



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FALCULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSION A SUDAMERICA DE SQUARE INC.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACION**

CARLOS ALBERTO LATHROP VARELA

**PROFESOR GUÍA:
JAVIER VENEGAS NÚÑEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO MORÁN OVALLE
FRANCISCA PINO ALARCÓN**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Magister en Gestión para la
Globalización
POR: Carlos Alberto Lathrop Varela
FECHA: Mayo 2016
PROFESOR GUÍA: Javier Venegas

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSION A SUDAMERICA DE SQUARE INC.

Square Inc, es una empresa que ofrece soluciones en el área de la tecnología (sistema ERP) con foco en ayudar a las empresas a gestionar y administrar su negocio, esto junto a un innovador dispositivo que permite procesar transacciones de pago vía dinero plástico (tarjetas de crédito y débito) en cualquier momento y lugar. Actualmente, la empresa se encuentra buscando nuevas oportunidades de crecimiento, y la expansión hacia nuevos mercados podría ser una buena oportunidad. El presente trabajo busca determinar la mejor ubicación para iniciar la expansión a Sudamérica, junto con definir una estrategia de negocio robusta y sustentable. Chile, aparece como una importante opción a considerar, con un potencial estimado de \$USD 2.600 Millones, pero actualmente en la industria local de medios de pagos, existe un monopolio liderado por Transbank, lo que genera grandes barreras de entradas. Sin embargo, esto último podría estar a punto de cambiar, debido a un informe entregado por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) al Tribunal De La Libre Competencia (TDLC), donde se menciona los impactos producidos a los consumidores debido al actual sistema monopolista, el cual en caso de abrirse al ingreso de nuevos competidores generaría una gran oportunidad para Square.

A lo largo de este estudio se presentan análisis tanto internos como externos de la empresa y el mercado Chileno, lo que evidenció que en el mercado de los ERP existe un segmento (Pyme) con muy poca oferta, el cual además a su vez se encontraría insatisfecho por el servicio entregado por la actual empresa monopolista, Transbank, lo cual genera interesantes oportunidades de negocio.

La metodología utilizada consiste en crear un modelo para seleccionar el país más atractivo para la expansión, luego en realizar el análisis del entorno mediante las 5 fuerzas de Porter, el análisis PEST y FODA. Posteriormente, se define el mercado potencial objetivo y la oferta de valor, para luego establecer el modelo de negocio junto con las estrategias de entrada, comercial, marketing y financiera recomendadas. Finalmente, se realiza la evaluación económica del proyecto y el análisis de sensibilidad de las variables más críticas junto con definir los principales riesgos detectados.

Las cifras del estudio indican que para el caso del proyecto puro (100% capital propio) se requiere una inversión inicial de USD \$1,6 millones con un Payback dentro del segundo año de operación; un VAN de USD\$ 7.2 millones, utilizando una tasa promedio de costo de capital (WACC) de 11,4%. Es importante mencionar que este análisis no considera la inversión en diseño y desarrollo del sistema, el cual fue considerado como un costo hundido, ya que se busca implementar un software ya existente.

Por último, es importante mencionar que la factibilidad del proyecto está condicionada a dos elementos. Primero a que genere la apertura del mercado de los medios de pago, y segundo, bajo qué condiciones y requerimientos se da esta apertura.

Dedicatoria

Le dedico este trabajo/logro principalmente a mis padres, quienes me enseñaron el valor de la educación y que todo se puede lograr a través de la dedicación y el esfuerzo.

A mi compañera de aventuras y futura mujer Pamela Ríos. Gracias Pame por apoyarme y aguantarme durante todo este proceso, sin ti nada de esto hubiera sido posible

Tabla de Contenido

1	Introducción	1
2	Objetivos	3
2.1.	Objetivo General	3
2.2.	Objetivos Específicos.....	3
3	Motivo de la tesis.....	3
4	Alcance	4
5	Metodología	4
6	Square Inc.....	6
6.1	Historia	6
6.2	Dispositivos y Servicios.....	6
6.2.1	Square Reader	7
6.2.2	Square Stand	7
6.2.3	Square Register	7
6.2.4	Square Cash.....	8
6.2.5	Square Capital	8
6.2.6	Caviar.....	8
6.2.7	Customer Engagement.....	8
6.2.8	Square Payroll	8
6.2.9	Dispositivos/servicios a internacionalizar	8
6.3	Información Financiera	9
6.4	Información de contacto.....	9
7	Selección país sudamericano.	10
8	Chile.....	15
8.1	Análisis Macro	16
8.1.1	Análisis PEST	16
8.2	Análisis Micro	19
8.2.1	Análisis de la industria de los ERP	19
8.2.2	Análisis de la industria de los procesadores de pago.....	23
8.2.3	FODA.....	26
8.3	Transbank.....	29
9	Plan estratégico.....	31

9.1	Estrategia de entrada	31
9.1.1	Fases en la expansión.....	32
10	Definición y estimación segmento objetivo.....	34
10.1	Ubicación geográfica	34
10.1.1	Región metropolitana	35
10.2	Rubro.....	37
10.3	Volúmenes de ventas.....	39
10.4	Segmento objetivo	41
11	Competidores en el segmento objetivo.....	42
12	Selección Ubicación.....	44
13	Modelo de Negocio.....	44
13.1	Propuesta de Valor.....	45
13.2	Factores claves de éxito (Key success factors).....	46
14	Plan de Marketing	46
14.1	Producto Mix.....	47
14.1.1	Square Register	47
14.1.2	Square Register	48
14.1.3	Square Stand	48
14.1.4	Kit de caja	49
14.2	Precio.....	49
14.2.1	Square Register	50
14.2.2	Square Reader	50
14.2.3	Square Stand	52
14.2.4	Kit de caja	52
14.3	Promoción	52
14.4	Plaza	54
15	Plan comercial	54
15.1	Alianzas estratégicas	55
15.2	Estimación captación de clientes	55
15.2.1	Captación vía Account managers	55
15.2.2	Clientes via WalkIn	56
15.2.3	Clientes via alianzas estratégicas.	56

16	Recursos humanos	57
17	Plan financiero.....	59
17.1	Supuestos y estimaciones	59
17.2	Número de clientes	59
17.3	Ingresos	59
17.3.1	Comisiones medio de pago (Square Reader)	59
17.3.2	Venta de productos.....	60
17.3.3	Servicios complementarios (Square Register).....	60
17.4	Costos.....	60
17.4.1	Merchant Discount (Square Reader).....	61
17.4.2	Venta de productos.....	61
17.4.3	Dotación	61
17.4.4	Marketing.....	61
17.4.5	I&D.....	61
17.4.6	Factibilidad técnica.....	61
17.4.7	Puesta en marcha.....	62
17.4.8	Costo arriendo.....	62
17.4.9	Gastos de administración.....	62
17.5	Otros.....	62
17.6	Situación Base	63
17.7	Flujo de caja.....	63
17.7.1	Proyecto Puro.....	64
17.7.2	Proyecto financiado al 25%.....	65
17.7.4	Proyecto financiado al 50%.....	66
	66
17.8	Evaluación económica.....	67
17.9	Análisis de sensibilidad.....	68
18	Principales Riesgos	69
18.1	Legales.....	69
18.2	Técnicos.....	69
18.3	Operacionales.....	70
18.4	Financieros.	70

18.5	Políticos	70
18.6	Fuga de información.....	71
19	Conclusión y Recomendaciones	71
20	Bibliografía	73
21	ANEXOS	75

1 Introducción

Día a día la tecnología avanza a pasos agigantados con el principal objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad. Ya sea a través de mejoras en los medios de comunicación, sistemas de gestión de información, transporte, avances en los ámbitos de la salud, entre muchos otros. La tecnología se ha posicionado como una herramienta esencial para el diario vivir de las personas.

Los avances tecnológicos han provocado importantes cambios culturales en la sociedad. De esta manera hoy podemos notar cómo la inmediatez es un requisito fundamental para el ser humano. Esta rapidez, o requisito de obtener productos, servicios e información de manera instantánea, ha impulsado a las empresas a invertir en tecnología para estar a la vanguardia en su oferta a los consumidores.

