.

Por otro lado, y mediante acciones de prensa y difusión, puede también desarrollarse una relación de cercanía con los anunciantes al reforzar en otros medios las pautas publicitarias contratadas en taxis.

10.1.3.5 Fuentes de Ingresos

Al ser el modelo propuesto un modelo de negocios que pertenece a una empresa de publicidad en taxis propiamente dicha, las fuentes de ingresos son principalmente las generadas por la venta de espacios publicitarios, y adicionalmente y de modo secundario, mediante la producción de pautas publicitarias.

En este sentido se asemeja al modelo Spotlight, al tercerizar la producción de las piezas publicitarias y recibir una comisión por los trabajos encomendados.

Po otro lado debe considerarse también las ventas generadas por el “anunciante blanco” las cuales como mínimo brindan cobertura al equivalente al costo taxi.

10.1.3.6 Recursos Clave

Sin olvidar la importancia de la aprobación del dispositivo publicitario de techo -el cartel-, el principal recurso clave con el que cuenta el modelo propuesto reside en la participación del radiotaxi como socio estratégico, no solo por el aprovechamiento y la sinergia generada por la utilización de su plataforma operativa, sino por su involucramiento directo en el desarrollo del negocio, al compartir riesgos y beneficios.

El contar con los techos de los taxis de modo asegurado y sin la obligación de abonar una suma fija mas allá de la existencia de ventas, constituye una ventaja para el modelo, lo cual se convierte en sustentabilidad operativa, por otro lado al utilizar la plataforma operativa del radiotaxi se tienen asegurados aspectos clave como el control y el recambio de pautas publicitarias.

A diferencia del los dos modelos anteriores, el modelo propuesto asocia al radiotaxi de un modo mucho más activo, y simultáneamente se produce una reducción de costos operativos para los propietarios de los taxis ya que estos tienen cubiertos los costos del abono del derecho de radio (radio free), los cuales son cubiertos por las ventas publicitarias.

Desde la perspectiva comercial, el recurso clave más destacado es la relación que se desarrolla con la Agencia de Medios como canal principal y como medio para acceder a los

anunciantes, y por ende, al flujo de fondos. Si bien esta relación se sustenta en el pago de la comisión por comercialización, constituye un recurso clave.

10.1.3.7 Actividades Clave

El modelo Propuesto prevé el desarrollo de actividades clave que permitan sostener la administración de los recursos clave y la generación de la propuesta de valor.

Al igual que los modelos anteriores, la primera de las actividades clave consiste en administrar relación con el radiotaxi dado que es mediante su plataforma operativa que se implementa el negocio publicitario. En este sentido, el control de pautas publicitarias (reemplazo y mantenimiento) puede realizarse de manera más efectiva y directa mediante la mencionada plataforma operativa.

Del mismo modo, aunque desde la perspectiva comercial, otra de las actividades clave es la de administrar la relación con las agencias de medios como canal de comercialización principal.

En este sentido, y para desarrollar el departamento comercial propio, otra de las actividades clave del modelo consiste en desarrollar acciones orientadas a generar nuevos anunciantes, principalmente mediante trato directo de modo de generar un canal de comercialización menos oneroso que la Agencia de Medios. Adicionalmente, y de forma complementaria, el modelo propuesto incluye acciones de prensa como actividad clave y de modo de sostener las relaciones con los clientes.

10.1.3.8 Socios Clave

El socio clave del modelo Propuesto es el Radiotaxi, y es, tal vez, el más importante dado que mediante sus taxis se implementa operativamente el sistema publicitario, y es la característica distintiva de este modelo debido a que el radiotaxi se constituye en un socio de negocios, más que en un simple proveedor de espacios, al compartir el riesgo del mismo a cambio de una parte de los beneficios.

De la mano de esta línea, debe mencionarse a los propietarios de los taxis como un socio clave del modelo, dado que son quienes proveen de los espacios de sus vehículos para la explotación publicitaria a cambio de operar en el radiotaxi de modo gratuito. Su

participación en el modelo Propuesto es tan significativa que se trata como un cliente interno para quien también se genera valor.

Debe considerarse como socio estratégico a la Agencia de Medios en tanto constituye el principal canal de comercialización de los espacios publicitarios del modelo propuesto.

Por último, el “anunciante blanco” es un socio estratégico del modelo al permitirle cubrir espacios no vendidos y generar los ingresos mínimos necesarios como para sustentar el costo taxi.

10.1.3.9 Estructura de Costos

Una de las características distintivas de este modelo es que no tiene significativos costos operativos dado que el principal costo del sistema publicitario en si mismo reside en el costo taxi. Al ser el radiotaxi un socio concreto de la empresa de publicidad, se evita la obligación de erogar el costo correspondiente a los espacios a ser explotados publicitariamente en el taxi (radio free).

Como se dijo anteriormente, estas condiciones operativas permiten que el sistema sea sustentable más allá de la inexistencia de ventas, en este sentido el radiotaxi mantiene sus ingresos relacionados con el abono por derecho de radio de los demás taxis de su flota, y en lo referido a la flota de taxis publicitarios, obtiene ingresos más rentables en comparación.

Otro de los costos más significativos del modelo propuesto reside en la comisión de la Agencia de Medios (usualmente el 15% de la pauta) lo cual impacta sobre la rentabilidad del modelo pero a la vez le otorga sustentabilidad comercial al comercializar los espacios publicitarios de modo más efectivo.

10.1.4 Conclusiones

El modelo Propuesto avanza sobre el radiotaxi y lo capta como socio estratégico, le ofrece una parte del negocio a cambio de compartir los costos operativos y, por supuesto, las ganancias. Esto le permite operar sin asfixias financieras en caso de la no existencia de ventas, a su vez mediante el “anunciante blanco” se generan los ingresos mínimos para el negocio, y suficientes para la cobertura de demás costos operativos.

Desde lo comercial, mediante la participación activa del canal Agencia de Medios, se asegura la colocación de los espacios publicitarios y la generación de ingresos.

Dada la simplicidad de este modelo y su contundencia desde lo conceptual, se afirma que puede replicarse y alcanzar relativa masividad en la Ciudad de Buenos Aires como medio publicitario en vía pública.

V. CONCLUSIONES

Capítulo 11 Conclusiones Generales del Trabajo de Investigación

11.1 Conclusiones

Se abordan a continuación los párrafos finales de esta investigación, los cuales pretenden resaltar de modo global aquellos aspectos significativos que se detectaron y que deben ser considerados en cualquier modelo de negocios que se pretenda implementar en la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires.

Como primer aspecto, cualquier modelo de negocios de publicidad en taxis debe considerar que la actividad que se trata resulta en extremo compleja, tanto en términos operativos como en términos comerciales.

Por las características propias del taxi como medio de transporte, el taxi publicitario resulta atractivo en términos de comunicación, pero por otro lado debe considerarse que su administración y control requiere de procedimientos y procesos operativos muy ajustados.

Por otro lado, debe considerarse como aspecto central que existen múltiples dificultades para lograr operar el sistema publicitario que tratamos, y que por lo tanto las barreras de entrada al negocio son altas, principalmente por la necesidad de cumplir las exigencias técnicas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y por otro, lograr un volumen de negocio que permita la sustentabilidad financiera y comercial del modelo.

Debe destacarse que no existirá un modelo de negocio duradero que implemente publicidad en taxis, si no se logra desarrollar una asociación estratégica con los propietarios de los taxis –sea cual fuere la modalidad implementada-, asimismo, de no contar con una fuerte relación con agencias de medios, su comercialización siempre será dificultosa.

En este sentido, debe considerarse que la Propuesta de Valor del Modelo de Negocios debe ser concebida en un “doble sentido”, es decir, dirigirse tanto hacia los anunciantes como hacia los propietarios de los taxis.

Por último, debe decirse que es un segmento que no ha llegado a su máximo potencial aún en la Ciudad de Buenos Aires -solo por ahora-, quizás resulte necesario esperar un poco más para que los taxis que circulan por las calles de nuestra Ciudad se parezcan a los taxis de Nueva York.

11.2 Respuestas a Preguntas de Investigación

Corresponde, para el cierre del presente trabajo, responder las preguntas de investigación que se formularon en el Capítulo 1 y que de cierto modo dieron origen a esta Tesina.

Se abordarán entonces cada una de dichas preguntas y, de modo breve y concreto, se les dará respuesta, con especial consideración en que dichas respuestas han sido dilucidadas íntegramente a lo largo del desarrollo de este trabajo

1. ¿Por qué la publicidad en taxis no ha podido desarrollarse como un medio masivo de comunicación publicitaria en Bs. As. y si en otras grandes ciudades del mundo como Nueva York?

La no proliferación de la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires obedece principalmente a la complejidad operativa del sistema, las barreras legales de entrada, las dificultades existentes para la medición de audiencia e impacto respecto de otros medios tradicionales y por los niveles de rentabilidad ajustados en comparación con otros medios.

2. ¿Por qué la publicidad en taxis no ha podido destronar a la publicidad en colectivos como principal alternativa publicitaria en la vía pública móvil?

La publicidad en colectivos permite que los anuncios se posen sobre la estructura misma del colectivo lo cual simplifica significativamente la operatividad del sistema publicitario dado que no se requiere un dispositivo específico como en la publicidad en taxis. A su vez, los colectivos mediante su recorrido preestablecido permiten conocer su recorrido de antemano y segmentar el contenido del mensaje publicitario lo cual es bien recibido por anunciantes y agencias de medios. En la publicidad en taxis esta segmentación es más dificultosa.

3. ¿Cuáles son los parámetros fundamentales por los cuales las Agencias de Medios se basan para tomar decisiones respecto de los medios publicitarios a contratar para sus anunciantes en vía pública móvil?

La Agencia de Medios es un destacado actor dentro de la publicidad en taxis y un canal de comercialización privilegiado por su acceso a los anunciantes más importantes. El análisis detallado del funcionamiento de una Agencia de Medios se efectuó en el Capítulo 7, y luego en el Capítulo 8, Punto 8.5.-

4. ¿Cómo diseñar e implementar un modelo de negocios en la publicidad en taxis que garantice la sustentabilidad financiera, comercial y logística de este sistema publicitario?

Para diseñar un Modelo de Negocios es posible, y luego de la experiencia recorrida, muy recomendable, recurrir a la metodología central de este trabajo de investigación, es decir los lineamientos teóricos de Clark, Osterwalder y Pigneur (2010), analizando y definiendo los elementos de cada Bloque de Diseño para luego integrarlos e interrelacionarlos en el Business Model Canvas o Póster de Modelo de Negocios. La implementación de un modelo de negocios que resulte sustentable financiera, comercial y logísticamente se trató mediante un modelo de negocios propuesto, abordado específicamente en el Capítulo 10 en el que se desarrollaron sus aspectos centrales en base a la metodología propuesta. De igual modo, en el Capítulo 9 se describieron otros modelos de negocio que fueron implementados en la Ciudad de Buenos Aires durante el periodo estudiado.

5. ¿Cuáles son los principales requisitos legales que deben cumplirse para poder desarrollar la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires?

Existen importantes regulaciones sobre la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires, el análisis detallado de los mismos se realizó con énfasis en el Capítulo 6. A su vez, en Anexo III se acompaña la normativa más significativa sobre la actividad, y en el Anexo IV se detalla a modo de ejemplo un Modelo Industrial de Cartel Publicitario para Taxis aprobado.

6. ¿Cómo se materializa operativa y comercialmente la participación de los diferentes actores intervinientes en el negocio de la publicidad en taxis y cuáles son sus exigencias? ¿Es posible una alianza estratégica entre ellos?

La respuesta a esta pregunta resulta muy significativa para este trabajo de investigación y constituye prácticamente todo el Trabajo de Campo, dado que principalmente en el Capítulo 8, y posteriormente en los Capítulos 9 y 10, se abordan las características de todos los actores de la publicidad en taxis que fueron detectados, y, mediante la construcción de los elementos de cada Bloque de Diseño, se definieron los Modelos de Negocio aplicables a la publicidad en Taxis en la Ciudad de Buenos Aires. En particular, este trabajo detectó, en todos los modelos de

negocios estudiados, que la implementación y desarrollo de alianzas estratégicas entre los diferentes actores intervinientes resulta una característica común y, prácticamente, un rasgo *sine qua non* para concretar operativamente el negocio.

11.3 Verificación de Hipótesis

Al inicio de este trabajo la Hipótesis fue definida de la siguiente manera:

“Existe un Modelo de Negocio a desarrollar en la Ciudad de Buenos Aires, que permite implementar exitosa, continua y sostenidamente la Publicidad en Taxis como sistema publicitario masivo en el Segmento Vía Pública Móvil”.

Luego de haber transitado el Marco Teórico y de haber desarrollado el Trabajo de Campo corresponde finalizar el presente trabajo de investigación determinando si la hipótesis de trabajo ha sido corroborada, o por el contrario, si corresponde refutarla.

Habiendo recorrido el intenso camino del Trabajo de Campo, plasmado en los Capítulos 8 a 10 precedentes, es posible afirmar sin ningún tipo de cavilaciones que la *hipótesis de trabajo ha sido corroborada* y que por lo tanto, corresponde afirmar que *“existe un Modelo de Negocio a desarrollar en la Ciudad de Buenos Aires, que permite implementar exitosa, continua y sostenidamente la Publicidad en Taxis como sistema publicitario masivo en el Segmento Vía Pública Móvil”.*

En este sentido, mediante el Modelo de Negocios Propuesto, se brindan las características centrales de dicho modelo, haciendo énfasis en la innovación como parte central de la propuesta de valor, en la alianza con los Taxistas como socios estratégicos y en la integración de los mensajes publicitarios -expresados en los formatos tradicionales del Cartel de Techo, Luneta e Interiores- con dispositivos móviles y su vinculación con redes sociales, lo cual permite que el taxi como medio publicitario se convierta en una alternativa atractiva para anunciantes y agencias de medios y que garantice la diferenciación de la comunicación publicitaria en vía pública.

BIBLIOGRAFIA

- Cámara Argentina de Agencias de Medios - CAAM. (2012) Inversiones Publicitarias. *"Evolución de la Actividad Publicitaria Argentina. Informe 3er. Trimestre 2012 y acumulado Enero/Setiembre 2012"*. <http://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>
- Cámara Argentina de Agencias de Medios - CAAM. (2012) Inversiones Publicitarias. *"Volúmenes de Inversión Publicitaria. Años 2002 - 2012"*. <http://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>
- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *"Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers"*. Editorial John Wiley & Sons. Primera Edición.
- Della Mea, G. (2010). *"Business Model Generation in Spanish Version"*. Businessmodelhub.com. 29/04/2010. Visto en Septiembre 2013 <http://businessmodelhub.com/profiles/blogs/business-model-generation-in>
- Diario la Capital. La Plata. Provincia de Buenos Aires. 05/03/2007. Pág. 4.
- González Lobo, M. (2009). *"Manual de Planificación de Medios"*. Editorial Esic. 5º Edición.
- Ipsos Media (2011). CT: *"Estudio de soportes móviles de VPM"*. Buenos Aires. <http://www.vpm.com.ar>
- Otálora, M. (2012) *"Inversiones para todos"*. Editorial Planeta.
- Porter, M. (2002). *"Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior"*. Alay Ediciones.
- Revista Dossier.Net. (2007). Publicidad Exterior. Edición Anual.
- Reynoso, V. (2011). *"Presentación Caso Vienissima: Calentitos los Panchos"*. Vía Pública Movil – VPM http://www.vpm.com.ar/site/vpmnews_notas-24-el-caso-vienissima-calentitos-los-panchos.html

- Rival, H. (2007). “*La Planificación de Medios y sus Herramientas*”. Editorial La Crujía Ediciones. Edición Buenos Aires
- Veloutsou, C. y O’Donnell, C. (2005). “*Exploring the Effectiveness of Taxis as an Advertising Medium*”. International Journal of Advertising 2005, 24(2). University of Glasgow.
- Vidal, A. (2011) “*Y la Nave Va*”. En Revista Target. Marketing & Comunicación. Edición Especial. Pag. 50 a 56. Editor El Cronista Comercial S.A.