Esta demanda de servicios rápidos, eficientes, seguros y en cualquier lugar, ha sido la base para la creación de la empresa Square, en donde su misión inicial se centra en permitir que cualquier persona pueda ofrecer las tarjetas de crédito y débito como medios de pago para su negocio.

Rápidamente la compañía fue notando que en un ambiente altamente competitivo y dinámico, como en el que están insertas la mayoría de las empresas, tener acceso a información precisa en tiempo real, se ha tornado fundamental para el proceso de toma de decisiones. En este aspecto, un eficiente sistema de gestión de información puede generar una ventaja significativa respecto de los competidores, permitiéndole reaccionar a tiempo a las variaciones del mercado. De esa manera, y considerando la información extraíble de las transacciones de los usuarios, Square se ha podido posicionar como un socio estratégico para sus clientes, en la medida en que es capaz de entregar desde detalles de los productos más vendidos y segmentos más recurrentes, hasta asesorar en la retención y fidelización de sus clientes.

Continuando con su desarrollo, la empresa ha expandido sus líneas de productos, y hoy es capaz de dar soporte en ámbitos financieros y de marketing.

Square, empresa de origen estadounidense, ha expandido sus servicios a grandes y exigentes mercados como lo son el norteamericano y asiático y, recientemente se ha transformado en una Sociedad Anónima Abierta con un valor bursátil cercano a los 4 mil millones de dólares.

Como parte de su plan de expansión, y dada la fuerte globalización, Square se encuentra estudiando la posibilidad de una expansión a nuevos mercados como el

latinoamericano. En esta línea, y como participante de un mundo altamente conectado, Chile se destaca por una sociedad intensiva en tecnología y con una alta inclusión bancaria, teniendo una tasa de bancarización mayor al promedio de la región, demostrando un aumento constante en la cantidad de personas con acceso al sistema financiero. Esto conlleva a que se genere un mayor uso del dinero plástico, el cual otorgando a los consumidores una mayor flexibilidad y seguridad por sobre el efectivo y el cheque como medios de pago.

Con estas consideraciones, Square podría pensar en Chile como su puerta de entrada al mercado latinoamericano, poniendo a disposición su tecnología y servicios para apoyar al desarrollo principalmente de las pymes, mediante las alternativas de medios de pago y sistemas de gestión de información.

Es en este contexto que se desarrolla este trabajo, con el objetivo de evaluar la factibilidad económica de la expansión de Square a Sudamérica, generando una estrategia de negocios robusta acorde al mercado seleccionado y su industria.

2 Objetivos

2.1. Objetivo General

Realizar un plan de negocios para la internacionalización de la empresa SQUARE INC a Sudamérica.

2.2. Objetivos Específicos

- A. Determinar cuál es el mejor país en Sudamérica para comenzar la expansión de la empresa.
- B. Definir una estrategia de negocios robusta acorde al mercado seleccionado y su industria.
- C. Estimar el potencial económico de la primera etapa de la expansión, mediante la realización de una evaluación económica y obteniendo la inversión inicial necesaria, junto con los principales indicadores de evaluación de proyecto (Pay Back, TIR y VAN)
- D. Identificar y evaluar los riesgos asociados.
- E. Obtener una recomendación sobre si expandir o no la empresa a Sudamérica y bajo qué condiciones.

3 Motivo de la tesis.

La empresa Square Inc. recientemente se abrió a la bolsa (noviembre 2015) y está en búsqueda de nuevos proyectos con miras en una posible expansión. En esa línea la compañía está interesada en buscar oportunidades en nuevos mercados. Según las palabras de Priya Saiprasad Corporate Development Manager en Square INC *“Para poder satisfacer a nuestros futuros accionistas, será necesario crecer más allá del crecimiento orgánico del mercado, por lo que invertir en nuevos mercados es una opción interesante que hay que evaluar.”*¹

En estos momentos Square cuenta con presencia en 3 continentes, Norte América, Asia y Oceanía. En África se estima que no existe la plataforma tecnológica ni las condiciones necesarias de mercado para que la empresa sea factible. Por otro lado, en Europa, ya existe un alto grado de competitividad, por lo que se cree que el mercado es poco atractivo. Es por esto que Square ve a Sudamérica como una oportunidad interesante a evaluar para expandirse a nuevos mercado y seguir creciendo. Para que esto ocurra es necesario encontrar cual sería el mejor país puente para ingresar a la

¹ Entrevista personal 09/07/2015

región, para luego aprender de la cultura local y así poder gestar las bases para crecer en la región de manera sustentable.

4 Alcance

Este estudio contempla la realización de un modelo para definir el mejor país para iniciar la expansión a Sudamérica, junto con un plan de negocios y la evaluación económica para la expansión de la empresa Square Inc. a Sudamérica. No contempla analizar ni comparar las distintas tecnologías para los medios de pago o ERP. El producto ofrecido y la tecnología a utilizar serán la actual de la empresa. Tampoco se considerará realizar la factibilidad técnica para su implementación.

A pesar de que este estudio se realizará para la empresa Square, esta manifestó explícitamente que no está dispuesta a entregar información que considere pueda ser sensible para la empresa. Lo cual limita considerablemente la información que se podrá entregar sobre la empresa y sus prácticas de gestión.

5 Metodología

La realización de este estudio se llevará a cabo a través de tres fases:

- 1) **Recopilación de información:** La recopilación de la información requerida se llevará a cabo mediante el uso de fuentes confiables de información disponibles tales como: Tesis nacionales e internacionales, páginas web gubernamentales, ONG's y privadas, información obtenida en las clases del Magister en gestión para la globalización (Global MBA) de la universidad de Chile y por último entrevistas con expertos en los distintos temas.
- 2) **Análisis, desarrollo y evaluación de los distintos modelos, estrategias y recomendaciones a seguir:** Esto se llevará a cabo mediante el uso de distintos framework y modelos de estrategia de negocios, marketing y finanzas aprendidos durante el Global MBA, junto con la recomendación de distintos especialistas.
- 3) **Conclusiones:** Finalmente las conclusiones se realizarán de acuerdo a todo lo anteriormente planteado y en base a lo descrito y analizado en el estudio.

A lo largo de la segunda fase se desarrollaron y utilizaron distintos modelos para las distintas secciones del estudio. Los más importantes se describen a continuación:

- 1) **Confección de un modelo de selección del país para la internacionalización a Sudamérica:** La selección del país se realizará considerando los productos/servicios que la empresa busca implementar en una primera instancia. Se creará un modelo cuantitativo en base a 5 variables que tienen directa relación con la factibilidad de implementar el servicio y el potencial económico para la empresa en cada país. Con la información obtenida se realizará un ranking de los países de latino América seleccionando al que presenta mayor potencial en base al modelo planteado.
- 2) **Análisis del país seleccionado:** En primera instancia se entregará una breve descripción del país seleccionado, para luego analizar sus macro y micro entornos. Con respecto al macro entorno se realizará el modelo PEST y para el micro entorno del país y mercado local, se realizarán los análisis de “las 5 fuerzas de Porter” y FODA.
- 3) **Definición de las estrategias y modelo de negocios recomendados:** La definición de las estrategias y modelo de negocios recomendados a seguir se realizará considerando la opinión de especialistas, conocimiento del mercado e industria local e información entregada por los distintos cursos del MBA tanto en la etapa en Chile como en el extranjero.
- 4) **Análisis financiero y evaluación económica:** En esta sección se realizará una estimación de los ingresos y costos proyectados para un periodo de 5 años (debido a las características del proyecto). Con estos valores se utilizará el método de flujos de caja descontados obteniendo las rentabilidades o pérdidas proyectas. Posteriormente se realizará la evaluación económica utilizando la tasa de descuento obtenida a través del modelo WACC, calculando a su vez el VAN, TIR y PayBack del proyecto, tanto del proyecto puro, como financiado en un 25% y 50%. Con la evaluación económica desarrollada se realizará un análisis de sensibilidad en base al software CrystalBall para encontrar las variables más críticas del proyecto.
- 5) **Conclusiones y recomendaciones:** Finalmente, en base a los resultados tanto cualitativos como cuantitativos se definirán las conclusiones y recomendaciones para Square y su proyecto de internacionalización a Latino América.

6 Square Inc.

6.1 Historia²

Square Inc. es una empresa Norte Americana con base en San Francisco, USA. Fundada en febrero de 2009 por Jack Dorsey y Jim McKelvey. La idea para crear Square se origina cuando Jim McKelvey, hablando con su amigo Jack Dorsey (co-fundador y CEO de Twitter), le cuenta que tiene problemas para llegar a la meta de ventas en una tienda de grifería dado que no podía recibir pagos con tarjetas de crédito. Esto dio la inspiración para buscar una alternativa para poder aceptar el pago de tarjetas de crédito en cualquier momento y lugar, de manera segura y fácil.

A fines del 2009, la empresa logra levantar \$10 millones de dólares en financiamiento, para posteriormente en el 2010, lanzar la primera versión de la APP (aplicación Móvil) y el lector de pago (Square Reader). Esto último es lo que le permite a las personas o empresas aceptar pagos provenientes de tarjetas de crédito y débito a través de dispositivos móviles con sistema operativo IOS (Apple) o sistema Android. Este lector es un pequeño dispositivo de plástico que se inserta en la conexión de audio del dispositivo móvil y es capaz de leer los datos de la tarjeta.

En el 2012, Starbucks invierte USD \$25 millones y lo convierte en el único procesador de pagos de la cadena. Posteriormente ese mismo año la empresa logra cerrar USD \$200 millones extras de financiamiento, lo que le permitieron seguir invirtiendo en I&D para, con el tiempo, lanzar un gran número de nuevos negocios. Ya en el 2015 Square INC cuenta con oficinas en USA, Canadá, Japón y Australia, y ha diversificado sus líneas de negocios lanzando distintos productos servicios como: Square cash, Square Register, Square Market, Square Capital, Caviar, Customer Engagement y Square Payroll.

Recientemente (19 noviembre de 2015) la empresa, que ya cuenta con 1.282 empleados, fue lanzada a la bolsa de estados unidos (New York Stock Exchange) bajo el símbolo SQ siendo evaluada en \$2.400 millones de dólares (Fuente: Nasdaq)

6.2 Dispositivos y Servicios.

En la actualidad Square Inc. cuenta con dos dispositivos y seis servicios distintos que se detallan a continuación:

² Fuente: Square history

6.2.1 Square Reader

Este es el primer producto lanzado por la empresa, y es el dispositivo que permite procesar el pago vía tarjetas de crédito o débito a través del conector de audio de los dispositivos móviles con sistema operativo IOS y Android.

Estos dispositivos utilizan un robusto sistema de encriptado que incluye SSL y PGP.

Actualmente existen dispositivos capaces de procesar la información a tarjetas con la cinta magnética, CHIP o con tecnología sin contacto (contactless) [Square]



Fuente: Square Inc.

Actualmente, empresas de la talla de Starbucks utilizan Square Reader como su dispositivo de pagos en USA.

6.2.2 Square Stand



Fuente: Square Inc.

Square Stand, es un soporte especialmente diseñado para Ipad's. Este tiene el objetivo de convertir a estos en un cómodo, completo y eficaz sistema de venta y pago.

Su diseño estuvo liderado por Jesse Dorogusker, ex director de ingeniería para los accesorios de Iphone, IPod y Ipad en Apple³

6.2.3 Square Register

Este es un software de gestión empresarial o un ERP por sus siglas en inglés (enterprise resource planning), que tiene la particularidad de ser un software para el punto de venta (point of sale). Este combina la capacidad de gestionar el pago con dinero plástico (dinero proveniente de tarjetas de crédito o débito) a través de Square Reader con funciones de control y gestión de las ventas, como por ejemplo; Gestión de inventario, balances diarios de las ventas, información sobre los clientes y reportes entre otros. Este software tiene distintas versiones diseñadas para distintos tipos de negocios como: Peluquerías, cafeterías, restaurantes, comercios, vestuario, entretenimiento, entre otros. Mayor información sobre los ERP y su industria serán vistas en la sección "8.2.1 Análisis de la industria de los ERP".

³ CNET

6.2.4 Square Cash

Square Cash permite realizar transferencias de dinero a través de su aplicación (Square Cash APP) o vía e-mail. Esta ha sido una funcionalidad creada principalmente para realizar transferencia de persona a persona. Recientemente, en marzo de 2015, se amplió esta funcionalidad para las empresas. Esta función permite a las personas u organizaciones usar un único nombre de usuario para enviar y recibir dinero, conocido como “\$cashtag”.

6.2.5 Square Capital

A través de Square Capital, la empresa ofrece financiamiento a comercios que utilicen Square. Contrario de la forma tradicional de pagar los créditos, Square ofrece un crédito sin un plazo definido, en donde éstos son devueltos a través de un porcentaje de sus ventas hechas con tarjetas de crédito en el tiempo.

6.2.6 Caviar

Es una plataforma que opera vía Web y APP desde IOS y Android, por la cual se puede solicitar entrega a domicilio desde restaurantes que de otra forma no despacharían. Actualmente está disponible en 18 ciudades de USA.

6.2.7 Customer Engagement

Este es un módulo del ERP de Square que agrega servicios de marketing a la plataforma. Esta permite a los usuarios enviar publicidad, promociones o mensajes vía mail a un grupo o segmento objetivo que decidan, según el comportamiento de compra de los clientes.

6.2.8 Square Payroll

Esta plataforma, también modulo del ERP de Square permite procesar el pago de los sueldos de la empresa. Este servicio está disponible solo en California.

6.2.9 Dispositivos/servicios a internacionalizar

Todos estos servicios y líneas de negocios, a excepción de Caviar, tienen una estrecha y directa relación con Square Register y Square Reader. **Es por esto que la empresa está interesada que en una primera etapa solo se estudie la factibilidad y el potencial de Square Register y Square Reader en conjunto**, debido a que son la base para el crecimiento sustentable de la empresa en el largo plazo. Todas las otras líneas de negocios son dependientes de estos dos servicios.

6.3 Información Financiera

El valor de la acción desde que la empresa salió a la bolsa (Nasdaq), ha mostrado un comportamiento altamente volátil, lo cual es un comportamiento típico para las acciones con menos de un año de antigüedad, además ha mostrado retornos menores a los del Nasdaq (línea roja figura N°1). Algunos especialistas de wall Street, consideran que el lanzamiento de la empresa fue precipitado, esto a pesar de que la empresa está evaluado en cerca de \$4 mil millones de dólares y a que haya tenido un crecimiento realmente explosivo (figura N°2) pero sigue siendo una empresa con menos de 5 años desde se formación.

Al cierre del año fiscal 2014 la empresa tenía activos evaluados en \$410 USD millones y un patrimonio de \$ 243 USD millones, con una deuda de \$195 USD millones. Durante ese mismo año la empresa obtuvo ingresos negativos por \$130 USD millones con un ROA de -35% y un margen de EBIDA de -15% [Bloomberg]. A pesar de esto la empresa recaudo en su salida a la bolsa más de \$243 millones de dólares, esto es un claro signo de que a pesar de los actuales resultados la empresa presenta un gran potencial y a que los inversionistas están dispuestos a invertir en ella.

Figura N°1: Rendimientos SQ vs Nasdaq.



Fuente: Marketwatch

Figura N°2: Valorización de Square



Fuente: fastcompany.com

6.4 Información de contacto

Priya Saiprasad: Corporate Development Manager

Dirección: 1455 Market Street, Suite 600, San Francisco, CA 94103

Fono: +1 415-375-3176.