Publicaciones Web

- Adlatina.com.ar. “*Lo Ultimo de Agulla & Baccheti, en los taxis*”. 26/04/2001. Visto en Agosto 2014.
- Empresamia.com. “*¿Cuál es la Diferencia entre Publicidad ATL y BTL?*”. 2011 Visto en Agosto 2014.
<http://empresamia.com/crear-empresa/crear/item/90-cual-es-la-diferencia-entre-publicidad-atl-y-btl>
- Iprofesional.com - Sección Negocios. “*Taxis, se llega a pagar hasta 10.000 pesos por una licencia*”. 25/05/2012. Visto en Junio 2014
<http://www.iprofesional.com/notas/137377-Taxis-se-llega-a-pagar-hasta-100000-pesos-por-una-licencia>
- Iprofesional.com – Sección Negocios. “*Las licencias de los taxis subieron un 50% en Capital Federal*”. 07/05/2012. Visto en Junio 2014.
<http://www.iprofesional.com/notas/136063-Las-licencias-de-los-taxis-subieron-un-50-en-un-ao-en-la-Capital-Federal>
- Iprofesional.com – Sección Negocios “*La licencia para los taxis puede duplicar el valor del vehículo*”. 07/05/2012. Visto en Junio 2014.
<http://www.iprofesional.com/notas/136097-La-licencia-para-los-taxis-puede-duplicar-el-valor-del-vehiculo>

<http://www.adlatina.com.ar/publicidad/lo-%C3%BAltimo-de-agulla-baccetti-en-los-taxis>

- Real Academia Española. “*Modelo*”. 2014. Visto en Agosto 2014. <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>
- Red Gráfica Latinoamericana. “*Creatividad+Impacto Sorpresa. El Concepto BTL*”. 2012. Visto en Agosto 2014. <http://redgrafica.com/El-concepto-BTL>
- Socialetic.com. “*Diccionario de Publicidad y Marketing*”. 2014. Visto en Agosto 2014. <http://www.socialetic.com/diccionario-de-marketing-html/>
- Wikipedia.org. “*Taxis en Argentina*”. 16/07/2011. Visto en Agosto 2014. http://es.wikipedia.org/wiki/Taxis_en_Argentina#cite_note-1

Legislación y Normativa

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. “*Ley 3622/11*”. *Separata del BOCBA N° 3589 del 21/01/2011*. www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/anexos/al3622.html
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. “*Ordenanza N° 42492/CD/?/87 - Sustituye el inciso i) del artículo 8° de la ordenanza n° 41.815, reglamentación del servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro*”. 04/12/1987.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. “*Decreto 1022/MCBA/88 - Normas Relacionadas con la Colocación de Publicidad en Automóviles de Alquiler con Taxímetro*”. 24/02/1998.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. “*Decreto 1035/GCABA/08 - Modifica artículo 14 incisos 1° y 6° del Decreto N° 1183-07 - Reglamento de publicidad en el interior de vehículos - servicio público de alquiler con taxímetro*”. 19/08/2008.

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. *“Decreto 1183/GCABA/07 - Se aprueba el reglamento de publicidad en el interior de los taxis.”* 29/08/2007.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. *“Resolución 432/GCABA/SPYS/98 - Desestima Pedido de Autorización Efectuado por la Firma MANJARF S.A. para la Publicidad en el Servicio de Automóvil de Alquiler con Taxímetro”.* 05/06/1998.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. *“Resolución N° 43/GCABA/SSTT/07 -Subsecretaría de tránsito y transporte - establece requisitos - para obtener permiso instalación de mecanismos y-o dispositivos electrónicos - en unidades afectadas al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro - y comercialización de publicidad en taxis - los peticionantes deberán presentar la documentación requerida”.* 27/11/2007.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. *“Resolución N° 1032/GCABA/SIYP/04 - aprueba el modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de los taxis, presentado por IMPI S.R.L. - aprobación - publicidad en taxis - cartel portante - instituto nacional de tecnología industrial - cartel lumínico”.* 12/10/2004.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. *“Resolución N° 1195/GCABA/SOYSP/02 - secretaría de obras y servicios públicos. aprueba el modelo industrial del cartel publicitario para colocar sobre el techo de los taxis presentado por PUBLITAX S.A.”* 20/12/2002.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. *“Resolución N° 962/GCABA/SOYSP/02 - aprueba el modelo industrial de cartel publicitario para colocar sobre el techo de los taxis, presentado por la empresa CUBA COMERCIAL S.R.L.”.* 10/12/2002.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo. *“Resolución N° 308/GCABA/MDUGC/08 -*

aprueba modelo de cartel publicitario - techo vehículos de alquiler con taxímetro - Federico della Torre". 03/06/08.

Fallos

- *SENTENCIA DEFINITIVA NRO. 89.324 CAUSA NRO. 39.195/08 AUTOS: "ASOCIACION MUTUAL DE CONDUCTORES DE AUTOMOTORES C/COLOMBRES JAVIER MARIA S/ CONSIGNACION" JUZGADO NRO. 19 SALA I. 31 días del mes de Octubre de 2.013*

<http://ar.vlex.com/vid/mutual-conductores-colombres-consignacion-483571798>

- Iprofesional.com – Sección Negocios "*Fallo Macchi Muller Susana y Otros c/Publifax SA. S/Despido*" 03/10/2003. Visto en Agosto 2014.

<http://www.iprofesional.com/notas/102283-Fallo-Macchi-Muller-Susana-Teresita-c-Publifax-SA-y-otros-s-despido>

Páginas Web:

- Car-Media Movil Advertising <http://www.car-media.com.ar>
- Car taxi <http://www.cartaxi.com.br/home.asp>
- Clear Vision Ad <http://www.clearvisionad.com/taxi-top-advertising-benefits.html>
- Radiotaxi Premium taxipremium.com
- Spotlighth www.spotlighth.com.ar
- Tarifario Online <http://www.tarifarionline.com.ar/>
- Taxi Ad <http://www.taxiadcentral.com/>
- Totalmedios.com <http://www.totalmedios.com/>
- Vallavisión <http://www.vallavision.com/downloads/TaxiAdvertisingEffectiveness.pdf>
- Vallavisión http://www.vallavision.com/taxi_whitepaper.html
- Vía Pública Movil <http://vpm.com.ar>
- Yellowcab NYC <http://www.yellowcabnyc.com/advertising>

AGRADECIMIENTOS

- Al Lic. Gabriel Jacobsohn, por su guía y por su inagotable paciencia a lo largo de todo el trabajo de investigación.
- Al Lic. Diego Segura, por creer en la publicidad en taxis como medio de comunicación y por su generosa contribución en el desarrollo de este trabajo.
- A Carlos Ullfig, por brindarme su conocimiento sobre los taxis y permitirme comprender el alcance concreto de un mercado tan particular como este.
- Al Cr. Leandro Regueiro por haberme permitido correr el velo del funcionamiento comercial de los medios publicitarios.
- A Pedro Pablo Benítez por su continuo acompañamiento y su desinteresado aporte ante cada consulta.
- Al Ing. Hilario Iturriaga por permitirme comprender el funcionamiento de una empresa como un todo integrado.
- A Marcela y a Mora sin cuyo acompañamiento y comprensión este trabajo no hubiese sido posible.

DEDICATORIA

A Mara, Morita, Felipe y a vos que venís llegando.

ANEXOS

ANEXO I – Extracto Fotográfico

Taxis Publicitarios Spotlight. Relevamiento Fotográfico Propio. Buenos Aires. 2014





ANEXO II – Publicaciones de Prensa y Publicaciones Varias

26.04.2001 | PUBLICIDAD ARGENTINA | TRES PIEZAS GRÁFICAS DE VÍA PÚBLICA PARA PÁGINAS AMARILLAS

Lo último de Agulla & Baccetti, en los taxis

Adlatina.com presenta en exclusiva la campaña de vía pública que Agulla & Baccetti creó recientemente para su cliente Páginas Amarillas. Las tres piezas, "Abogados", "Arquitectos" e "Ingenieros", pueden verse desde esta semana en los techos de los taxis porteños. La estrategia creativa alude esta vez a una realidad nacional: el ingreso de profesionales en el gremio de los taxistas, un suceso que se viene dando en los últimos años en este país. En la nota, la ficha técnica y el link para acceder a las piezas.



Arquitectos, abogados e ingenieros: profesionales devenidos en taxistas son fuente de inspiración para A&B.

Ficha técnica

Anunciante: Páginas Amarillas

Producto: Institucional

Títulos: **Abogados, Arquitectos, Ingenieros**

Agencia: Agulla & Baccetti

Directores generales creativos: Ramiro Agulla y Carlos Baccetti

Directores creativos: Carlos Baccetti y Maxi Anselmo

Director de arte: Marcelo Vergara

Redactor: Fabio Mazia

Director de cuentas: Alejandro Dominguez

Ejecutiva de cuentas: Verónica Macieri

País: Argentina

Año: 2001

[Tweet](#) [Me Gusta](#) [0](#) [0](#)



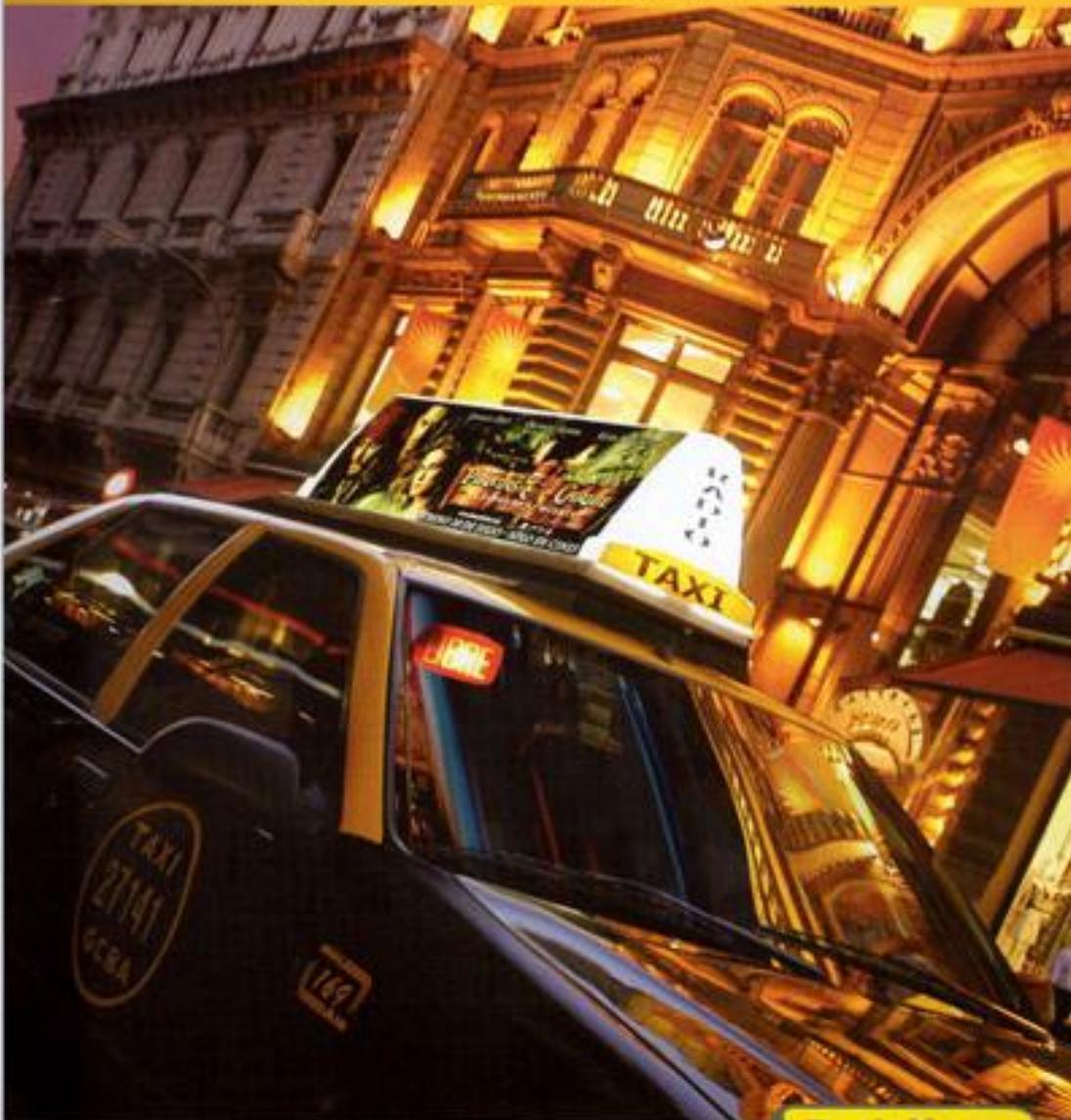
Permalink: <http://www.adlatina.com/publicidad/lo-%C3%BAltimo-de-agulla-baccetti-en-los-taxis>

[Ver todas las noticias »](#)

Publitax Publicaciones en Dossier Net Publicidad Exterior 2007

TU ANUNCIO SE MUEVE. TU PRODUCTO TAMBIÉN.

Los siguientes anunciantes pueden confirmarlo: Coca Cola Argentina S.A., Nike, Disney, Noblesa Ficardo, Nestlé Argentina, Oram, La Jack, Luz ART, Bugatti GNC, Renault Argentina, Fiat Auto Argentina, Red Alternativa, Cartoon Network, Orbis Compañía Argentina de Seguros S.A., America TV, Kanga, Secco, Global Red, Amca, Alianza Frente al Cambio. A todos, muchas gracias por confiar en nosotros.



4982-1097

BOEDO 140 (C1206AAB)
CIUDAD DE BUENOS AIRES
INFO@PUBLITAX.COM
WWW.PUBLITAX.COM

Publitax

Por todas partes.

Ce**P**ita
Rena**u**lt
Or**b**is
lo Jack
F**i**at
Nest**t**le
Osr**a**m
X todas partes

con tantos grandes nos quedó chico...

ALTERNATIVA GRATIS > CARTOON NETWORK > LUZ ART
VICEROY > BUGATTI > AMCA > ASSAL > GLOBAL RED

Publitax

Por todas partes

BOEDO 140 - CAPITAL FEDERAL - TEL.: 4981-7911

4982-1097

INFO@PUBLITAX.COM WWW.PUBLITAX.COM



PUBLITAX
Bosco 140
(C1206CAA) Buenos Aires
4982-1097
4981-7911 (fax)
info@publitaax.com
www.publitaax.com

Tipo de dispositivos

CARTELES TRANSLUCIDOS EN TAXI
(modelos clásicos, modelos con relieve y modelos corpóreas).
Cantidad de dispositivos disponibles: 800 carteles instalados.
400. Los dispositivos están ubicados únicamente sobre vehículos taxi de primer nivel.
Cualidad: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Pta del Plata.

SERVICIOS ADICIONALES

Servicio indoor del vehículo para folerías, display en respaldos de asientos, promociones, etc.

VIVIENDA DE TRABAJO EN EL MEDIO

Un taxi recorre 400 kilómetros por día durante 28 días a mes, la mayor parte de la jornada por calles y avenidas más comerciales en busca de pasajeros.
Se calcula que en cada taxi viajan entre 2300 y 2500 pasajeros por mes con un tiempo de un viaje promedio de 8 minutos.