Website: www.squareup.com

7 Selección país sudamericano.

Previo a definir cuál país sería la mejor plaza para iniciar la expansión hacia Latino América, cabe mencionar que se considera que Square reúne las condiciones necesarias para poder llevar a cabo esta expansión. En primer lugar, la empresa ya tiene el factor multinacional y multicultural, por lo que se asume que el que shock y la adaptación interna necesarias para realizar este proceso ya fueron realizadas. En segundo lugar, se considera que la cultura occidental predominante en Norte América y Sudamérica es relativamente similar [Godoy, Hernán], por lo que no deberían haber grandes problemas de adaptación o quiebre cultural, además tienen zonas horarias muy parecidas lo que ayudaría en el proceso de expansión. Por último, la empresa tendría o podría reunir el capital requerido para llevar a cabo este proceso. Al 08 de marzo de 2016 la empresa tiene un valor bursátil de \$4 mil millones de dólares⁴.

Para iniciar el proceso de búsqueda del mejor país para esta expansión, es necesario saber de qué manera se realizará la internacionalización. Es por esto que los análisis se realizarán teniendo en cuenta solo la primera etapa de ella, la cual contempla encontrar el mejor lugar para ofrecer sus dos productos y/o servicios principales, **Square Register y Square Reader en conjunto** (para mayor información sobre las etapas de expansión dirigirse a la sección 9.1.1 Fases de la Expansión). Estos dos productos/servicios son el corazón de la plataforma y todas las demás líneas de negocios son condicionadas a la correcta consolidación de éstos. Tener esto en consideración es fundamental a la hora de seleccionar la mejor plaza, ya que hay que buscar el lugar en donde se encuentren las mejores condiciones para que estos productos/servicios se puedan establecer. Para ello se revisarán y evaluarán 6 factores que tienen directa relación con la factibilidad de implementar el servicio en el país y con los posibles ingresos de la empresa en el largo plazo, tales como:

- **Producto interno Bruto (PIB):** Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado (por lo general y en defecto un año), libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio). [Ministerio de hacienda]

A mayor sea este indicador más ricos son los países y su evolución se le relaciona a con su crecimiento económico. Este será medido en USD dólar, para poder tener la misma base de comparación.

⁴ New York Stock Exchange: <https://www.nyse.com/quote/XNYS:SQ>

- **PIB PPA per cápita:** Este valor considera el PIB dividido por la cantidad de habitantes de un país, ajustado por la paridad de poder adquisitivo (PPA). De esta forma un dólar PPA tiene el mismo poder adquisitivo que un dólar en Estados Unidos. Por lo general este indicador se utiliza para ver la riqueza individual de los países, y está muy correlacionado con la calidad de vida. Sin embargo, este indicador al ser números generales no refleja la desigualdad dentro los países.
- **Proyección de crecimiento:** Es la tasa de crecimiento incremental del PIB estimado por el Fondo Monetario Internacional entre los años 2015 y 2019. Este valor esta medido en porcentaje considerando el 2015 como año base, en otras palabras, es el porcentaje que se estima que crecerá el país desde el año 2015 al 2019. Esto nos permitirá considerar la mejor plaza no solo por el tamaño actual de mercado, sino también por su crecimiento proyectado para los próximos años.
- **Índice de plataforma tecnológica:** Este índice conocido originalmente como Networked Readiness Index es creado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) con el objetivo de medir la capacidad de los países en relación al uso de las tecnologías de la información y comunicación. Este indicador está construido en base a cuatro principales áreas; Entorno, el cual mide la calidad de las regulaciones legales y económicas relacionados con la tecnología. Preparación; esta área mide el acceso de las tecnologías de la población (asequibilidad), la calidad de la infraestructura tecnológica y la preparación de la población para el uso de la tecnología. Uso; mide la difusión de la tecnología entre los individuos, empresas y gobierno. Impacto; Mide los impactos sociales y económicos de las tecnologías de la información en el país.

Mientras más alto sea el valor de este índice, más preparado y con mejor condiciones tecnológicas estarían los países para recibir el tipo de tecnología que ocupa Square.

- **Tasa de bancarización:** La tasa de bancarización hace referencia al uso masivo del sistema financiero formal por parte de los individuos dentro del país, para la realización de transacciones financieras o económicas. Esto involucra no solo el acceso al crédito, si no también considera las cadenas de pago, instrumentos de ahorro, asesorías financieras y otras operaciones financieras. A su vez considera la comunicación entre las instituciones y los clientes (o usuarios) junto con el desarrollo de los medios que permiten esta comunicación, como las terminales de cajeros automáticos, los POS (Point Of Sale, terminales de pago vía tarjeta), internet y otros medios electrónicos, ya que es a través de ellos que se logra el desarrollo de las actividades [Gómez Paola].

La bancarización se mide en tres dimensiones: Profundidad, cobertura e intensidad. El primero tiene relación con los agregados financieros y con el tamaño de la economía, medido típicamente como el volumen de los depósitos del país dividido por su PIB. La cobertura, se refiere al acceso de la población a los servicios financieros, medido

típicamente por el número de cuentas corrientes, tarjetas de crédito y débito, cajeros automáticos (ATM) por cada mil habitantes, etc. Por último la Intensidad, hace referencia a la cantidad de transacciones bancarias que realiza la población.

Para el objetivo de este estudio se considerarán los valores obtenidos por la empresa de estudios de mercados, tendencias e innovación en la banca y seguros de Latino América “BSLaTam”, la cual considera las tres dimensiones y rankea a los distintos países de la región (Latino América).

- **Ranking doing Business:** El banco mundial realiza un ranking de todos los países según la facilidad para hacer negocio en cada uno de ellos, este ranking considera distintas variables como por ejemplo: registro de propiedad, cumplimiento de contratos, transparencia entre otros. A mayor sea la posición relativa de los países en el ranking mejor será su entorno regulatorio para la creación y operación de empresas en el país. Para mayor información sobre este reanking se puede obtener en su página web www.doingbusiness.org

A través de estas 5 variables se busca encontrar la mejor plaza para la expansión. A continuación se muestra una tabla con los valores para cada país de la región, en cada uno de los puntos anteriormente descritos.

Tabla N°1: Valores para la selección del país para la expansión.

N°	País	PIB 2015 (Billones USD) ¹	PIB per cápita PPA 2015 (USD) ¹	% crecimiento PIB PPA estimado al 2019 ¹	Índice plataforma tecnológica 2014 ²	Ranking Bancarizacion ³	Ranking Doing Business
1	Argentina	539,944	21.924	8%	3,53	6	117
2	Bolivia	37,313	6.530	32%	3,21	10	155
3	Brazil	2.356,776	15.519	21%	3,98	1	111
4	Chile	279,650	24.170	28%	4,61	3	48
5	Colombia	427,139	14.164	29%	4,05	12	52
6	Costa Rica	54,398	15.534	28%	4,25	2	79
7	Dominican Republic	64,166	13.348	27%	3,69	5	90
8	Ecuador	106,872	11.839	30%	3,85	7	114
9	El Salvador	26,237	8.276	17%	3,63	14	97
10	Guatemala	62,625	7.704	24%	3,52	11	81
11	Haiti	9,418	1.846	27%	2,52	19	179
12	Honduras	20,258	4.849	22%	3,24	16	115
13	Mexico	1.367,301	18.714	26%	3,89	13	42
14	Nicaragua	12,279	5.019	27%	3,08	18	123
15	Panama	49,142	21.635	38%	4,36	9	66
16	Paraguay	34,847	8.776	29%	3,47	15	95
17	Peru	217,607	12.639	34%	3,73	17	45
18	Uruguay	58,057	21.387	23%	4,22	8	88
19	Venezuela	226,317	17.787	11%	3,39	4	184

1: Valores estimados por el FMI

2: Valores obtenidos por el foro económico mundial

3: Valores obtenidos de la empresa de investigación de mercado “BSLaTam”

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente paso es ordenar estos valores haciendo un ranking relativo para cada una de las cinco variables, de esta modo cuando un país obtiene la clasificación “1” en una categoría significa que ese país es el que tiene el primer lugar dentro de esa categoría. De este modo, se obtiene cuáles son los mejores y los peores países rankeados por categoría. Luego usando el ranking relativo de cada país para cada una de las cinco categorías y ponderando cada uno de ellos por su importancia dentro del modelo, se obtiene el promedio ponderado.

Se asignan las mayores ponderaciones o importancia (25%) al ranking de bancarización y al índice de plataforma tecnológica. Esto debido a que independiente del tamaño de la economía y sus proyecciones de crecimiento, de no existir las condiciones necesarias tanto en la plataforma tecnológica como en la madurez del sistema financiero, existirían mayores dificultades para la factibilidad técnica de implementar los software y servicios requeridos.

A continuación se muestra una tabla con las ponderaciones y los rankings de cada categoría para los 19 países de la región junto con su puntaje ponderado. Cabe recordar que a menor sea el número mejor sería la clasificación del país dentro de la región de acuerdo al modelo planteado.

Tabla N°2: Ranking de las características para la selección del país.

Ponderador		10%	15%	5%	25%	25%	20%	
N°	País	PIB 2015 (Billones USD) ¹	PIB per cápita PPA 2015 (USD) ¹	% crecimiento PIB PPA estimado al 2019 ¹	Índice plataforma tecnológica 2014 ²	Ranking Bancarización ³	Ranking Doing Business	Puntaje ponderado
1	Argentina	3	2	19	12	6	15	9,1
2	Bolivia	14	16	3	17	10	17	14,1
3	Brazil	1	8	16	6	1	12	6,3
4	Chile	5	1	8	1	3	3	2,7
5	Colombia	4	9	5	5	12	4	7,1
6	Costa Rica	12	7	7	3	2	6	5,1
7	Dominican Republic	9	10	10	10	5	9	8,5
8	Ecuador	8	12	4	8	7	13	9,2
9	El Salvador	16	14	17	11	14	11	13,0
10	Guatemala	10	15	13	13	11	7	11,3
11	Haiti	19	19	11	19	19	18	18,4
12	Honduras	17	18	15	16	16	14	16,0
13	Mexico	2	5	12	7	13	1	6,8
14	Nicaragua	18	17	9	18	18	16	17,0
15	Panama	13	3	1	2	9	5	5,6
16	Paraguay	15	13	6	14	15	10	13,0
17	Peru	7	11	2	9	17	2	9,4
18	Uruguay	11	4	14	4	8	8	7,0
19	Venezuela	6	6	18	15	4	19	11,0

1: Valores estimados por el FMI

2: Valores obtenidos por el foro económico mundial

3: Valores obtenidos de la empresa de investigación de mercado “BSLaTam”

Finalmente, se reordenan los países según el puntaje obtenido obteniendo la tabla número N°3.

Tabla N°3: Ranking del puntaje ponderado para la selección del país.

N°	País	Puntaje ponderado
1	Chile	1,0
2	Costa Rica	2,0
3	Panama	3,0
4	Brazil	4,0
5	Mexico	5,0
6	Uruguay	6,0
7	Colombia	7,0
8	Dominican Republic	8,0
9	Argentina	9,0
10	Ecuador	10,0
11	Peru	11,0
12	Venezuela	12,0
13	Guatemala	13,0
14	El Salvador	14,0
15	Paraguay	14,0
16	Bolivia	16,0
17	Honduras	17,0
18	Nicaragua	18,0
19	Haiti	19,0

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, bajo los criterios del modelo de selección anteriormente descrito, el país que presenta las condiciones más atractivas dentro de Latino América, es Chile seguido por Costa Rica, Panamá y Brasil, y en último lugar están Honduras, Nicaragua y Haití.

8 Chile

Chile es considerado como una de las grandes potencias dentro de Sudamérica, no solo por tener el PIB PPA per capital más alto de la región y una tasa de desempleo de 6,4%⁵, el cual es más bajo que el promedio de Sudamérica. Si no también por ser uno de los países con mayor estabilidad política y desarrollo tecnológico de la región. Además, según el banco mundial y su ranking de los mejores países para hacer negocios en el mundo 2015 (www.doingbusiness.org), Chile se encuentra en la posición 48° a nivel mundial y es 2° en Sudamérica, debajo de Perú. Junto a esto Chile y Uruguay son los países menos corruptos de Latinoamérica (número 21 en el mundo) de acuerdo al Índice de Percepción de la Corrupción de la ONG Transparencia Internacional (TI).

Tabla N°4: Ficha Técnica de Chile

Ficha técnica Chile	
Población (Millones):	18
PIB nominal 2013 (USD MM):	277.238
PIB per cápita nominal 2013(USD):	15.791
PIB PPA 2014 (PPA USD MM):	410.277
PIB PPA per cápita 2014 (PPA USD):	24.170
Índice para hacer negocios ranking 2016	48
Tasa de desempleo (Sept. 2015)	6,4
Capital	Santiago
Superficie KM ²	756.102,40
Forma de gobierno	República democrática presidencialista
Presidenta	Michelle Bachelet Jeria

Para analizar el entorno general del País y de su industria, primero se realizará el análisis PEST y luego se realizará los análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter.

⁵ Septiembre 2015, Banco Central de Chile

8.1 Análisis Macro

8.1.1 Análisis PEST

Con este análisis se buscará identificar los principales factores del entorno a nivel país que podrían afectar a la industria y por consiguiente a la empresa. Este análisis considera los factores Políticos, Económico, Sociales y Tecnológicos en Chile.

8.1.1.1 Político/Legal

Chile hace 25 años que posee un entorno político estable y democrático, y no se prevén grandes cambios en este sentido que puedan afectar al país. Es esta misma estabilidad la que ha hecho de Chile uno de los países líderes para hacer negocios en Sudamérica. Su sistema político es un sistema democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. Tiene los poderes del estado dividido en tres: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los cuales son independientes entre sí.

Por otro lado Chile en los últimos años ha estado colocando al emprendimiento y la innovación como foco de sus políticas de crecimiento, llevando a crear diversos sistemas de apoyo y financiamiento a las empresas, principalmente a través del organismo de Cooperación de Fomento de la Producción (CORFO).

Con respecto a la inversión extranjera, la legislación Chilena la trata sin discriminación alguna, esta se puede realizar en cualquier industria y región del país, teniendo el mismo trato que las empresas nacionales.

Por último, es importante mencionar que recientemente (2014) se promulgo la ley N°20.727, la cual establece el uso obligatorio de la facturación electrónica para todas las empresas con miras al 2018. Esto quiere decir que el uso de sistemas de gestión empresarial (ERP) y de contabilidad electrónica, serán cada vez más importantes.

8.1.1.2 Económico

En el 2013, Chile tuvo un PIB nominal de \$277.238 millones de dólares, lo cual lo dejó como la 5° mayor economía de Sudamérica para ese año. Por otro lado, al analizar el ingreso per cápita ajustado por la paridad cambiaria (PIB ppa), Chile escala a la 1° posición dentro de la región. Según el banco mundial, Chile pertenece a la categoría de ingresos altos a nivel mundial.

El banco mundial ha destacado a Chile como el mejor país de Sudamérica para hacer negocios, esto atreves de su ranking anual, "Doing Business 2015", el cual analiza las facilidades para iniciar negocios, conseguir un crédito y la transparencia país entre otros factores. En la misma línea el país posee una calificación de deuda de A+ según la clasificadora de riesgo FITCH.

Lo anterior son algunas de las razones de por qué Chile, es uno de los 20 principales países receptores de inversión extranjera directa (IED) en el mundo, con \$US 23 mil millones en el 2014 [UNCTAD, 2015]. Adicionalmente, Chile es una de las economías más abiertas del mundo con más de 21 acuerdos comerciales con 58 países, también fue el primer país de Sudamérica en ingresar a la OECD. Actualmente posee un acuerdo firmado para evitar la de doble tributación con USA, que se espera entre en vigencia en los próximos años, y ya uno en vigencia con Canadá

Dentro de los principales indicadores macroeconómicos destacan; la tasa de desempleo, la cual está en torno al 6,2% - 6,6% (6,4% en septiembre del 2015); la tasa de Inflación, la cual para el 2015 fue de 4,4%; y la tasa de crecimiento estimada por el banco central para el 2016 del 2,6%. Por último, cabe destacar que en el 2014 dentro del país de realizaron ventas totales por \$USD 806.000 millones, de los cuales se estima que \$USD 22.140⁶ millones se realizaron vía tarjeta de crédito y débito.