CASOS DESTACADOS

CLIENTE: Coca-Cola
PRODUCTO: Cepita
TIPO: Lanzamiento
AGENCIA: Media Planning

CLIENTE: Grupo Alternativa
PRODUCTO: Alternativa gratis
AGENCIA: (TNT)

CLIENTE: Orbis, Compañía de seguros
PRODUCTO: Institucional
AGENCIA: Directo



STAFF

ART GERSON

Presidenta
agerson@publitaax.com

EMILIO GARRER

Gerente general
egarrere@publitaax.com
154-163-8170

PAULA SÁNCHEZ

Asistente comercial
psanchez@publitaax.com

ELIZABETH ROHERO

Asistente de operaciones
erohero@publitaax.com



Publitax S.A.
Boedo 140
(C1204CAA) Buenos Aires
4982-1097
4981-7911 (fax)
info@publitax.com
www.publitax.com

STAFF

Ary Gerson
Presidente
agerson@publitax.com

Emilio Garbers
Gerente general
egarbers@publitax.com
15 4163-8170

Elizabeth Romero
Asistente de operaciones
eromero@publitax.com

TIPO DE DISPOSITIVOS

Carteles transluminados en taxi (modelos clásicos, modelo con relieve y modelos corpóreos).

Cantidad de dispositivos: disponibilidad 800, carteles instalados 600. Los carteles están ubicados únicamente sobre vehículos de primer nivel.

Ciudades: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Mar del Plata.

SERVICIOS ADICIONALES

Servicio in-door del vehículo para folletería, display en respaldos de asientos, promociones, etc.

CASOS DESTACADOS

Cliente: América TV (dos campañas)
Producto: Fines y Almorzando con Mirtha Legrand
Tema: Fines en TV y lanzamiento del programa Almorzando con Mirtha Legrand
Agencia: cliente directo

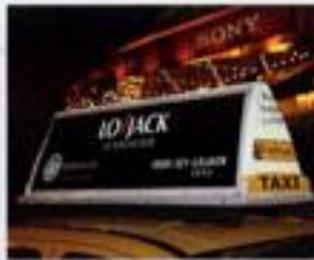
Cliente: Disney Latino
Producto: Película Piratas del Caribe "El cofre de la muerte"
Tema: Estreno de la película
Agencia: cliente directo



Cliente: Kongo
Producto: Alimento de calidad para mascotas
Tema: Da lo mejor
Agencia: cliente directo



Cliente: Car Security S.A.
Producto: Lo Jack
Tema: "Cuando te acostumbras a tu auto"
Agencia: cliente directo



Cliente: Niba
Producto: Marzón 10 km
Tema: ¡Lo perdí! Mejor, así corría...
Agencia: BBDO Argentina



La publicidad viene después

La publicidad, como la sociedad, va moviendo los límites de lo aceptado. Comerciales que en los '60 y los '70 causaron revuelo e hicieron que las manos fueran rápidas a tapar bocas abiertas por la sorpresa hoy son pueriles.

La sociedad acepta mejor la diversidad, y la publicidad, dentro de lo posible, lo refleja. Pero hay muchos obstáculos tanto objetivos, limitaciones que los propósitos comerciales ponen, como subjetivos, propios de las personas que participan en la creación y la aceptación del mensaje publicitario.

Por ejemplo, el otro día mientras esperaba el subte, fui recorriendo los cuadros del aviso para prevenir el sida que creó Mix para la ONU y que muestra muchas combinaciones diferentes de personas que eligen tener sexo entre sí: "Podemos elegir con quién tener sexo" dice. Pero la diversidad propuesta no alcanza ¿Por qué el límite llega hasta ahí? ¿Es porque son una pareja y no es sexo ocasional? ¿Es porque el sexo se tiene de a dos? Vaya a saber por qué es y, según Martín Bär, presidente de Mix, el debate sobre la cuestión pasó a través de lo que las distintas ONG, profesionales y entidades gubernamentales consideraban que debía ser incluido en las imágenes. Pocas cosas más difíciles que poner de acuerdo a tanta gente sobre un tema tabú.

Una apuesta, que corrió más los límites, bastante más, seguramente porque quien encargaba el aviso involucraba menos cuestiones políticas, fue la de Savaglio en el comercial "Mandamientos" para preservativos A. Allí aparece una variedad mayor de posibles encuentros sexuales, con situaciones que incluyen el sexo ocasional, homosexual, grupal, agregándole el elemento sin duda provocativo de reinterpretar los mandamientos para expresar esta diversidad.

A menudo la apertura de la publicidad, y también de la sociedad, sigue siendo algo estrecha para lo que las prácticas sociales admiten. En los comerciales aparecen mujeres que no tienen un emprendimiento propio si no es rodeadas por su marido e hijos, mujeres que no compran vino para tomarlo ellas. No hay adolescentes que militan, y eso que se habla mucho de y a este grupo etario. La publicidad sigue siendo estrecha, en especial si queremos hablarle a todos.

Adriana Lazzeretti

MEJOR ANDATE EN TAXI

La Federación de la Industria Licorista Argentina eligió los carteles backlight en los techos de taxis de Publitax para comunicar la campaña de prevención en la vía pública bajo el slogan "Si tomaste, No Manejes".



Para seguir un torneo de poker

Área Digital y Torneos Internacionales Tower, realizaron el primero Torneo de Poker Texas Holdem Latino, a emitirse en la señal Fox Sport y en Rede TV Manaus Amazonas Brasil, desde el viernes 8 de diciembre. El horario a partir del programa número 2 será los días sábados a la 01:00 am. Esto ocurrirá durante todo el próximo año. La grabación del primer Torneo se hizo en los Casinos Tower, ubicados en Punta Cana, República Dominicana. Contó con la presencia de los mejores jugadores de Latinoamérica y el mundo. Los próximos Torneos serán grabados en diferentes locaciones del mundo. Los ganadores de cada Torneo se alzarán con espectaculares premios en efectivo y viajes a Punta Cana con todo incluido. La producción está a cargo de José María Hermida, Marcelo Nieto, Horacio Santojanni y Ricardo Fatiga Diez.



47 STREET LANZA SU LÍNEA DE COSMÉTICOS



Laboratorio Cantúa anunció el lanzamiento de una línea de cosméticos de 47 Street, que incluye labiales, brillos, sombras y compactos en diferentes tonos. De esta manera, la marca suma un nuevo rubro de productos. "La idea es generar conceptos que no sólo giren en torno a la ropa, crear un mundo de satisfacción alrededor de la marca donde las clientas siempre encuentren algo nuevo", explicó Gerardo Areal, gerente general de 47 Street. Desde la marca ya hace dos años que trabajan en el testeo y lanzamiento de productos que complementan su línea de ropa, siempre a través de licencia como en este caso la del Laboratorio Cantúa. Algunos de estos productos también se comercializan fuera de la cadena de locales de 47 Street. Actualmente poseen líneas de relojes, artículos de librerías, agencias, calzado y ahora cosméticos. En cuanto a la comunicación de estos lanzamientos la marca tiene como plataforma principal a sus locales. Esto se apoya con acciones de prensa a través de la consultora Jenkpress, aunque cuentan con un departamento interno de prensa y de diseño.

Marcas en taxi

Fiat Plan, Alternativa Gratis, América TV y Disney Latino seleccionaron los dispositivos que comercializa Publitax (carteles backlight en los techos de taxis) para comunicar sus nuevas campañas en vía pública.



CURSOS DEL CIP

El Centro de Informaciones de Publicidad lanza su renovada oferta académica a través de cuatro cursos: entrenamiento en áreas de la agencia, en comercialización de espacios y cuentas, captación y retención de clientes y un taller de entrenamiento en pensamiento creativo. Se inician en septiembre, bajo la modalidad semanal y siempre en los horarios de 19 a 21 en Talcahuano 38 3º D CABA. Tel. 4383-9009. E-mail: uac@cip.org.ar

Cométe los crudos!

La Asociación Argentina de Agencias de Publicidad convoca a todos sus socios y a las empresas que forman parte de la industria publicitaria a participar de la quinta edición del Torneo de Fútbol 5 "Salí a cométe los crudos". Esta competencia comienza el 28 de agosto y cuenta con el auspicio de La Nación, como sponsor principal, y de Fox Sports, Quilmes, Ciudad Gráfica y Publicitar. Competirán 24 equipos que jugarán todos los lunes y miércoles en Serrano Corner. Por inscripciones, comunicarse con Marcela Chaparro al 4951-0575 o via mail a futbol@saap.org.ar.

AUTO CON COMPUTADORA

Apple Center MacStation y Deautos firmaron una alianza mediante la cual ofrecieron una promoción exclusiva para sus clientes. Aquellos que, entre el 4 y el 13 de agosto, compraron o vendieron su auto en las playas Deautos fueron beneficiados con un 15% de descuento en los productos iPod Apple Center MacStation, ubicado en Ayacucho 1184.

Feliz Cumpleaños

Semana del 16 al 22 de agosto

Miércoles 16
Mauro Peña
MIXTION

Jueves 17
Enrique Benítez de Lugo
CERVECERIA ARGENTINA - INENBECK

Viernes 18
Javier Capalbo
ESPACIOS
Oswaldo Héctor D'Agostino
AMBITO FINANCIERO
Daniel Serenelli
VIA PÚBLICA CLAN
Gustavo Bagões
ZIBETA ADVERTISING MARKETING

Sábado 19
Jorge Bensua
BENSUA P&S

Domingo 20
Mónica Barreiro
MIRIO PUBLICIDAD
Mariana Giacumbo
GAS NATURAL BAN
Marcelo Amiano
INTELLIGENT
Gabriela Teuly
EUROGYC ARGENTINA
Esteban Foster
GG SENTIDOS - LOCALMEDIA
Lunes 21

Renzo Zanoni
GRUPO RZ
Leandro Bonora
SOUTHMEDIA MULTIESPACIOS
Martes 22
Juan Carlos Camara
WALL STREET VIA PÚBLICA
Alfredo Fierro
EMBAJADA BRITÁNICA
Roberto D'Urso
CALLUSO Y ASOCIADOS



Le damos sabor al mundo

Spotlight Publicaciones en Dossier Net Publicidad Exterior 2007



Spotlight S.A.
Corrientes 1515, piso 8, oficina A
C1042AAB Buenos Aires
4139-6267 telefax / 4139-6291
info@spotlight.com.ar
www.spotlight.com.ar

Staff



Verónica Ortega
Presidente
veronica.ortega@spotlight.com.ar



Elizabeth Abregú
Ejecutivo de cuentas
elizabeth.abregu@spotlight.com.ar



Griselda Falduto
Departamento administrativo
griselda.falduto@spotlight.com.ar



Pablo Fontañez
Departamento de operaciones
pablo.fontanez@spotlight.com.ar

Tipo de dispositivos

Pantallas LCD Indoor Taxi.

Monitor LCD inserto en el apoyo cabezas del acompañante, orientado a los pasajeros que viajan en el asiento trasero. Imagen digital de alta resolución y sonido regulable. Encendido automático cuando sube el pasajero. El canal audiovisual, en el interior del móvil, emite información cultural, musical, deportiva y comerciales.

Carteles de techo

La pieza gráfica se desarrolla en 3 caras:
2 caras laterales de 110 x 36 cm.
1 cara posterior de 43 x 35 cm.
Impresión serigráfica con protección UV que evita la decoloración y deterioro de la pieza publicitaria.
Iluminado desde su interior mediante tubo fluorescente de alta potencia.

Indoor Taxi

Contacto personalizado que permite además entregar muestras, folletos y realizar promociones en el interior del vehículo.

Circuitos

250 dispositivos instalados en radio taxis especialmente seleccionados por su excelencia, calidad y servicio.
El taxi recorre 300 km diarios (3000 cuadras), por las zonas más densamente pobladas de la ciudad de Buenos Aires.
La circulación se concentra en el micro y macro centro en las horas pico, con presencia en los más importantes hoteles, restaurantes, centros comerciales, aeropuertos y circuitos nocturnos.

Casos destacados

Cliente: Bonafide

Producto: Campaña Institucional
Tema: 90 años

Características de la pauta: se pautan 2 meses para el lanzamiento de la Campaña Institucional con la gráfica en los carteles de techo y simultáneamente en el interior de los taxis se emite el comercial con la Promoción Bonafide y se entrega un flyer con la comunicación. Se elige este medio por su cobertura ya que los taxis circulan en la misma zona geográfica donde se encuentran los locales Bonafide, permitiendo una sinergia que brinda al consumidor la cercanía a la comunicación y al producto.

Objetivo de la comunicación: utilizar la sinergia entre la cobertura del medio, la comunicación exterior, el contacto directo Indoor Taxi con el pasajero y la cercanía a los locales Bonafide donde se ejecuta la promoción. Todo en el mismo medio al mismo tiempo.

Cliente: Banco Galicia

Producto: Campaña Institucional

Tema: Campaña "Alcanzó lo que querés".

Características de la pauta: Se pautaron 2 meses para el lanzamiento de los diferentes comerciales de la campaña en simultáneo con la emisión en TV.

Objetivo de la comunicación: Acompañar el concepto de la campaña "Alcanzó lo que querés" logrando el contacto directo Indoor Taxi con el pasajero, que se encuentra cautivo dentro del móvil.



Banco Galicia Pantalla



Bonafide Pantalla



Bonafide techo

Lo mejor de pautar
en Spotlight es que no hay
distracción más que la del
perrito con cabeza de resorte.



www.spotlight.com.ar



ANEXO III – Relevamiento Requisitos Legales Publicidad en Taxis en Buenos Aires

LEY N° 3.622

Buenos Aires, 11 de noviembre de 2010.-

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley

Artículo 1°.- Incorporárase al Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el Título Décimo Segundo “Del Servicio de Transporte Público de Pasajeros en Automóviles de Alquiler con Taxímetro - Taxis” que como Anexo I forma parte a todos sus efectos de la presente Ley.

Artículo 2°.- Sustitúyase la denominación del Título Noveno del Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por el siguiente: “Del Transporte Colectivo de Pasajeros y Carga”

Artículo 3°.- Incorporárase a las definiciones generales contenidas en el Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires las siguientes:

“Transporte público de automóviles de alquiler con taxímetro, transporte público de taxi o simplemente taxi:

Transporte público no colectivo de personas de hasta cuatro (4) pasajeros (excluido el chofer), con o sin equipaje, cuyo costo por viaje, resulte de la aplicación de la tarifa vigente, en función de la distancia recorrida y el tiempo empleado.”

“Unidad afectada al transporte público de automóviles de alquiler con taxímetro:

Vehículo habilitado por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para la prestación del servicio.”

“Licencia de Taxi:

Permiso otorgado por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que habilita a la prestación del transporte público de automóviles de alquiler con taxímetro.”

“Titular de Licencia de Taxi:

Persona física o jurídica a la que se le confiere el carácter de permisionario prestador del transporte público de automóviles de alquiler con taxímetro.”

“Conductor de Taxi:

Persona habilitada para conducir unidades afectadas al transporte público de automóviles de alquiler con taxímetro. Estos pueden ser:

a) Titular de Licencia de Taxi.

b) Conductor no Titular; autorizado por el Titular de la Licencia de Taxi, que posee relación laboral con el mismo.

c) El cónyuge, los ascendientes y descendientes en línea directa en 1° grado y los hermanos del Titular de Licencia de Taxi, como trabajadores autónomos.

d) Los integrantes de la sociedad titular del servicio, siempre que reúnan los requisitos exigidos por el artículo 2°, inciso d) de la Ley Nacional N° 24.241 y la presente norma.”

“Vehículo fuera de servicio (Taxi):

Vehículo afectado al transporte público de automóviles de alquiler con taxímetro que circula por la vía pública sin prestar servicio.”

“Vehículo en servicio suspendido (Taxi):

Vehículo afectado al transporte público de automóviles de alquiler con taxímetro que

circula por la vía pública sin prestar servicio, conducido por un Conductor de Taxi habilitado para brindar servicio.”

“Turno de Taxi:

Horario en que se divide el servicio de taxi durante el día.”

“Reloj Taxímetro:

Aparato electrónico que mide la distancia recorrida y el tiempo de espera empleado, en cantidad de fichas reloj y traduce la misma de acuerdo a la tarifa vigente a un importe expresado en moneda de curso legal.”

“Ficha Reloj:

Unidad de cuenta cuya unidad se corresponde a doscientos (200) metros recorridos o sesenta (60) segundos de espera.”

“Año – Modelo (Taxi):

Corresponde al año en que fue dado de alta el vehículo en el Registro Nacional de la Propiedad Automotor para vehículos de fabricación nacional o de países del MERCOSUR (que ingresaron al país como 0 Km) y al año de fabricación para los demás vehículos importados.”

“Radio – Taxi:

Servicio de radiocomunicaciones móvil terrestre, integrado por una Estación Central y Estaciones Móviles de Abonados, destinado a cursar mensajes entre la primera y las segundas en forma bidireccional.”

“Estación Central (Radio Taxi):

Estación de base que transmite los mensajes a través de un operador.”

“Estación Móvil de Abonado (Radio Taxi):

Automóvil de alquiler con taxímetro, capaz de transmitir o recibir mensajes únicamente hacia o desde la Estación Central a la cual pertenece, relacionados específica y exclusivamente con la actividad de taxi para la que se encuentra habilitado.”

“Prestador Radio Taxi:

Persona física o jurídica, titular de Licencia Única de Servicios de Telecomunicaciones otorgado por la Autoridad Nacional Competente y de la Estación Central, con frecuencia/s propia/s autorizadas por la Autoridad Nacional Competente, o con contrato de arrendamiento de la/s frecuencia/s y base con la que opera autorizado de acuerdo con la normativa vigente.”

“Abonado Radio Taxi:

Titular de Licencia de Taxi que se encuentra vinculado por un abono a un Servicio Radio-Taxi.”

“Requirente Radio Taxi:

Persona que al comunicarse con la Estación Central requiere prestación del Servicio de Radio-Taxi.”

“Mandataria (Taxi)

Denomínase Mandatario Administrador o Mandataria, a la persona jurídica que por mandato de terceros titulares de licencias, administra vehículos taxis habilitados para la prestación del servicio, tomando a su cargo la contratación y la relación laboral con los choferes que fueren menester para la explotación de los vehículos que administra. El titular de la Licencia es responsable solidario de todas las relaciones jurídicas que establezca el mandatario administrador para la explotación del servicio.”

Artículo 4º.- La Autoridad de Aplicación del Código de Tránsito y Transporte realizará un estudio sobre la estructura de costos de explotación del servicio de taxis. A tal fin deberá contar con el asesoramiento de una Universidad Nacional, sin perjuicio de otros que juzgue pertinente.

Artículo 5°.- La Tasa de Transferencia prevista en el punto 12.4.4.5 del Código de Tránsito y Transporte estará contenida en la Ley Tarifaria.

Artículo 6°.- La tasa de Contribución por Publicidad correspondiente a las publicidades previstas en los puntos 12.3.7.1; 12.3.7.2; 12.3.7.3 y 12.3.7.4 del Código de Tránsito y Transporte estará contenida en la Ley Tarifaria.

Artículo 7°.- Deróganse las siguientes normas:

- Artículo 9.2.4 del Código de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Reglamentación del Servicio de Radio-Taxi aprobada por Ordenanza N° 38.701 (B.M. N° 16.974) (AD 811.15).

Artículo 8°.- Abróganse las siguientes normas:

- Ley N° 2181 (B.O.C.B.A. N° 2611).
- Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950) (811.1/11).
- Ordenanza N° 43.880 (B.M. N° 18.721) (AD 811.12).
- Ordenanza N° 40.704 (B.M. 17.606) (811.17).
- Ordenanza N° 41.809 (B.M. N° 18.008) (811.20).

Artículo 9°.- Déjanse sin efecto las siguientes normas:

- Decreto N° 2.919/1992 (B.M. N° 19.443) (AD 811.12).
- Decreto N° 497/1992 (B.M. N° 19.235) (AD 811.13).
- Decreto N° 398/1978 (B.M. N° 15.701) (AD 811.14).
- Decreto N° 3.295/1987 (B.M. N° 18.061) (AD 811.18).
- Decreto N° 2.079/1989 (B.M. N° 18.659) (AD 811.19).
- Decreto N° 1022/1988 (B.M. N° 18.228) (AD 811.22).
- Resolución N° 180-SSTyT-1992 (B.M. N° 19.387) (AD 811.23).
- Resolución N° 28-SSTyT-1995 (B.M. N° 20.010) (AD 811.24).
- Resolución N° 76-SSTyT-1995 (B.M. N° 20.039) (AD 811.25).
- Resolución N° 169-SSTyT-1995 (B.M. N° 20.165) (AD 811.27).
- Resolución N° 225-SSTyT-1995 (B.M. N° 20.216) (AD 811.28).
- Resolución N° 261-SSTyT-1995 (B.M. N° 20.199) (AD 811.29).
- Decreto N° 132/1996 (B.M. N° 20.210) (AD 811.30).
- Resolución N° 364-SSTyT-2004 (B.O.C.B.A. N° 1.935).

Artículo 10.- La presente Ley entra en vigencia a los treinta (30) días corridos a partir de su publicación.

Artículo 11.- La Autoridad de Aplicación del Código de Tránsito y Transporte realizará la entrega de un ejemplar impreso de la presente ley a los titulares de licencias de taxis, conductores profesionales de taxis, empresas de radio taxi, mandatarios de los licenciarios titulares del servicio y apoderados durante el año 2011 en oportunidad de la renovación de su correspondiente permiso.

Artículo 12.- Comuníquese, etc.

OSCAR MOSCARIELLO

CARLOS PÉREZ

LEY N° 3.622

Sanción: 11/11/2010

Promulgación: De Hecho del 10/12/2010

Publicación: BOCBA N° 3589 del 21/01/2011

Reglamentación: Decreto N° 143/012 del 15/03/2012

Publicación: BOCBA N° 3876 del 20/03/2012

■ ANEXO de la LEY N° 3.622

Separata del BOCBA N° 3589 del 21/01/2011

ANEXO I

TITULO DÉCIMO SEGUNDO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS EN AUTOMÓVILES DE ALQUILER CON TAXÍMETRO - TAXIS

Capítulo 12.1

Disposiciones Generales

12.1.1 Definición.

El presente Título establece el régimen de funcionamiento y control del Transporte Público de Pasajeros en Automóviles de Alquiler con Taxímetro "Taxis" de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como del Servicio de Radio - Taxis, Mandatarias, licenciarios, conductores, vehículos habilitados y el Registro Único de la actividad (Rutax)

12.1.2 Ámbito de Aplicación.

Las disposiciones del presente Título son de aplicación en todo el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como así también en los viajes que se realicen fuera de Jurisdicción en virtud de lo establecido en el artículo 12.2.15 y 12.2.16.

(.....)

12.3.7 Publicidad

Solo se admite la colocación de publicidad interior y exterior en el vehículo conforme el siguiente detalle.

En ningún caso la publicidad podrá prestarse a confusión en relación al servicio que se presta.

12.3.7.1 Publicidad Exterior: en los techos de los vehículos con carteles portantes:

g. El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires autorizará en cada caso, y de conformidad con las normas que aquí se fijan, los diseños y modelos industriales registrados de carteles publicitarios para ser colocados sobre el techo de los vehículos. La Autoridad de Aplicación cuidará que se mantenga resguardado el principio de sana competencia sin alterar la homogeneidad que deberá mantenerse en cuanto a la forma y tamaño de los carteles publicitarios.

h. Para la aprobación de diseños, la Autoridad de Aplicación tendrá particularmente en cuenta la preservación de normas de seguridad, según criterios de peso máximo de los carteles; materiales utilizados; superficie máxima de resistencia al viento; aerodinámica;

sistema de sujeción base de sustentación y método de iluminación interior. Se tendrán especialmente en cuenta los modelos que hayan sido aprobados por las autoridades públicas competentes en el territorio de la República Argentina.

i. En todos los casos los postulantes a la aprobación de diseños deberán ser titulares o licenciarios de diseños o modelo industrial inscripto en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, excepto diseños o modelos de dominio público.

j. Los carteles publicitarios que se aprueben, además de los requisitos enunciados precedentemente, deberán posibilitar su iluminación interior desde la caída del sol hasta la madrugada, sin ser encandilantes ni intermitentes.

k. El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no es responsable por la utilización y explotación del medio publicitario que por el presente artículo se autoriza, resultando responsables solidariamente el titular de la licencia, los publicistas y los anunciantes

l. Deberá contar con Seguro de Responsabilidad Civil: que cubra Lesiones o muertes de terceras personas transportadas o no transportadas y por daños a bienes de terceros, transportados o no, hasta una suma establecida por la Autoridad de Aplicación.

12.3.7.2 Publicidad Exterior en puertas traseras y baúl:

Todas las unidades podrán colocar publicidad estática en el baúl.

Las unidades no afectadas al servicio de radio-taxi y/o administrada por mandataria y que tampoco posean los carteles previstos en el punto 12.3.3.8, podrán colocar publicidad exterior en los espacios previstos en las puertas traseras para las identificaciones referidas en los puntos 12.3.3.6 y 12.3.3.7.

12.3.7.3 Publicidad en Luneta Trasera:

Todas las unidades podrán colocar publicidad estática en la parte inferior de luneta trasera del vehículo, la que debe ser de material microperforado o similar de acuerdo a lo que establezca la reglamentación, con un alto máximo de dieciocho centímetros (18 cm).

12.3.7.4 Publicidad Interior:

Podrán tener publicidad estática y dinámica en su interior, de acuerdo a lo que establezca la respectiva reglamentación conforme los siguientes lineamientos:

La publicidad dinámica solo podrá colocarse por detrás del conductor.

La publicidad estática podrá estar en la parte posterior del respaldo del conductor y del apoya cabeza del acompañante, en la porción de tablero frontal correspondiente al asiento del acompañante y bajo el mismo, en el piso y en el techo interior del vehículo.

12.3.7.5 La Autoridad de Aplicación llevará un Registro con los diseños y modelos industriales aprobados, así como de las empresas autorizadas a la prestación de este servicio de publicidad.

BM N° 18228

MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

DECRETO N° 1022/MCBA/88

NORMAS RELACIONADAS CON LA COLOCACIÓN DE PUBLICIDAD EN AUTOMÓVILES DE ALQUILER CON TAXIMETRO

Buenos Aires, 24 de febrero de 1988

Visto la Ordenanza N° 42.492, promulgada mediante Decreto N° 8.477/87 (B.M. N° 18.193), relacionada con la colocación de publicidad en automóviles de alquiler con taxímetro, y

CONSIDERANDO:

Que, resulta necesario reglamentar el procedimiento para la aprobación de los modelos industriales de carteles publicitarios, bajo las determinaciones del artículo 2° de dicha norma legal;

Que, también deben delimitarse las áreas de la Comuna a quienes se encomendará, en cada caso, la implementación de las disposiciones de la citada Ordenanza;

Que, asimismo, de conformidad con lo establecido en su Art. 3°, debe fijarse la base imponible para el cobro del canon que percibirá el municipio por parte de quienes exploten el medio publicitario, como la forma de su percepción;

Por ello,

El Intendente Municipal
DECRETA:

Artículo 1° - Los peticionantes que sometan modelos industriales, a la aprobación de esta Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, para la instalación de carteles publicitarios en automóviles de alquiler con taxímetro, de conformidad con lo establecido en la Ordenanza Municipal N° 42.492, harán su presentación por escrito ante la Dirección General de Tránsito con ajuste a los siguientes requisitos:

a) Una carta de presentación en la que el peticionante expondrá su solicitud en términos claros y con expresa referencia de la Ordenanza N° 42.492.

En el mismo aoto, deberá acreditar el cumplimiento del Art. 2°, apartado c) de la citada norma

e indicará en su caso, los antecedentes de uso y aprobación del modelo por autoridades competentes de la República de conformidad con el texto del Art. 2°, apartado b) "in fine".

Agregará adjunto, constancias de la inscripción del modelo en el Registro Nacional de la Propiedad Industrial.

Las constancias de otras inscripciones, si existieran.

Planos de detalle en escala del modelo, con especificaciones técnicas y características de los materiales empleados, peso y medidas firmados por el presentante.

b) Los modelos industriales sometidos a aprobación deberán ser construidos con materiales de primera calidad, indeformables por la acción de las temperaturas a que podrán ser razonablemente sometidos, de un alto índice de resistencia a los golpes, a las lluvias y otros factores climáticos, con una impermeabilidad adecuada. Las medidas máximas del cartel portante serán: largo total, entre 1.100 mm. y 1.300 mm., altura, entre 300 y 400 mm; base: entre 400 y 500 mm. Los carteles contarán con iluminación propia interior, la potencia lumínica no superará los 45 watts por cara publicitaria. La instalación será sobre el techo del automóvil de manera tal que permita la visualización de la publicidad desde los laterales del vehículo.

c) El equipo será instalado y anclado sobre el techo de las unidades sin necesidad de perforaciones y sin alterar aquel de manera alguna. Deberá ser capaz de tolerar un esfuerzo de 5 kg., en sentido horizontal, desde cualquier punto. Observará un espacio, entre el techo del automóvil y el equipo, de tal forma que permita el fácil acceso para la limpieza completa del vehículo y del propio equipo.

Art. 2° - La Dirección General de Tránsito estudiará la presentación e informará al señor Secretario de Servicios Públicos sobre la adecuación del modelo a las pautas que se establecen en los apartados a), b), c), d) y e), del Art. 2° de la Ordenanza N° 42.492.

Art. 3° - El señor Secretario de Servicios Públicos aprobará o denegará el modelo industrial sometido a su consideración. La resolución del señor Secretario, en caso denegatoria, será recurrible por vía de reconsideración y/o jerárquica.

Art. 4° - La aprobación del modelo llevará implícita la autorización para colocar carteles publicitarios en el techo de los vehículos de alquiler con taxímetro. Dicha autorización podrá ser revocada por la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, cuando se compruebe que los carteles publicitarios colocados no se ajusten estrictamente al modelo aprobado, sin perjuicio de las demás sanciones que correspondan al infractor.

Art. 5° - En materia de anuncios publicitarios, deberá cumplimentarse en todos sus alcances, lo preceptuado mediante Ordenanza N° 41.115 (B.M. N° 17.733) AD 840.1/9 - Título 4° "De la Publicidad", del Código Habilitaciones y Verificaciones y en particular su Capítulo 13.6 (AD 840.7) "De las Prohibiciones", cuyo contralor y supervisión ejerce el área de la Subsecretaría de Inspección General.

Art. 6° - Fíjase un canon, para cada cartel publicitario, de australes treinta y cinco (AU\$ 35), reajustables, de acuerdo con su fecha de vencimiento, con el cinco por ciento (5%) mensual acumulativo desde el mes de enero inclusive. Este recargo será ajustado en más o menos en el segundo semestre en función del crecimiento del índice de Precios Mayoristas (Nivel General) operado en el primer semestre. Dicho canon deberá abonarse el día 5 de cada mes ante la Dirección General de Rentas.