Por otro lado, Chile pose una gran dependencia al precio de las materias primas, dado que su principal fuente de ingresos es la minería, principalmente el cobre. En el 2014, el cobre representó el 11,3% del PIB [Banco Central], por lo que disminuciones en el precio del cobre afecta directamente a las arcas fiscales y a la valorización de su moneda.

Por último, es importante considerar que Chile actualmente se encuentra en medio de un proceso de reforma tributaria y laboral. No se sabe a ciencia cierta cómo podría afectar esto al desarrollo de las empresas tanto locales como extranjeras, o como podría afectar a la IED en el país, pero sin duda la incertidumbre no da un buen escenario para el empresariado. Algunos de los cambios ya realizados por el anterior gobierno que afectan a las empresas, está el aumento paulatino de la tasa de impuesto a la renta, el cual paso de ser el 17% en el 2012, al 24% en el 2016 y al 25% en el 2017.

8.1.1.3 Socio-Cultural

El Instituto Nacional de Estadística (INE) estima que la población de Chile es de 18 millones de habitantes (2015), de las cuales el 40,3% vive en la región metropolitana. Por otro lado solo el 13% de la población del país vive en zonas rurales. [INE]

Chile es uno de los países más bancarizados de la región⁷. Según el Informe del banco mundial “The little data book of financial inclusion” publicado el 2012, en Chile el 22% de la población mayor a 15 años tiene tarjetas de crédito. Eso es mayor al promedio en Latino América y el mundo, con un 18,8%, y 14,8% respectivamente. Al mismo tiempo, según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), el uso de las

⁶ Estimación propia en base a información de la SBIF y SII

⁷ BSLaTam

tarjetas de crédito y débito como medios de pago han tenido un aumento de 178% y 11.817% respectivamente en el periodo 2000-2011.

En los últimos años Chile ha vivido una revolución social, marcada por la denominada “Marcha de los pingüinos”, en la cual miles de estudiantes marcharon por la ciudad con la intención de manifestar su molestia en contra el actual sistema de educación. Esta manifestación dio pie a que los chilenos empezarán a manifestar más frecuentemente sus ideas de manera pública, incrementando la conciencia social. En esto, el uso de las redes sociales fue clave, aumentando su uso y penetración en el país. De acuerdo al último informe sobre el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación, elaborado por el Foro Económico Mundial, Chile es uno de los países con mayor penetración de la red social Facebook, con casi 11 millones de usuarios en 2014 [talento virtual].

8.1.1.4 Tecnología

Chile, ha estado en la cabeza de Sudamérica en cuanto a desarrollo tecnológico se refiere, tanto es así que el Foro Económico Mundial, coloca a Chile como el país con mejor plataforma tecnológica de la región, esto medido con su indicador Networked Readiness Index. Por lo que se cree que Chile está bien preparado para recibir nuevas tecnologías.

En los últimos años en Chile ha existido una revolución tecnológica, especialmente en lo relacionado a las telecomunicaciones. En Agosto de 2015 existían cerca 23,2 millones de teléfonos celulares operativos, lo que significa alrededor de 1,3 teléfonos por cada habitante⁸. De los cuales 2 de cada 3 dispositivos son smartphones⁵.

La tecnología de los medios de pagos también se ha visto impactada por esta revolución tecnológica. Los terminales POS han ido evolucionando, primero utilizando terminales con lectura de banda magnética, luego por los lectores EMV, que leen un Chip incorporado en las tarjetas, y por último los terminales con tecnología NFC, que utiliza ondas electromagnéticas para la lectura de datos (conocida como tecnología Contactless), aumentando de esta forma la seguridad y facilidad de pago para los usuarios. En los últimos años se ha ido aumentando el parque de POS alcanzando los 140 terminales a nivel nacional por cada 10.000 adultos, a septiembre 2013 [SBIF, 2013].

Por último cabe destacar que Chile sigue en la senda de incentivar las nuevas tecnologías a través de subsidios a la investigación y desarrollo (I&D) (ley 20.241).

⁸ Área de estudio y estadística de la subsecretaría de telecomunicaciones (Subtel)

8.1.1.5 Conclusiones:

En general Chile posee una estabilidad económica y política única en la región. Esta sigue siendo una economía estable a pesar de que la crisis actual ha afectado el crecimiento. Este ha disminuido pasando de tasas de crecimiento en 2010 del orden del 6% a tasas 2,6%, debido principalmente a la caída en el precio del cobre.

En el país existen diversos subsidios a las empresas, especialmente a las que aportan al país con nuevas tecnológicas.

Chile es considerado una potencia regional en cuanto a las plataformas tecnológicas y al avance en las telecomunicaciones. También es líder en cuanto a la inclusión en el sistema financiero, llevando a que la población utilice cada vez más el uso del dinero plástico como medio de pago.

Por último, como principal riesgo a considerar son las reformas tributaria y laboral, temas que siguen en revisión en el congreso y no se ha podido estimar el impacto que tendría en el empresariado o en la inversión extranjera.

8.2 Análisis Micro

Dado que los dos principales productos/servicios que Square está interesando a probar en Chile en una primera etapa son Square Register y Square Reader (su sistema de ERP y el procesador de pago remoto), se realizarán dos análisis, uno para cada industria, esto a pesar de que los dos productos/servicios están fuertemente relacionados entre sí.

8.2.1 Análisis de la industria de los ERP.

Los sistemas de planificación de recursos empresariales o ERP, son sistemas de información que ayudan al control y gestión de las empresas, ordenando la información y entregando distintos reportes según la necesidad de los usuarios. Estos sistemas también ayudan directamente a mejorar la eficiencia, a la toma de decisiones y competitividad de las empresas, automatizando procesos y ordenando la información de toda la cadena de suministros. Lo anterior, en el mundo actual, se está volviendo cada vez más una necesidad de las empresas, ya sea por el alto grado competitividad y de integración con la tecnología que se ve día a día, o por la globalización, la cual hace que las fronteras ya no sean una limitante para hacer negocios, implicando una mayor competencia.

Típicamente los sistemas ERP manejan la información por módulos, es decir el sistema se subdivide en distintas secciones que manejan la información específica de las distintas áreas de las empresas, integrándola en un gran repositorio o base de datos.

Los módulos más comunes que se encuentran son los de producción, logística e inventario, contabilidad, facturación electrónica, gestión del personal, entre otros.

En primera instancia para poder determinar el atractivo de la industria de los ERP, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual identifica las cinco fuerzas que interactúan entre si y las empresas, y en consecuencia afectando directamente la rentabilidad en el corto y largo plazo.

8.2.1.1 5 fuerzas de Porter

Amenaza de posibles nuevos competidores

Mediano-Alto: Se considera que la fuerza de la amenaza de que entren nuevos competidores al mercado es mediana-alto. Primero, se observa que no existen restricciones para ingresar o salir de la industria y, al mismo tiempo, hay diversos oferentes y compradores. Además, no existe un oferente que tenga una posición mayoritaria, afectando con su posicionamiento de marca ni colocando restricciones a los canales de distribución. Por lo que se considera que no existen grandes barreras de entrada en el mercado e incluso existen subsidios del estado a las empresas para invertir en este tipo de plataformas.

Por otro lado hay que considerar que cuando se utiliza el modelo de negocios de software como servicio (SAAS), las economías de escala generan una gran ventaja competitiva en costos dada la eficiencia operacional que se genera. En otras palabras, para poder pasar de 1.000 a 5.000 clientes, el aumento en los costos de operación son bajos, ya que solo se necesitaría aumentar la cantidad de servidores y en el personal operativo.