Art. 7° - Facúltase a las direcciones generales de Tránsito y Rentas para establecer registro de los modelos industriales de carteles publicitarios presentados para su aprobación y los pertinentes formularios para la percepción del canon, respectivamente,

Art. 8° - El presente decreto será refrendado por los señores Secretarios de Servicios Públicos, de Economía, de Gobierno y General de la Intendencia.

Art. 9° - Dése al Registro Municipal, publíquese en el Boletín Municipal, remítase para su conocimiento a las Subsecretarías de Procuración General y de inspección General y para su conocimiento y demás efectos gírese a las direcciones generales de Tránsito y de Rentas.

BM N° 18193

CONCEJO DELIBERANTE

ORDENANZA N° 42492/CD/?/87

SUSTITUYE EL INCISO I) DEL ARTÍCULO 8° DE LA ORDENANZA N° 41.815, REGLAMENTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE AUTOMÓVILES DE ALQUILER CON TAXÍMETRO

Buenos Aires, 04 de diciembre de 1987

El Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Buenos Aires Sanciona con Fuerza de ORDENANZA:

Artículo 1° - Sustitúyese el inciso i) del artículo 8° de la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950) por el siguiente:

“i) Permítase la colocación de publicidad en el vehículo conforme lo dispuesto en el artículo 11 bis de la presente.”

Art. 2° - Incorpórase como artículo 11 bis de la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950) el siguiente texto:

“Art. 11 bis - Autorízase la publicidad en taxis bajo las condiciones que se estipulan a continuación:

1) Publicidad en los techos de los vehículos con carteles portantes.

a) La Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires autorizará en cada caso, y de conformidad con las normas que aquí se fijan, los diseños y modelos industriales registrados de carteles publicitarios para ser colocados sobre el techo de los vehículos. La autoridad de aplicación cuidará que se mantenga resguardado el principio de sana competencia sin alterar la homogeneidad que deberá mantenerse en cuanto a la forma y tamaño de los carteles publicitarios;

b) Para la aprobación de diseños, la autoridad de aplicación tendrá particularmente en cuenta la preservación de normas de seguridad, según criterios de peso máximo de los carteles; materiales utilizados; superficie máxima de resistencia al viento; aerodinámica: sistema de sujeción base de sustentación y métodos de iluminación interior. Se tendrán especialmente en cuenta los modelos que hayan sido aprobados por las autoridades públicas competentes en el territorio de la República Argentina;

c) En todos los casos los postulantes a la aprobación de diseños deberán ser titulares o licenciatarios de diseño o modelo industrial inscripto en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial;

d) Los carteles publicitarios que se aprueben además de los requisitos enunciados precedentemente, deberán posibilitar su iluminación interior desde la caída del sol hasta la madrugada;

e) La Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires no es responsable por la utilización y explotación del medio publicitario que por el presente artículo se autoriza.

2) Publicidad en el interior de los vehículos.

Podrán tener publicidad en su interior, la que no deberá ser visible desde la vía pública. La colocación de la misma podrá hacerse en la parte trasera del respaldo delantero, en el panel de instrumentos y bajo el mismo, en el piso y en el techo interior del vehículo.”

Art. 3° - El Departamento Ejecutivo reglamentará el cobro del canon correspondiente.

Art. 4° - Comuníquese, etcétera.

6 referencias definidas:

REFERENCIADA POR [RESOLUCIÓN N° 1032/GCABA/SIYP/04](#)

[RESOLUCIÓN N° 1043/GCABA/SIYP/04](#)

VER [RESOLUCIÓN N° 27/GCABA/SPYS/98](#)

[RESOLUCIÓN N° 1195/GCABA/SOYSP/02](#)

VER [RESOLUCIÓN N° 962/GCABA/SOYSP/02](#)

[RESOLUCIÓN N° 309/GCABA/SOYSP/02](#)

DECRETO N° 1.183

Publicado en el BOCBA N° 2756 del 29/08/2007

Se aprueba el reglamento de publicidad en el interior de los taxis Buenos Aires, 23 de agosto de 2007.

Visto las Ordenanzas Nros. 41.815 y 42.492 y el Expediente N° 16.960/07, y

CONSIDERANDO:

Que los artículos 8°, inc. i y 11 bis, apartado 2, del Régimen General del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro establecido por la Ordenanza N° 41.815, conforme las modificaciones introducidas por la Ordenanza N° 42.492, establecen que las unidades afectadas a dicho servicio podrán tener publicidad en su interior;

Que asimismo, dicha regulación prevé que la publicidad antes referida no deberá ser visible desde la vía pública, y que podrá colocarse en la parte trasera del respaldo delantero, en el panel de instrumentos y bajo el mismo, en el piso y en el techo interior del vehículo;

Que la Ordenanza N° 41.815, carece de reglamentación específica en lo atinente a la publicidad que resulta posible efectuar en el interior de los vehículos afectados a las licencias de automóviles de alquiler con taxímetro;

Que, ante la ausencia de normas generales que regulen la materia referida, y la existencia de pedidos de habilitación a los efectos de realizar publicidad en el interior de los vehículos afectados al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, mediante dispositivos y/o mecanismos electrónicos, resulta conveniente y oportuno el dictado de la reglamentación que establezca las condiciones técnicas para autorizar la instalación de tales dispositivos, los procedimientos que deberán observarse en el trámite de dicha habilitación, los mecanismos a los fines de garantizar el control y la aplicación de sanciones ante eventuales incumplimientos a dicho régimen;

Que en tal sentido, el desarrollo de nuevas tecnologías en lo relativo a mecanismos y/o dispositivos de proyección de imágenes y sonidos, impulsa la incorporación de novedosas modalidades a través de las cuales difundir publicidad en el ámbito del servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, con las debidas adecuaciones que garanticen las condiciones de seguridad y calidad en el servicio;

Que ello importará la incorporación de una prestación adicional al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, la que resultará de carácter opcional para el usuario del mismo y repercutirá favorablemente en la ecuación económica del servicio, por cuanto introducirá un factor económico positivo para los titulares de licencias de automóviles de alquiler con taxímetro que instalen los mecanismos y/o dispositivos electrónicos;

Que además, la incorporación de tales soportes técnicos a través de los cuales se realice publicidad en el interior de los vehículos afectados al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, permitirá su utilización en la difusión de proyectos o programas de interés público que implemente el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires;

Que en consecuencia, resulta necesario establecer las condiciones y los procedimientos para otorgar los permisos a los fines de la instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos de publicidad en el interior de los vehículos afectados al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, a los fines de garantizar el mantenimiento de las condiciones de calidad existentes en la prestación de dicho servicio;

Que tales procedimientos, deben contemplar asimismo, la no-asignación de costos a quienes resulten ajenos a la operatoria de compra venta de espacios de publicidad a difundirse

mediante los mecanismos y/o dispositivos electrónicos que se instalen en los vehículos afectados al servicio;

Que asimismo, resulta insoslayable la previsión de las especificaciones técnicas que aseguren el mantenimiento de las condiciones de seguridad existentes en la prestación del servicio antes mencionado, así como respecto al pago del canon correspondiente;

Que la instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior de los vehículos afectados al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, no se contraponen al cumplimiento de la exigencia de iluminación en el interior del vehículo para el ascenso y descenso de los pasajeros y a los efectos de la clara lectura del reloj y de la tarifa, que surge del art. 8º, inc f de la Ordenanza N° 41.815;

Que han tomado debida intervención la Dirección General de Interpretación Urbanística y la Dirección General de Habilitaciones y Permisos, en lo relativo a sus respectivas incumbencias;

Que la Procuración General de la Ciudad tomó la intervención que le compete en virtud de lo previsto por la Ley N° 1.218;

Por ello, conforme lo previsto por el artículo 102 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

**EL JEFE DE GOBIERNO
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
DECRETA:**

Artículo 1º - Apruébase el reglamento de publicidad en el interior de los vehículos afectados al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, que como Anexo integra la presente.

Artículo 2º - El presente decreto es refrendado por el señor Ministro de Planeamiento y Obras Públicas.

Artículo 3º - Dése al Registro, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, comuníquese a la Subsecretaría de Tránsito y Transporte dependiente del Ministerio de Planeamiento y Obras Públicas y al Ministerio de Gobierno y para su conocimiento y demás efectos remítase a la Dirección General de Transporte, la que deberá notificar los términos del presente decreto al Registro Único de Licencias de Automóviles de Alquiler con Taxímetro (RUTAX). Cumplido, archívese. TELERMAN - Schiavi

**ANEXO
REGLAMENTO DE PUBLICIDAD EN EL INTERIOR DE LOS VEHICULOS
AFECTADOS AL SERVICIO PÚBLICO DE AUTOMÓVILES DE ALQUILER CON
TAXÍMETRO**

Artículo 1.- Sujetos. Sólo podrán instalar mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior de las unidades afectadas al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro y comercializar publicidad mediante dichos equipos, aquellas personas habilitadas expresamente a tales efectos por la Autoridad de Aplicación, mediante el otorgamiento del correspondiente permiso.

Artículo 2.- Autoridad de Aplicación. La Subsecretaría de Tránsito y Transporte es la Autoridad de Aplicación del presente régimen.

Artículo 3.- Carácter opcional de la publicidad. Los pasajeros podrán optar por la no-utilización y/o ejecución de los mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el inicio, durante el trayecto o a la finalización del viaje.

Artículo 4.-Requisitos para la obtención del permiso. Las personas que soliciten el otorgamiento de permisos para instalar mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior de las unidades afectadas al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro y comercializar publicidad por dicho medio deberán acreditar las siguientes condiciones:

Inc. 1 Antecedentes profesionales en el medio publicitario que justifiquen su idoneidad técnica en la materia y garanticen una óptima calidad en el servicio.

Inc. 2. Solvencia y capacidad económica a los fines de atender la demanda de instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior de las unidades afectadas al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, como mínimo en doscientas cincuenta (250) unidades.

Artículo 5 - Acuerdo con los titulares de las licencias de vehículos de alquiler con taxímetro. Los titulares de permisos para instalar mecanismos y/o dispositivos electrónicos de publicidad en el interior de los vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro acordarán con los titulares de licencias de taxis los términos y condiciones en que se efectuarán dichas instalaciones, sin intervención de la Autoridad de Aplicación en lo que no constituye materia del presente reglamento.

Artículo 6.- Autoridades intervinientes. El permiso para instalar mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior de los vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro será tramitado ante la Autoridad de Aplicación, con la intervención de la Dirección General de Transporte.

Artículo 7.- Procedimiento. La Autoridad de Aplicación requerirá la acreditación de las condiciones previstas en el presente régimen a los efectos del otorgamiento de los permisos correspondientes y la observancia de las especificaciones técnicas de los mecanismos y/o dispositivos electrónicos que se establezcan a los efectos de garantizar la seguridad en la prestación del servicio.

Artículo 8.- Certificado de instalación. Oportunidad de su adquisición. Costo. Los titulares de permisos para instalar mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior de los vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles (le Alquiler con Taxímetro podrán adquirir, ante el Registro único del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro (RUTAX) los correspondientes certificados de instalación de tales mecanismos y/o dispositivos electrónicos, con anterioridad a la celebración de los respectivos contratos con los titulares de licencias de taxi y de las verificaciones técnicas a las que se sometan los vehículos afectados a dichas licencias. El valor de dichos certificados deberá cubrir el costo de la verificación de los equipos instalados.

Artículo 9.- Certificado de instalación. Requisitos. El certificado de instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos, expedido por el Registro Único del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro (RUTAX) deberá ser numerado y consignar los datos identificatorios de la licencia, del titular de la misma, del vehículo en cuyo interior se instalaran los mecanismos y/o dispositivos electrónicos de publicidad, del titular del permiso para efectuar publicidad por dicho medio, de los mecanismos y/o dispositivos electrónicos mediante el número de serie de los equipos y/o otras características que permitan su individualización.

Artículo 10 - Certificado de instalación. El certificado de instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos será suscripto por el titular del permiso para efectuar publicidad por tales medios y por el titular de la licencia de taxi que hubiere concertado un acuerdo a tal efecto y será expedido por triplicado, debiendo entregarse el original al titular de la licencia de taxi. el duplicado deberá remitirse al Registro único del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro y el triplicado será reservado por el titular del permiso para efectuar publicidad.

Artículo 11.- Verificación técnica. Los certificados de instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos deberán ser presentados ante el Registro único del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro en oportunidad de efectuarse la primera verificación técnica de los equipos, la cual deberá efectuarse dentro de las setenta y dos (72) horas posteriores a su instalación y en cada oportunidad de realizarse la revisión técnica vehicular periódica.

Artículo 12.- Registro ante el RUTAX. El Registro único del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, deberá consignar la correspondiente información en el legajo y demás, documentación correspondiente al tiempo de realizar la verificación técnica de los equipos instalados.

Artículo 13.- Revisión técnica periódica. Se establece una revisión técnica periódica de los equipos y/o dispositivos electrónicos instalados en los vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, la que deberá realizarse en oportunidad de efectuarse la verificación técnica anual ante el Registro único del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro.

Artículo 14 - Requerimientos técnicos. Los mecanismos y/o dispositivos electrónicos deberán cumplir con los siguientes requerimientos técnicos, sin perjuicio de los que pudiere establecer la Autoridad de Aplicación del presente régimen:

Inc. 1. La fijación de los mecanismos y/o dispositivos electrónicos deberá efectuarse en el techo del vehículo sobre el respaldo del asiento derecho delantero del mismo o en el apoya cabeza del asiento delantero derecho. Esta será firme, de manera tal que no ofrezca ningún tipo de riesgo para el pasajero o el conductor. Modificado por Art. 1° del Decreto N° 1035 BOCBA N° 3001 del 27/08/2008.

Inc. 2. El circuito eléctrico podrá tomarse de la instalación eléctrica del vehículo pero deberá ser independiente y contar con un sistema de seguridad.

Inc. 3. Los materiales no podrán ser agresivos, deberán ser inastillables y cumplir condiciones de inflamabilidad exigidas para los automóviles según Ley Nacional 24449 (Resolución S.T. N° 175/2000).

Inc 4. La publicidad no podrá ser visible desde el exterior, ni impedir a los pasajeros poder observar el reloj taxímetro.

Inc. 5. Si se utiliza la modalidad de publicidad suspendida, sea esta fija, móvil o rebatible, no podrá disminuir la altura del área de pasajeros. n ser potencialmente riesgoso tanto para el conductor como para los pasajeros tanto en la operatoria normal como en situación de colisión,

Inc. 6. Cuando no sean utilizados los mecanismos y/o dispositivos electrónicos fijados en el techo del vehículo sobre el respaldo del asiento delantero derecho del mismo deberán quedar rebatidos sin sobresalir de la línea de montaje. Modificado por Art. 2° del Decreto N° 1035 BOCBA N° 3001 del 27/08/2008.

Inc. 7. No podrán utilizarse materiales líquidos, compuestos químicos, sustancias, etc., capaces de producir cualquier tipo de daño o presentar algún peligro de toxicidad hacia las personas o el medio ambiente. La utilización de publicidad sonora o audio - vídeo no debe en ningún caso perturbar a los pasajeros o interferir en la conducción del vehículo.

Inc 8 La instalación de los equipos y dispositivos electrónicos deberá llevarse a cabo en un ámbito físico que reúna las condiciones exigibles para la actividad de instalación y reparación de lunetas y ventanillas, alarmas, cerraduras, radios. sistemas de climatización automotor y grabado de cristales, incluida en el Cuadro de Usos N° 5.2.11) del Código de Planeamiento Urbano, Ley N° 449 (B.O C.B.A N° 1044 del 09/10/2000), con los alcances de la Ley N° 2.216 (B.O.C.B.A del 29/01/2007), previa intervención de los organismos de aplicación de dicha ley.

Artículo 15.- Prohibiciones. Queda prohibida la colocación de publicidad interior en todo lugar, que por su ubicación, afecte la visual del personal de conducción o de los pasajeros, documentación reglamentaria, mecanismos de apertura /cierre de puertas o de alguna manera, el funcionamiento del vehículo.

Artículo 16.- Contenidos publicitarios. Los contenidos de los avisos publicitarios no deberán afectar la moral y las buenas costumbres y deberán ajustarse a las pautas previstas en el Código de Publicidad, establecido por la Ordenanza 41 115 (O.M. N° 17.733).

Artículo 17.- Contenidos publicitarios. Podrán realizarse, mediante los mecanismos y los dispositivos electrónicos instalados en el interior de los vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, anuncios que se relacionen con temas relativos a normas de convivencia, instituciones de bien público, difusión de programas de interés público, campañas de interés general, y cualquier otro tipo de contenido de similares características.

Artículo 18.- Control. La Autoridad de Aplicación podrá efectuar los controles que estime pertinentes a los fines de asegurar el cumplimiento del presente reglamento

Artículo 19.- Canon. Los titulares de permisos para efectuar publicidad en el interior de los vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro deberán abonar un canon periódico por cada dispositivo o mecanismo electrónico instalado en el interior de los vehículos afectados a dicho servicio, cuyo monto y periodicidad serán establecidos por la Autoridad de Aplicación

Artículo 20.- El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires no es responsable por la instalación, utilización o explotación del medio publicitario que por el presente reglamento se autoriza.

Artículo 21.- Sanciones. La autoridad de aplicación podrá imponer las sanciones previstas por la ley N° 451 (B.O.C.B.A. N° 1043, del 06/10/00), de conformidad con los procedimientos establecidos por la ley N° 1217 (B.O.C.B.A. N° 1846, del 26/12/03) a los titulares de permisos otorgados para efectuar publicidad en el interior de los vehículos afectados al servicio de automóviles de alquiler con taxímetro.

GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

DECRETO N° 1035/GCABA/08

**MODIFICA ARTÍCULO 14 INCISOS 1° Y 6° DEL DECRETO N° 1183-07 -
REGLAMENTO DE PUBLICIDAD EN EL INTERIOR DE VEHÍCULOS - SERVICIO
PÚBLICO DE ALQUILER CON TAXÍMETRO**

Buenos Aires, 19 de agosto de 2008

VISTO:

El Expediente N° 16.960/2007, el Decreto N° 1.183-GCBA-2007 (B.O.C.B.A. N° 2.756), la Resolución N° 43-SSTT-2007 (B.O.C.B.A. N° 2.823), y

CONSIDERANDO:

Que los artículos 8° inc i y 11° bis, apartado 2°, del Régimen General del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, establecido por la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950), conforme las modificaciones introducidas por la Ordenanza N° 42.492 (B.M. N° 11.193) establecen que las unidades afectadas a dicho servicio podrán tener publicidad en su interior;

Que en razón de carecer la Ordenanza N° 41.815 de reglamentación específica en lo atinente a la publicidad que resulta posible efectuar en el interior de los vehículos afectados a las licencias de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, devino el dictado del Decreto N° 1.183-GCBA-07, mediante el cual se aprobó el reglamento de publicidad en el interior de los vehículos afectados al referido servicio;

Que mediante dicho reglamento se establecieron las condiciones y procedimientos para otorgar los permisos a los fines de la instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos de publicidad en el interior de los referidos vehículos, con el objetivo de mantener las condiciones de calidad en la prestación;

Que el artículo 14° del reglamento que como Anexo fuera aprobado por el Decreto N° 1.183-GCBA-07, en su inciso 1° establece respecto a los requerimientos técnicos exigidos, que la fijación de los mecanismos y/o dispositivos electrónicos deberá efectuarse en el techo del vehículo sobre el respaldo del asiento derecho delantero del mismo, debiendo este ser firme de manera tal que no ofrezca ningún tipo de riesgo para el pasajero y/o conductor;

Que asimismo el inciso 6° del referido artículo 14° establece que cuando no sea utilizado el mecanismo y/o dispositivo electrónico el mismo debe quedar rebatido sin sobresalir de la línea de montaje;

Que al respecto se han formulado diversas presentaciones en la órbita de la Subsecretaría de Transporte del Ministerio de Desarrollo Urbano solicitando la

posibilidad de instalación de los dispositivos electrónicos en el apoya cabeza del asiento delantero derecho;

Que a tales fines se acompañó informe técnico sustentando la solicitud esgrimida en base a un análisis en materia de seguridad de la instalación solicitada;

Que analizado el referido informe técnico por la Dirección General de Transporte, dependiente de la Subsecretaría de Transporte, ésta manifestó viable la requerida instalación;

Que en tal sentido, el desarrollo de nuevas tecnologías en lo relativo a mecanismos y/o dispositivos de proyección de imágenes y sonidos, impulsa la incorporación de novedosas modalidades a través de las cuales difundir publicidad en la esfera del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, con las medidas que garanticen la seguridad y calidad en la prestación;

Que estas novedosas modalidades constituyen una prestación adicional, de carácter opcional para el usuario, con repercusión favorable en el servicio;

Que en este orden de ideas, resulta oportuno propiciar una modificación del artículo 14° en sus incisos 1° y 6° del Reglamento de Publicidad en el Interior de los Vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, aprobado por Decreto N° 1.183-GCBA-2007;

Que la Procuración General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tomó la intervención que le compete en virtud de lo previsto por la Ley N° 1.218 (B.O.C.B.A. N° 1.850);

Por ello, conforme lo previsto por el artículo 102 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

**EL JEFE DE GOBIERNO
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
DECRETA:**

Artículo 1°.-Modifícase el artículo 14° inc 1° del Reglamento de Publicidad en el Interior de los Vehículos afectados al Servicio Público de Alquiler con Taxímetro, como Anexo aprobado por Decreto N° 1.183-GCBA-07, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Inc 1°. La fijación de los mecanismos y/o dispositivos electrónicos deberá efectuarse en el techo del vehículo sobre el respaldo del asiento derecho delantero del mismo o en el apoya cabeza del asiento delantero derecho. Éste deberá ser firme, de manera tal que no ofrezca ningún tipo de riesgo para el pasajero o el conductor".

Artículo 2°.Modifícase el artículo 14° inc 6° del Reglamento de publicidad en el interior de los vehículos afectados al Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, como Anexo aprobado por Decreto N° 1.183-GCBA-07, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Inc 6°. Cuando no sean utilizados los mecanismos y/o dispositivos electrónicos fijados en el techo del vehículo sobre el respaldo del asiento derecho delantero del mismo, deberán quedar rebatidos sin sobresalir de la línea de montaje".

Artículo 3°. El presente Decreto es refrendado por el señor Ministro de Desarrollo Urbano y por el señor Jefe de Gabinete de Ministros.

Artículo 4°. Dése al Registro, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires comuníquese a la Subsecretaría de Transporte dependiente del

Ministerio de Desarrollo Urbano al Ministerio de Justicia y Seguridad y para su conocimiento y demás efectos, remítase a la Dirección General de Transporte, la que deberá notificar los términos del presente Decreto a la empresa concesionaria SACTA N° 3001 - 27 de agosto de 2008 Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires Página N° 8 S.A. para la anotación en el Registro Único de Automóviles de Alquiler con Taxímetro (RUTAX).
Cumplido archívese.

GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

SECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

**CARTEL PUBLICITARIO PARA EL TECHO DE VEHÍCULOS DE ALQUILER
CON TAXÍMETRO**

RESOLUCIÓN N° 1195/GCABA/SOYSP/02

SECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS. APRUEBA EL MODELO INDUSTRIAL DEL CARTEL PUBLICITARIO PARA COLOCAR SOBRE EL TECHO DE LOS TAXIS PRESENTADO POR PUBLITAX S.A.

Buenos Aires, 30 de diciembre de 2002

Visto el Expediente N° 93.977/1996, y

CONSIDERANDO:

Que por el Expediente señalado en el Visto tramita la solicitud de aprobación de modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de los vehículos de alquiler con taxímetro, cuyos planos y especificaciones se acompañan;

Que de las pertinentes verificaciones y del informe técnico de ensayos del cartel publicitario para instalación en vehículos de alquiler con taxímetro, efectuado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), obrante a fojas 186,187 y 188 surge que lo peticionado se ajusta a lo establecido en la Ordenanza N° 42.492 promulgada por Decreto N° 8.477/87 (B.M. N° 18.193) y su Decreto Reglamentario N° 1.022/88;

Por ello,

EL SECRETARIO DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

RESUELVE:

Artículo 1° - Apruébase el modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de los vehículos de alquiler con taxímetro, según documentación que como Anexo I, pasa a formar parte integrante de la presente, presentado por la firma Publitax S.A. con domicilio en la calle Emilio Lamarca 3758, de Capital Federal.

Artículo 2° - Regístrese, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, comuníquese a la Subsecretaría de Tránsito y Transporte, a la empresa recurrente y en cumplimiento con lo establecido en los artículos 5°, 6° y 7° del Decreto N° 1.022/88 (B.M. N° 18.228) remítase a las Direcciones Generales de Verificaciones y Control, de Habilitaciones y Permisos, de Rentas, de Contaduría y de Educación Vial y Licencias. Cumplido archívese. Fata

2 referencias definidas:

VER

[RESOLUCIÓN N° 1032/GCABA/SIYP/04](#)

VER

[ORDENANZA N° 42492/CD/?/87](#)

GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

SUBSECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE

RESOLUCIÓN N° 43/GCABA/SSTT/07

SUBSECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE - ESTABLECE REQUISITOS - PARA OBTENER PERMISO INSTALACIÓN DE MECANISMOS Y-O DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS - EN UNIDADES AFECTADAS AL SERVICIO PÚBLICO DE AUTOMÓVILES DE ALQUILER CON TAXÍMETRO - Y COMERCIALIZACIÓN DE PUBLICIDAD EN TAXIS - LOS PETICIONANTES DEBERÁN PRESENTAR LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Buenos Aires, 27 de noviembre de 2007

Visto el Expediente N° 16.960/07, el Decreto N° 1.183/07 (B.O.C.B.A. N° 2756 del 29/8/07), y

CONSIDERANDO:

Que los artículos 8°, inc i y 11 bis, apartado 2, del Régimen General del Servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro, establecido por la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950 del 15/1/87), conforme las modificaciones introducidas por la Ordenanza N° 42.492 (B.M. N° 11.193 del 11/1/88) establecen que las unidades afectadas a dicho servicio podrán tener publicidad en su interior;

Que en razón de carecer la Ordenanza N° 41.815 de reglamentación específica en lo atinente a la publicidad, devino el dictado del Decreto N° 1.183/07 a los efectos de regular la materia, aprobándose el reglamento de publicidad en el interior de los vehículos afectados al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro;

Que mediante dicho reglamento se establecieron las condiciones para la autorización de la instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior y comercializar publicidad mediante dichos equipos a aquellas personas habilitadas expresamente a tales efectos por la autoridad de aplicación, mediante las cuales procede el otorgamiento;

Que el reglamento aprobado por el Decreto N° 1.183/07, en su artículo 2°, designa como autoridad de aplicación a la Subsecretaría de Tránsito y Transporte;

Que asimismo, la norma citada precedentemente en su artículo 6°, señala que el mencionado permiso será tramitado ante la autoridad de aplicación, con la intervención de la Dirección General de Transporte;

Que en este orden de ideas, resulta oportuno establecer un procedimiento coordinado con el detalle de la documentación a requerir en la tramitación de la solicitud de los mencionados permisos, a fin de velar por el efectivo cumplimiento de las disposiciones vigentes y con el objetivo de lograr una adecuada prestación, garantizando condiciones de seguridad y calidad del servicio;

Que consecuentemente, corresponde implementar en el ámbito de la Dirección General de Transporte, dependiente de esta Subsecretaría de Tránsito y Transporte, la recepción de la documentación requerida;

Por ello,

EL SUBSECRETARIO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE

RESUELVE:

Artículo 1° - Establécese que, para la obtención del permiso para la instalación de mecanismos y/o dispositivos electrónicos en el interior de las unidades afectadas al servicio público de automóviles de alquiler con taxímetro, y comercialización de publicidad mediante dichos equipos, los peticionantes deberán presentar la documentación enunciada en el Anexo I, que a todos efectos forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2° - La Dirección General de Transporte será quien tendrá a su cargo la recepción, verificación y archivo de la documentación presentada por los peticionantes, debiendo remitir la totalidad de dicha documental a la Subsecretaría de Tránsito y Transporte, a los efectos del otorgamiento del correspondiente permiso.

Artículo 3° - Regístrese, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires y remítase a la Dirección General de Transporte, la que comunicará los términos del presente a la empresa concesionaria SACTA S.A., a la Dirección General de Habilitaciones y Permisos y notificará al Registro Único de Automóviles de Alquiler con Taxímetro (RUTAX). Cumplido archívese.

GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

SECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

TAXIS. PUBLICIDAD.

RESOLUCIÓN N° 962/GCABA/SOYSP/02

**APRUEBA EL MODELO INDUSTRIAL DE CARTEL PUBLICITARIO PARA
COLOCAR SOBRE EL TECHO DE LOS TAXIS, PRESENTADO POR LA EMPRESA
CUBA COMERCIAL S.R.L.**

Buenos Aires, 10 de diciembre de 2002

Visto el Expediente N 63.238/2001 por el cual la empresa Cuba Comercial S.R.L. solicita la aprobación de modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de los vehículos de alquiler con taxímetro, cuyos planos y especificaciones acompaña, y

CONSIDERANDO:

Que de las pertinentes verificaciones y del informe técnico de ensayos del cartel publicitario para instalación en vehículos de alquiler con taxímetro, efectuado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, (INTI) obrante a fojas 21/22 del expediente, surge que lo peticionado se ajusta a lo establecido en la Ordenanza N 42.492 promulgada por Decreto N 8.477/87 (B.M. N° 18.193) y su Decreto Reglamentario N° 1.022/88, B.M. N° 18.228;

Por ello,

EL SECRETARIO DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS
RESUELVE:

Artículo 1- Apruébase el modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de los vehículos de alquiler con taxímetro, según documentación que como ANEXO I, forma parte integrante de la presente, presentado por la firma CUBA COMERCIAL S.R.L. con domicilio en la calle F. D. Roosevelt 2758 PB A, Capital Federal.