Por lo tanto, de no ingresar con una oferta de valor innovadora sería muy difícil competir por costos en este mercado.

Amenaza de nuevos sustitutos

Media: La clasificación media se debe principalmente a que para las empresas pequeñas y medianas, existe una amplia variedad de soluciones informáticas que podrían utilizar para satisfacer alguna necesidad específica de gestión, en vez de un sistema de ERP más completo para llevar la gestión global de empresa. Como por ejemplo, utilizar un sistema de facturación electrónica, utilizar otro sistema para la gestión de recursos humanos, un sistema CRM, entre otros. En el caso de las grandes empresas, el nivel de información manejada y de interacción con los usuarios es mayor y más complejo que en las pequeñas y medianas empresas, por ende la posibilidad de que se usen sistemas separados en vez de un sistema integral como un ERP, es baja.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores.

Media- Alta: La rivalidad de los competidores es considerada Mediana-Alta, dado que en el mercado nacional existen varias empresas de las cuales solo 20 concentran el 80% del mercado (anexo N°1)⁹. Por otro lado, la mayoría de estas empresas se enfoca principalmente al segmento grande y medianas empresas, ya que su disposición a invertir en este tipo de sistemas es mayor.

Por otro lado, en el segmento de las micro y pequeñas empresas la rivalidad es baja, ya que solo hay 3 competidores (Defontana, Nubox y Transtecnia) que tienen ese segmento como principal, por lo que este se considera un segmento no explotado. Sin embargo, en cualquier momento, alguna de las otras 20 empresas locales puede empezar a ofrecer servicios al segmento Micro-pequeña empresas, o podría ingresar algún nuevo actor internacional al mercado.

Poder de negociación de los clientes

Alto: Se considera alto debido a que los clientes por lo general poseen diversas opciones, a no ser que necesiten algún desarrollo muy específico. Por otro lado hay que considerar que el costo de cambio es elevado, ya que para implementar un sistema ERP se necesitan recursos económicos, tiempo, ajustar procesos internos y esfuerzos de la organización para aprender su uso, por lo que cambiar de sistema no es algo que se puede llegar y hacer.

Poder de negociación de los proveedores

Bajo: El nivel de los proveedores para las empresas de software es bajo, dado que sus principales proveedores de servicios son los profesionales, y en Chile existe una gran cantidad de oferentes bien capacitados. El resto de los proveedores son con respecto a sistemas computacionales y de redes, para los cuales también existe una gran cantidad de oferentes y por lo general son sistemas considerados estándar, como data centers, servidores, host, etc.

Conclusión

En conclusión se considera que el mercado de los ERP puede estar cerca de la etapa de maduración, donde la competencia es intensiva y en donde para entrar a competir es necesaria una ventaja competitiva que agregue valor a los clientes, especialmente al considerar el costo de cambio de los clientes (Switching cost) y las economías de escala que se generan en este mercado. Por otro lado se considera que en el segmento de las micro y pequeñas empresas, no hay mucha oferta de servicios, generándose oportunidades para entrar a competir. Pero siempre está la opción de que grandes competidores de expandan y empiecen a abordar este segmento.

⁹ BackOffice Magazine, Julio 2012

8.2.1.2 Tendencias de la industria

De acuerdo al sitio web “BackOffice Magazine”¹⁰, sitio dedicado al análisis de la industria de los ERP y herramientas de Business Intelligence en el mercado Chileno, las principales tendencias de los ERP para el 2015 son:

1. **Flexibilidad sin costos adicionales:** Dada la naturaleza cambiante y dinámica de los mercados actuales, especialmente en lo referente a las nuevas tecnologías, los clientes irán demandando softwares que se puedan ajustar a estas necesidades sin cobros adicionales.
2. **Integración con soluciones en la nube (Cloud computing):** Los expertos prevén que entre las tendencias del mercado estará la de ofrecer sistemas que se puedan consultar tanto en las instalaciones de la empresa como en cualquier lugar vía internet. Esta solución es conocida como Cloud computing, la cual almacena la información en servidores remotos, permitiendo acceder a ella en cualquier lugar.
3. **Mobile:** Indiscutiblemente el uso de dispositivos móviles como Smartphones y tablets es una de las características de la sociedad actual. Por lo que los sistemas de ERP tenderán a realizar aplicaciones para estos dispositivos.
4. **Más análisis e informes:** El aumento en la complejidad y cantidad de información hace que la demanda por informes especializados y en distintos periodos de tiempo sean requeridos por las empresas para la toma de decisiones.
5. **Business Intelligence:** “La tecnología Business Intelligence (BI) seguirá triunfando entre los software de gestión. Sin embargo, las tendencias en ERP para 2015 prevén una mayor demanda de este servicio, que además deberá ser más visual y ofrecer datos en forma de gráficos y resúmenes para facilitar la toma de decisiones”. [BackOffice Magazine]
6. **Web-Scale IT:** “El concepto Web-Scale IT fue adoptado por Gartner para identificar los procesos que han llevado a cabo grandes empresas como Google o Amazon para la optimización de la prestación de servicios. Entre estos procesos se incluyen: una arquitectura orientada a la web, data-centers industriales, gestión programable, procesos agile, organizaciones colaborativas y una cultura de aprendizaje. Gartner llama a que todas las empresas, grandes o pequeñas, incluyan la combinación de todos estos elementos ‘Web-scale IT’.” [BackOffice Magazine]

¹⁰ <https://backofficemag.wordpress.com/>

7. **Modelo de suscripción:** Según los expertos en software para empresas, una de las principales tendencias en la industria tiene relación con el modelo de precios y suscripción al servicio, tendiendo a sistemas de cobros más predecible y escalable, donde cada cliente puede calcular sus costos en relación a la cantidad de usuarios, servicios entregados y duración del servicio, donde la modalidad sería a modo de suscripción [BackOffice Magazine].
8. **La paulatina fusión entre CRM y ERP:** La creación de sistemas híbridos entre sistemas ERP y CRM, va a ir ayudando a optimizar los procesos de ventas, operaciones, finanzas, etc.
9. **In-memory y código abierto:** “La computación in-memory marcará la diferencia entre los software de gestión, en palabras de algunos expertos, pues las empresas de ERP que no ofrezcan este servicio quedará atrás respecto a la competencia. La computación in-memory proporciona tiempos de respuesta más rápidos a los software de gestión. Asimismo, el código abierto seguirá ganando terreno gracias a los beneficios prácticos que supone el acceso al código fuente de un software de esta categoría” [BackOffice Magazine]
10. **Internet de las cosas:** “Informes y expertos concluyen que la próxima revolución tecnológica vendrá de la mano del Internet de las Cosas pero lo cierto es que las grandes tecnológicas ya ofrecen servicios integrados en esta nueva tecnología totalmente enfocados a los procesos empresariales. Por este motivo, las empresas que ofrecen sistemas de gestión ya se encuentran estudiando cómo llevar el Internet de las Cosas a la gestión de toda una empresa, aunque el proceso avanzará conforme a la evolución de la sociedad y el levantamiento de las barreras (como la migración al Protocolo de Internet de última versión, el IPv6) que frenan la adopción de esta tecnología” [BackOffice Magazine]

8.2.2 Análisis de la industria de los procesadores de pago.

La industria de los procesadores de pago, es aquella que gira en torno al pago en los comercios vía dinero plástico, es decir usando tarjetas de crédito y débito. Esta industria está altamente regulada, debido a que es fundamental para el correcto funcionamiento del sistema financiero del país. Es importante destacar que en Chile actualmente existe un monopolio en cuanto a los procesadores de pago, siendo Transbank el único oferente a nivel nacional de este servicio. Sin embargo esto puede cambiar, debido a que actualmente la Fiscalía Nacional Económica (FNE), a través de un informe entregado por el subfiscal Mario Ybar al Tribunal De la Libre Competencia (TDLC), menciona que el monopolio producido en la industria de los medios de pago ha

afectado a los comercios de manera negativa, tanto en los precios como en el servicio entregado, mencionando además que ha afectado a la innovación en la industria. Lo anterior podría llevar a cambios en la normativa vigente, permitiendo el ingreso de nuevos competidores. Para ver esquema del funcionamiento del mercado de medios de pago en Chile dirigirse al anexo N°2.