Artículo 2- Regístrese, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, comuníquese a la Subsecretaría de Tránsito y Transporte, a la empresa recurrente, en cumplimiento con lo establecido en los artículos 5, 6° y 7° del Decreto N° 1.022/88 (B.M. N° 18.228) remítase a las Direcciones Generales de Verificaciones y Control, de Habilitaciones y Permisos, de Rentas, de Contaduría y de Educación Vial y Licencias. Cumplido archívese. **Fatala**

2 referencias definidas:

VER

[RESOLUCIÓN N° 1032/GCABA/SIYP/04](#)

[ORDENANZA N° 42492/CD/?/87](#)

GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y PLANEAMIENTO

RESOLUCIÓN N° 1032/GCABA/SIYP/04

APRUEBA EL MODELO INDUSTRIAL DEL CARTEL PUBLICITARIO PORTANTE EN EL TECHO DE LOS TAXIS, PRESENTADO POR IMPI S.R.L. - APROBACIÓN - PUBLICIDAD EN TAXIS - CARTEL PORTANTE - INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL - CARTEL LUMÍNICO

Buenos Aires, 12 de octubre de 2004

Visto el Expediente N° 70.645/03 por el que tramita la solicitud de aprobación de modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de los vehículos de alquiler con taxímetro, cuyos planos y especificaciones se acompañan, y

CONSIDERANDO:

Que de las pertinentes verificaciones y del informe técnico de ensayos del cartel publicitario para instalación en vehículos de alquiler con taxímetro efectuado por el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), obrante a fojas 34 y 35 del Expediente citado, surge que lo solicitado se ajusta a lo establecido en la Ordenanza N° 42.492 promulgada por Decreto N° 8.477/87 (B.M. N° 18.193) y su Decreto Reglamentario N° 1.022/88;

Por ello,

**EL SECRETARIO DE INFRAESTRUCTURA Y
PLANEAMIENTO**

RESUELVE:

Artículo 1° - Apruébase el modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de los vehículos de alquiler con taxímetro, presentado por la firma Impi S.R.L. con domicilio en la calle Federico Lacroze 3591, Local 1, Capital Federal, conforme documentación que como Anexo I pasa a formar parte integrante de la presente.

Artículo 2° - Regístrese, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, comuníquese a la Subsecretaría de Tránsito y Transporte, a la empresa Impi S.R.L. y en cumplimiento con lo establecido en los artículos 5°, 6° y 7° del Decreto N° 1.022/88 (B.M. N° 18.228) remítase a las Direcciones Generales de Habilitaciones y Permisos, de Rentas, de Contaduría y de Educación Vial y Licencias. Cumplido, archívese. Feletti

GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO

RESOLUCIÓN N° 308/GCABA/MDUGC/08

APRUEBA MODELO DE CARTEL PUBLICITARIO - TECHO VEHÍCULOS DE ALQUILER CON TAXÍMETRO - FEDERICO DELLA TORRE

Buenos Aires, 03 de junio de 2008

Visto el Expediente N° 73.008/2007 e incorporado Registro N° 15.547-DGTRANSP-07, y

CONSIDERANDO:

Que por el expediente señalado en el Visto tramita la solicitud de aprobación de modelo industrial del cartel publicitario portante en el techo de vehículos de alquiler con taxímetro, cuyos planos y especificaciones se acompañan en el Anexo 1;

Que de las pertinentes verificaciones y del informe técnico de ensayos del cartel publicitario para instalación en vehículos de alquiler con taxímetro, efectuado por el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), obrante en el Expediente n° 73.008/07, surge que lo petitionado se ajusta a lo establecido en la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950) conforme modificación incorporada por Ordenanza N° 42.492 promulgada por Decreto N° 8.477-MCBA-87 (B.M. N° 18.193) y su Decreto Reglamentario N° 1.022-MCBA-88 (B.M. N° 18.228);

Por ello,

EL MINISTRO DE DESARROLLO URBANO

RESUELVE:

Artículo 1°. Apruébase el modelo industrial del cartel publicitario portante en e techo de los vehículos de alquiler con taxímetro, según documentación que como ANEXO 1, pasa a formar parte integrante de la presente, presentado por el Sr. Federico Miguel Della Torre, con domicilio en la- calle Amenábar 1055 piso 3° Dpto. A, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Artículo 2°. Regístrese, publíquese ene le Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, y en cumplimiento con lo establecido en los artículos 5°, 6° y 7° del Decreto N° 1.022-MCBA/08 remítase a las Direcciones Generales de Ordenamiento del Espacio Público, de Rentas, de Contaduría y de Transporte, la que notificará al interesado. Cumplido, archívese.

GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
SECRETARÍA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

RESOLUCIÓN N° 432/GCABA/SPYS/98

DESESTIMA PEDIDO DE AUTORIZACIÓN EFECTUADO POR LA FIRMA
MANJARF S.A. PARA LA PUBLICIDAD EN EL SERVICIO DE AUTOMOVIL DE
ALQUILER CON TAXÍMETRO

Buenos Aires, 05 de junio de 1998

Visto el Expediente N° 60.522197, por el cual la firma Manjarf S.A. solicita la autorización para la colocación de anuncios publicitarios sobre el cristal de la luneta trasera de vehículos destinados a taxi y la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950) AD-8.1 11/11, que establece el Régimen de Funcionamiento y control del Servicio Público de Automóvil de Alquiler con Taxímetro; y

CONSIDERANDO:

Que la Ordenanza N° 41.815 (B.M. N° 17.950) autoriza en el artículo 11 bis la publicidad en taxis con cartel portante en el techo del vehículo o en el interior de los mismos, y en este último caso la misma no debe ser visible desde la vía pública;

Que asimismo surge del informe técnico de fs. 4 que la visión resultante de la aplicación del vinilo autoadhesivo es defectuosa;

Por ello, y lo dictaminado por la Procuración General de la Ciudad de Buenos Aires a fs. 19 y vuelta,

EL SECRETARIO DE PRODUCCION Y SERVICIOS
RESUELVE:

Artículo 1°- Desestímase el pedido de autorización de publicidad en el servicio de automóvil de alquiler con taxímetro mediante la gráfica en vinilo autoadhesivo microperforado, el que sería fijado en el exterior del cristal de la luneta trasera del automotor.

Art. 2°- Regístrese. Publíquese en el Boletín Oficial. Notifíquese al interesado, para su cumplimiento pase a la Dirección General de Gestión del Tránsito y Transporte y comuníquese a la Procuración General de la Ciudad de Buenos Aires. Cumplido archívese.

ANEXO IV – Modelo Industrial de Cartel Publicitario para Taxis


2006 - Año de Homenaje al Dr. Ramón C. Carrillo

REPÚBLICA ARGENTINA
PODER EJECUTIVO NACIONAL
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN
SECRETARÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO y de la PEQUEÑA y MEDIANA EMPRESA
INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

TÍTULO DE
MODELO Y DISEÑO INDUSTRIAL

N°76318

El Director de Modelos y Diseños Industriales, de conformidad a lo dispuesto por la Ley N° 16.478 (Decreto Ley n° 6673/63) y a lo resuelto en el expediente respectivo, extiende el presente título que acredita el depósito efectuado el día 16 febrero 2007 a las 14:42 horas, por:

“ FEDERICO MIGUEL DELLA TORRE”
*** ARGENTINA***

Del modelo industrial, cuya descripción y dibujo adjuntos son copia fiel del registro efectuado en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.

El presente depósito expirará el día 16 febrero 2012

 
AL SEÑOR ESTEBAN DE GONZALEZ
CALLE 2424, NÚMERO 1034, BUENOS AIRES, ARGENTINA


ROBERTO PARDIÑOS
Director de Modelos y Diseños Industriales


INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL
ARGENTINA

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

JORGE CICERO
A/C DIRECCION ADMINISTRACION
Dir. Gen. Técnica Administrativa



MEMORIA DESCRIPTIVA

del

MODELO INDUSTRIAL

RELATIVO A:

"CARTEL LUMINICO PARA PUBLICIDAD EN LA VIA
PUBLICA"

TITULAR:

FEDERICO MIGUEL DELLA TORRE

CON DOMICILIO:

AMENABAR 1055 PISO 3º DEPTO "A"
CAPITAL FEDERAL

DESCRIPCION

De modelo industrial cuyo depósito se efectúa solicitando el correspondiente registro a nombre de Federico Miguel Della Torre.

cartel luminico para publicidad en la vía pública

El presente modelo industrial cuyo depósito se efectúa solicitando el correspondiente registro, cuya documentación comprende la presente y seis láminas de dibujo, se refiere a un CARTEL LUMINICO del tipo de los utilizados como soportes publicitarios ambulantes montados generalmente en el techo de automóviles de alquiler con el auxilio de métodos de sujeción tales como ventosas elastoméricas, imanes, portaequipajes, portatablas, etc. Este cartel se destaca netamente entre todos los demás carteles de su especie por sus características de índole ornamental.

Cabe acotar que se agrupa entre los de su tipo que tienen una estructura interior, conforme a lo establecido en la ley vigente, capaz de alojar elementos luminicos, siendo sus dos caras laterales, cara trasera y cara superior de material traslúcido sobre las que se implementan los mensajes publicitarios. Estos carteles son aplicados a vehículos en vía pública y se encuentran montados sobre los techos de los mismos.

En el presente caso particular, el cartel a que se refiere este registro, consiste básicamente en un cuerpo prismático con publicidad en dos laterales, cara superior y cara posterior, siendo los dos laterales superficies trapezoidales irregulares y de base invertida, la cara posterior una superficie rectangular levemente inclinada con respecto a su base y la cara superior una superficie triangular (de triángulo isósceles) cuya base comparte arista con la cara posterior y sus laterales forman aristas con los trapezoides laterales del cartel.

Se incluye además una base de sustentación metálica nervadura (triangular) con los bordes plegados en "L" para la fijación del cartel recién descrito.

Las condiciones de formato precedentemente mencionadas son las que confieren a este cartel una específica connotación ornamental que expresamente se reivindica mediante el presente registro del modelo industrial.

Para concretar gráficamente lo enunciado, se acompañan seis láminas con siete ilustraciones donde se concretan con toda claridad las condiciones de forma y diseño que destacan a esta realización. La figura N° 1 es una vista en perspectiva general del modelo, la figura N° 2 es una vista de frente, la figura N° 3 es una vista lateral, la figura N° 4 es una vista desde arriba, la figura N° 5 es una vista de frente sobre vehículo, la figura N° 6 es una vista desde arriba sobre vehículo, la

Figura N° 7: Vista en Perspectiva

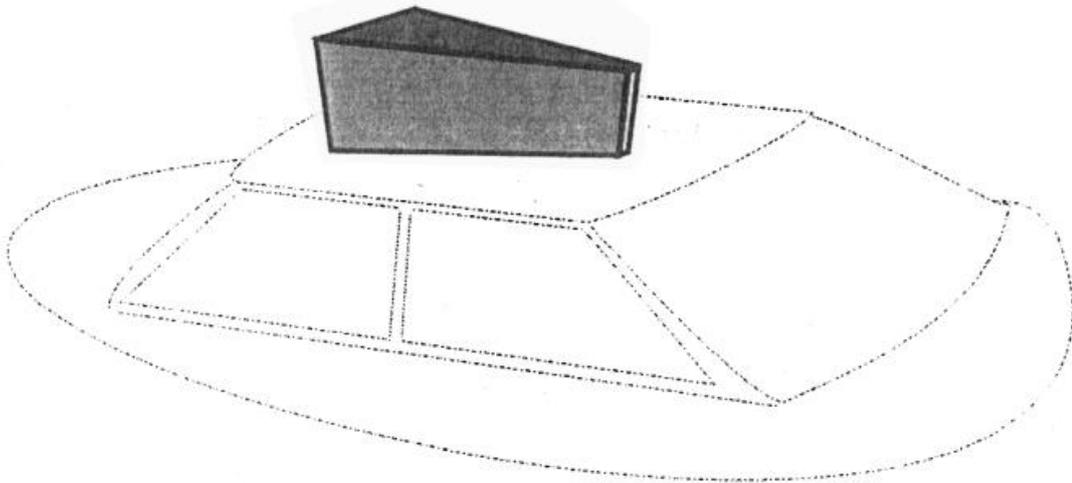
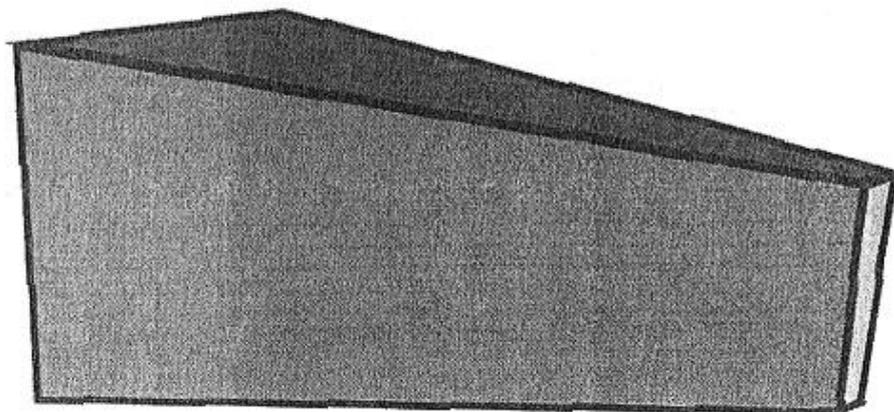


Figura N° 1: Perspectiva General del Modelo



ANEXO V – Entrevistas Realizadas

Detalle de Entrevistas

V.I Sobre Medios Publicitarios

- V.I.1 - Entrevista a Diego Segura
- V.I.2 - Entrevista a Leandro Regueiro
- V.I.3 - Entrevista a Pedro Pablo Benítez
- V.I.4 - Entrevista a Roberto Albertini

V.II Sobre Taxis

- V.II.1 - Entrevista a Carlos Ullfig
- V.II.2 - Entrevista a Propietario de Taxi Publicitario

V.III Sobre Desarrollo de Negocios

- V.III.1 - Entrevista a Hilario Iturriaga

V.IV Sobre Dispositivos Publicitarios Aprobados

- V.IV.1 - Entrevista a Tadeo Fernández

Se detallan a continuación una de las principales fuentes de información que nutrió las páginas del marco empírico de esta investigación sobre modelo de negocios, las entrevistas personales realizadas.

Dichas entrevistas, las cuales se asemejaron a una cordial charla descontracturada, se realizaron con diversas personas relacionadas profesionalmente con la publicidad exterior y con el negocio del taxi en la Ciudad de Buenos Aires, y han ayudado a determinar y comprender qué aspectos debieron tenerse en cuenta para desarrollar la temática del trabajo y vincular los distintos enfoques en el diseño del modelo de negocios que se busca diseñar.

Se han realizado varias entrevistas personales a Profesionales de Medios (Directores de Medios, Responsables de Compras, Responsables de Marketing, Planificadores), Propietarios de Agencias de Radiotaxis, Propietarios de Taxis Publicitarios, Consultores de Desarrollo de Negocios y Propietarios de Dispositivos Publicitarios Aprobados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Muchos de ellos son profesionales de reconocido prestigio, y sus opiniones y comentarios han ayudado en gran manera al conocimiento de un negocio publicitario tan específico y poco explotado como la Publicidad en Taxis, y han permitido establecer parámetros de comprensión de las distintas visiones de los actores intervinientes el negocio que tratamos.

En este sentido se quiere destacar especialmente cuatro entrevistas personales, la realizada al Cr. Leandro Regueiro de NAYA Medios, al Lic. Diego Segura de McTree Argentina, al Sr. Carlos Ullfig de Radiotaxis Buen Viaje, y el Dr. Tadeo Fernández de Paroxa SRL la cual cuenta con un dispositivo publicitario de techo aprobado por el Gobierno de la Ciudad.

Dichas entrevistas permitieron sin dudas abordar esta investigación con una mayor comprensión de la publicidad en general y de la publicidad en taxis en particular.

A modo descriptivo, seguidamente se resumen los principales hallazgos de cada entrevista realizada.

V.I Sobre Medios Publicitarios

V.I.1 Entrevista a Diego Segura – <http://ar.linkedin.com/in/seguradiego>

La entrevista se realizó con el Responsable del Departamento de Marketing y Publicidad Digital en McTree Argentina en Noviembre de 2013, se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Se obtuvo un panorama general del funcionamiento de la publicidad exterior y de los medios publicitarios.
- Destacó los medios móviles, fundamentalmente smartphones, y la internet como medios de gran potencial y sobre los cuales se invierte en la actualidad a modo creciente.
- Se afirmó que la publicidad es un servicio caro y que las empresas destinan importantes montos anuales a inversiones en medios publicitarios, aunque destacó que la publicidad en vía pública no representa un porcentaje significativo del monto invertido.
- No conoce los motivos por los cuales la publicidad en taxis no resulta un medio masivo como en otras ciudades del mundo pero remarcó que dicha publicidad cuenta con grandes barreras de entrada al mercado y gran complejidad operativa.
- Definió a la publicidad en taxis como publicidad no tradicional.
- Determinó que una oferta de 30 a 50 taxis publicitarios pueden resultar la base mínima de una pauta publicitaria comercializable y remarcó que existe mercado para la publicidad no tradicional.
- Se definió a modo genérico la propuesta de valor del segmento de la publicidad en taxis como medio, con énfasis en la novedad y el impacto por diferenciación.
- Se menciona la importancia de las mediciones de impacto y los reportes de audiencia publicitaria que requieren los clientes de los medios tradicionales (como tv, radio e internet) y destacó que se desconoce si existen mediciones sobre los taxis como medio publicitario.
- Según su óptica el medio tiene potencial, aunque dijo desconocer los niveles de rentabilidad del medio en comparación con otros de vía pública.

V.I.2 Entrevista a Leandro Regueiro – <http://ar.linkedin.com/pub/leandro-regueiro/44/134/a75>

La entrevista se realizó con el Director de Medios de Naya Medios en Abril de 2014, se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Se abordó el funcionamiento de una agencia de medios y se realizó una aproximación sobre las decisiones de compra de los espacios publicitarios y el funcionamiento del área comercial.
- Se explicó que los clientes de un medio publicitario no son necesariamente los anunciantes sino las agencias de medios quienes deciden finalmente en que medios invierten sus clientes.
- Detalló que las empresas anunciantes cuentan con un presupuesto anual a invertir en múltiples medios y que según se defina ese “mix de medios” se adquieren los espacios en los medios seleccionados.
- Explicó que las agencias de medios reciben estímulos importantes de los medios publicitarios para que coloquen los anuncios de sus clientes en sus espacios disponibles.
- Indicó que las cotizaciones de precios y los precios de listas disponibles en páginas especializadas como tarifario.com y totalmedios.com no son precios efectivamente los precios finales sino que están sujetos a fuertes descuentos por lo que el precio real que se negocia con el medio es significativamente menor.
- Diferenció como dos grandes grupos de anunciantes y para los cuales existen precios bien diferenciados, los anunciantes de empresas privadas y los anunciantes de organismos públicos, siendo que los primeros obtienen fuertes descuentos y los segundos abonan el precio de lista por lo pagan bastante más.
- Explicó que debe descontarse al menos un 50% sobre el precio de lista que publica el medio y que además deben considerarse los % de descuento por cantidad y el % de “bonificación confidencial agencia”, siendo este último el estímulo que recibe la agencia de medios para recurrir a un medio y no a otro.
- Indicó que cada medio negocia sus descuentos y que finalmente se cierran montos globales con fuertes bonificaciones.
- Indicó también que las mediciones de impacto funcionan como estímulo para dar confiabilidad al medio dado que los anunciantes requieren de mediciones de audiencia e indicó que la publicidad en taxis podría recurrir a conceptos como “kilómetros recorridos por día”, horas de exposición e incluso considerar el uso de tecnología con GPS
- Detallo que la mayoría de los anunciantes auditan las pautas que contratan por lo que la publicidad en taxis debería contar con algún sistema de reporte y de recopilación de información del impacto.

V.I.3 Entrevista a Pedro Pablo Benítez - <http://ar.linkedin.com/in/benitezpedrop>

La entrevista se realizó con el Responsable del Relaciones Institucionales en Grupo IFES, en Abril de 2013, cabe destacar que el entrevistado se desempeñó anteriormente en el área de Compras de Medios en Havas Media Argentina, se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Se abordaron los perfiles de los posibles anunciantes de la publicidad en taxis en Buenos Aires y se definió que tratamos suele apuntarse a mercados muy concretos como cueros, casinos, hoteles, consumo masivo, y en general productos multitarget.
- Se indicó que dado que la circulación de los taxis no puede segmentarse ni cuenta con recorridos fijos resulta difícil que se contraten anuncios orientados a segmentos específicos sino mas bien hacia segmentos que contengan consumidores de varios segmentos socioeconómicos a la vez, por ejemplo bebidas cola y cigarrillos.
- Remarca que difícilmente se contrate a un medio mediante contratación directa, sino que se delega dicha facultad en agencias de medios.
- Indica que la negociación con las agencias de medios es un aspecto crucial a considerar por todo medio publicitario, y que las pautas y espacios contratados, se negocian y acuerdan en múltiples opciones, como convenio anual de inversión fija, pautas mensuales o para trabajos muy concretos.
- Recomienda que cualquier medio publicitario disponga de un listado de agencias de medios a las cuales recurrir: Starcom media, Arena, Media Planning, Carat, Initiative, Quiroga.
- Manifiesta que no es sencillo hacerse un lugar como alternativa publicitaria entre los planificadores de medios de las agencias de medios y reconoce la necesidad de hacer medio trabajo de acercamiento con la gente de "compras", y buscar sobre todo a los supervisores y coordinadores.
- Indica que para presentarse ante una agencia de medios debe contarse con una presentación bien desarrollada y consistente.
- Recomienda que el acercamiento incluya regalos empresarios que permitan mantener presente al medio y lo recuerden.
- Menciona la importancia de incluir tecnología bluetooth o códigos QR en la publicidad interior en los taxis para captar smartphones y para hacer campañas interactivas.

- Detalla que a nivel facturación, el tema es simple, en función de los costos, se determina un piso y a más inversión en espacios contratados, más descuento se otorga.
- Afirma que los descuentos que deben considerarse al acordar los precios finales de los medios contratados son significativos y se tratan de modo acumulativo.
- Menciona que los precios nunca incluyen el IVA ni el valor de la producción de las pautas publicitarias, ni la creatividad del diseño, lo cual debe adicionarse al precio cotizado, pero recomienda siempre aclararlo en las negociaciones y en las cotizaciones.
- Define a la publicidad en taxis como una alternativa publicitaria no tradicional.

V.I.4 Entrevista a Roberto Albertini - <http://ar.linkedin.com/pub/roberto-albertini/12/867/24>

La entrevista se realizó con el Director Comercial del Avenida Publicidad, en Junio de 2014, se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Define la gran cantidad de medios publicitarios que conviven en el segmento vía pública y la fuerte competencia existente, remarcando que la mayor proporción corresponde a formatos estáticos en todas sus variantes.
- Resalta que los volúmenes de inversión publicitaria son montos importantes y diferencia las pautas del sector público como más rentables que las del sector privado dado la diferente aplicación de descuentos según se trate de uno u otro.
- Detalla un aspecto muy importante sobre el funcionamiento de la parte comercial de un medio publicitario al remarcar la brecha temporal existente entre el periodo de exposición publicitaria y el periodo de cobro efectivo del servicio prestado.
- Indica que la cobranza de las pautas publicitarias se concreta -con suerte- a los 90 días del inicio del servicio, por lo cual afirma la importancia de la sustentabilidad financiera de un medio publicitario, comentando estrategias para evitar el descalce entre cobros y pagos.
- Afirma que algunos medios publicitarios aumentan levemente su rentabilidad al participar de la producción de las piezas publicitarias.
- Manifiesta que muchos medios publicitarios, para eludir costos fijos elevados, establecen acuerdos con determinados anunciantes para cubrir los espacios que permanezcan sin vender durante el periodo que estén disponibles abonando a cambio solo el costo de los espacios, de este modo aseguran cubrir los “espacios en blanco” y compensar sus costos

- Expresa que tanto las Agencias de Medios como los Anunciantes, buscan obtener el mayor impacto publicitario posible al menor costo disponible por lo que el costo del medio en relación a sus niveles de audiencia y exposición son uno de los factores principales que determinan la contratación de los espacios.
- Manifiesta desconocer el funcionamiento de la publicidad en taxis y los motivos por los que no constituye un medio destacado en la vía pública móvil de buenos aires.
- Recuerda haber visto el formato publicitario en taxis de techo aunque no lo ha contratado ni recomendado a sus anunciantes.
- Afirma que los medios publicitarios y las agencias de medios se desarrollan en ámbitos de alta especialización profesional por lo que reconoce que las mediciones de audiencia son un aspecto a desarrollar en la publicidad en taxis y en cualquier medio.
- Reconoce a la publicidad en taxis como un medio que debería orientarse a acciones no tradicionales.

V.II Sobre Taxis

V.II.1 Entrevista a Carlos Ullfig - <https://es-la.facebook.com/carlosmarcelo.ullfig>

La entrevista se realizó con el Propietario y Director General de Radiotaxi "Buen Viaje", en Abril y Julio de 2014, se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Se trató la temática del Taxi desde la perspectiva publicitaria y se abordaron cuales serian las principales motivaciones del propietario del taxi para explotar publicitariamente su vehículo.
- Planteó los parámetros económicos sobre los cuales funciona el negocio del taxi y describió la forma en que los propietarios de taxi abonan a la radio para operar comercialmente.

- Explicó los distintos modos de organización que tienen los taxis como negocio al detalla la operatoria de un taxista individual propietario de su vehículo, de un chofer o “peón” de taxi, de una radiotaxi y de una mandataria de taxis.
- Hizo una descripción general de las experiencias anteriores vinculadas con la publicidad en taxis en la Ciudad de Buenos Aires, detallando las empresas que brindaron el servicio, su forma de operar y los beneficios para el taxista.
- Describió la operatoria de la empresa publicitaria sobre taxis Spotlight y sus vínculos con la empresa radiotaxis Premium, describiendo ventajas competitivas de la relación.
- Detallo el sistema de anclaje al techo del vehículo de cada sistema publicitario descrito, así como el impacto de los dispositivos publicitarios de techo en la aerodinamia del taxi y el consumo de combustible.
- Describió las nuevas tendencias del e-taxi y vinculó dicho sistema con la publicidad e taxis dado que permitiría obtener en tiempo real las posiciones de cada taxi publicitario e integrar dicha información en reportes de impacto para los anunciantes.
- Informó sobre los diferentes abonos que se pagan por operar en distintas radios con énfasis en los diferentes servicios que cada radiotaxi brinda a los taxistas.
- Abordó el funcionamiento de un radiotaxi desde el punto de vista comercial y planteo posibilidades sobre las cuales el sistema publicitario se acoplaría a su funcionamiento.
- Se conversó sobre los formatos publicitarios interiores del taxi y su funcionamiento.
- Considera que el taxi como medio publicitario resulta complejo en términos de implementación operativa.

V.II.2 Propietario de Taxi Publicitario. Anónimo.

La entrevista se realizó con el propietario de un taxi publicitario con cartel de techo instalado, perteneciente a la empresa Spotlight y que circula sobre un vehículo de Radiotaxi Premium. La mencionada entrevista se efectuó en Mayo de 2014 durante aproximadamente 20 minutos durante el trayecto de un viaje que me tuvo como pasajero. Se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Se le consulto sobre el funcionamiento general del sistema publicitario y cuáles eran los beneficios que recibía como propietario del taxi.
- Se trató la temática financiera respecto del ingreso que recibe a modo de pago y el mecanismo en que opera el sistema de cobro de dicho pago.

- Se abordó la parte operativa respecto al mecanismo de instalación del cartel publicitario, su mantenimiento y el recambio de pautas, y como afecta dicha situación a sus tareas diarias.
- Se habló sobre los kilómetros diarios que recorre con el taxi y la cantidad de horas en que circula por la ciudad.
- Informó sobre la relación comercial con Radiotaxi Premium, y la cantidad total de taxis publicitarios con los que dispone la empresa.
- del Taxi desde la perspectiva publicitaria y se abordaron cuales serían las principales motivaciones del propietario del taxi para explotar publicitariamente su vehículo.
- Se abordaron los principales formatos publicitarios con los que cuenta Spotligh y el modo operativo en que se instalan y desinstalan, con énfasis en los formatos interiores.
- Planteó que como fuente de ingreso extra explotar publicitariamente su taxi le resulta conveniente, aunque reconoce que no todos los taxistas lo aprueban principalmente por una cuestión estética y/o por otros motivos como la dificultad que genera al ingresar a garajes con techos no muy altos.

V.III Sobre Desarrollo de Negocios

V.III.1 Entrevista Hilario Iturriaga - <http://ar.linkedin.com/pub/hilario-iturriaga/21/381/480>

La entrevista se realizó con el Consultor de Negocios titular de la Consultora Z Trens SA, en Abril y Julio de 2014, se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Se abordó la publicidad en taxis como negocio definiendo los principales ejes estratégicos de su funcionamiento y estableciendo los factores más importantes a considerar.
- Detalló dos factores estratégicos determinantes para el sistema publicitario, el factor operativo y el factor comercial, y se describió genéricamente los aspectos de cada uno.
- Afirmó que los costos fijos que significa mantener una flota publicitaria circulando resultan muy significativos y que es el principal factor a analizar respecto del "costo taxi".

- Describió los modos de pago mediante los cuales las empresas suelen abonar los servicios contratados, estableciendo un plazo mínimo de 90 días desde la fecha de contratación, lo cual implica crear provisiones financieras.
- Planteó además la existencia de riesgo financiero concreto ante posibles descalces entre las fechas de cobro y las fechas de pago del “costo taxi”.
- Describió la necesidad de contar con financiamiento para el capital de trabajo inicial y líneas de crédito para proyectar el crecimiento del número de dispositivos publicitarios
- Planteó distintas alternativas operativas como factibles, detallando la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas de taxis principalmente radiotaxis o mandatarias.
- Desarrollo la óptica comercial del negocio, haciendo énfasis en la función central de las agencias de medios y el departamento comercial propio como canales centrales de comercialización.
- Indicó que la producción de las piezas publicitarias constituyen una alternativa para obtener rentabilidad adicional, aunque a niveles bajos.
- Describió que el valor agregado que representa entregar a los clientes un reporte de impacto publicitario.

V.IV Sobre Dispositivos Publicitarios Aprobados

V.IV. 1 Entrevista a Tadeo Fernández - <http://ar.linkedin.com/in/tadeofernandez>

La entrevista se realizó en Noviembre 2013 con el Asesor Legal de PAROXA SRL, empresa que cuenta con un Modelo Industrial de Cartel Publicitario para Taxis aprobado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (RESOL-128-SSTRANS), se trataron los siguientes temas y se obtuvieron los siguientes conceptos principales:

- Se abordó el proceso correspondiente a la tramitación de aprobación del Modelo Industrial de Cartel Publicitario para Taxis ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Detalló los pasos necesarios para realizar la solicitud de aprobación afirmando que se trata de un proceso largo y exigente en términos técnicos.
- Se exployó sobre detalles técnicos como planos requeridos, exámenes de resistencia ente organismos oficiales, depósito de diseños industriales, inspección ocular y seguros de responsabilidad civil exigidos.

- Se facilitó el acceso a una resolución de aprobación vigente, al modelo industrial aprobado, al detalle de planos de diseño, a información sobre medidas y materiales y demás elementos de la petición de aprobación.
- Se facilitó el acceso a un dispositivo publicitario de techo y se efectuó una demostración de funcionamiento y de desarme de piezas.
- Detallo información sobre los fabricantes, proveedores y sobre precios estimados.
- Informó que si bien se cuenta con el modelo aprobado, el mismo aún no opera comercialmente en la Ciudad de Buenos Aires.