8.2.2.1 5 fuerzas de Porter

Amenaza de posibles nuevos competidores

Baja: Dado que actualmente el mercado de medios de pagos en Chile es un monopolio, siendo Transbank es el único oferente en la industria, la amenaza de que otro actor entre al mercado es muy significativa para la industria, ya que esta podría llevarse gran parte de los clientes y afectar a la empresa ya definida como único y líder en la industria. Recordemos que las empresas con prácticas monopolistas son sancionadas judicialmente en Chile, sin embargo Transbank al ser una “Facilidad esencial”, no puede dejar de funcionar. Esta denominación se la dio en el 2005 el Banco Central de Chile, dado que el velar por el cumplimiento de la cadena de pago es una de sus principales funciones.

De esta forma, la amenaza de posibles nuevos competidores existiría solo de darse algún cambio en la regulación Chilena, la cual permitiría el ingreso de nuevos competidores como Square, Pay Pal, Quickbooks, PayAnyWhere, Intuit GoPayment, entre otros. En estos momentos, no es posible estimar cuánto tiempo puede pasar para que el caso presentado por la FNE se resuelva.

Amenaza de nuevos sustitutos

Muy Baja. Recordemos que los procesadores de pago son una de las opciones existentes para realizar pagos en los comercios, al igual que transferencias electrónicas, efectivo, cheque o Bitcoin. Este último es el más reciente medio de pago, (2009). El cual se caracteriza primero por ser una moneda digital (que se transa por internet), y segundo por ser descentralizada, es decir no está respaldada por ningún banco central. Su mayor beneficio es que es una transacción peer-to-peer, es decir, directamente entre usuarios, por lo que tiene bajo costo de transacción. Actualmente, es un medio de pago muy poco expandido y su uso en Chile es casi desconocido.

Por lo general, es muy poco común que aparezcan nuevos medios de pagos, es por esto que se considera que la amenazada de nuevos sustitutos al pago vía dinero plástico es muy baja.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores.

Nula. Como se mencionó anteriormente, en la industria de medios de pago en Chile existe actualmente un mercado Monopolista, en el cual solo existe un oferente, por lo

tanto al no haber competencia no existe rivalidad entre competidores. Para mayor información de por qué existe un monopolio en este mercado revisar el capítulo 8.3 “Transbank”.

Poder de negociación de los clientes.

Muy Bajo. Actualmente los clientes no poseen otra alternativa, por lo que Transbank es su única opción. En la práctica esto ha significado una baja inversión en mejorar la estabilidad de su sistema, el cual falla en momentos de alta demanda, lo que ha traído molestias generalizadas contra el servicio entregado por Transbank. Lo anterior se debe a que al ser monopolio, la empresa tiene pocos incentivos para mejorar la satisfacción de sus clientes, de esta forma los consumidores son los perjudicados por las ineficiencias generadas en un mercado monopolista.

Poder de negociación de los proveedores.

Muy Alta. Se considera que uno de los proveedores fundamentales para el correcto funcionamiento del servicio son los bancos. Son ellos los que permiten que la información del pago realizada por sus clientes sea procesada por los terminales de pago (POS o Square Reader). Por consiguiente, el no poder llegar a acuerdo con al menos uno de los bancos presentes en el país no se podría operar. Es por este motivo que los Bancos, al ser proveedores fundamentales para el servicio, tienen un gran poder de negociación.

Cabe destacar que los principales dueños de Transbank son los mismos bancos, por lo que ellos no se verían beneficiados por permitir el ingreso de otros actores el mercado. Este es uno de los puntos más importantes presentados por la FNE. Si la legislación Chilena falla a favor de modificar las normas actuales y abrir este mercado, es posible que los bancos se vean de una u otra forma obligados a permitir que nuevos oferentes se conecten con sus sistemas de manera segura, lo que podría reducir el poder de negociación de los bancos.

Conclusión

El mercado de los medios de pago en Chile es un Monopolio dominado por Transbank, empresa controlada por los mismos bancos, proveedores esenciales para el servicio. Debido a esto y las actuales barreras de entrada del mercado, es que hacen que sea imposible ingresar a competir. Por lo que de **no cambiar esta condición, el mercado no es recomendado, de pasar lo contrario, podría significar una gran oportunidad de negocio.**

En este punto se presenta una gran encrucijada. Por un lado, el análisis para seleccionar al país con mayor potencial arroja a Chile como primera opción. Por el otro lado, al analizar en detalle la industria local, aparece que existe un monopolio en el mercado de los medios de pago, lo que haría imposible entrar a competir. Pero, lo que se presenta como una gran barrera, se podría convertir en una gran oportunidad. Existe la posibilidad de que el escenario actual cambie drásticamente y esta barrera actual desaparezca, liberando al mercado y permitiendo así el ingreso de nuevos competidores. Todo esto debido a que actualmente existe una demanda de la FNE en el TDLC debido al actual monopolio.

Es por este motivo que se seguirá adelante con el estudio del potencial económico para Square en el mercado Chileno. Se considera que de presentarse este posible escenario (apertura del mercado), el estar preparado para ingresar a competir lo antes posible, puede convertirse en una gran ventaja con respecto a otros potenciales competidores. Además, el entrar al mercado Chileno, podría significar un gran oportunidad económica para la empresa, con una potencial nacional estimado en \$USD 2.600 Millones¹¹.

8.2.3 FODA

Este análisis se utiliza para destacar las principales Fortalezas y Debilidades que presenta o podría presentar la empresa con relación al mercado y sus competidores. Junto con esto, también se analizan las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el mercado. Este análisis se realizará considerando ambos mercados, el de los ERP y el de los medios de pago, debido a que para la empresa es fundamental ingresar en los dos mercados al mismo tiempo.

8.2.3.1 Fortalezas.

Sistema Seguro: La seguridad en la información es fundamental en la industria, ya que se está trabajando con información sensible de los comercios y de los consumidores. El más mínimo error en la seguridad podría ser fatal para la empresa, es por ello que Square cuenta con un sistema de seguridad y encriptación de datos altamente seguro, el cual opera actualmente bajo los más altos estándares a nivel mundial, como el de los mercados de Estados Unidos, Canadá y Japón. Por lo tanto se considera que no habría problemas para implementar el mismo sistema de seguridad en el mercado Chileno. Esto sería posterior a la apertura de la industria, y a pesar que aún no se conoce como se registrará este ítem se cree que puede ser el mismo que funciona actualmente en USA.

Sistema Robusto: La empresa cuenta con un sistema robusto, el que desde su creación se ha enfocado en ser un sistema con cero errores, lo que significa que por lo general el sistema permanece la mayor parte del tiempo en funcionamiento. Esto es

¹¹ Estimación propia en base a información de la SBIF y SII

fundamental debido a que por cada segundo sin sistema de pago, los clientes estarían perdiendo ventas, al igual que Square.

Innovación: La Innovación ha sido uno de los ejes centrales de Square desde sus inicios, es por esto que se ha caracterizado por estar siempre en la vanguardia de la tecnología e innovación. Esta la ha llevado a crear distintas líneas de negocios para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes. La Innovación de la empresa se lleva a cabo principalmente en la sede central de USA.

Respaldo internacional: La empresa cuenta con el respaldo y las espaldas financieras de una gran empresa internacional, de origen Norte Americano con un valor bursátil de más de 4 mil millones de dólares.

Modelo de negocio innovador: Se considera que el modelo de negocio de Square es completamente innovador con respecto al mercado Chileno. Su entrada al mercado podría golpear fuertemente tanto el mercado de los ERP como el de los medios de pago, ya que al ser un producto que integra ambos servicios genera ventajas competitivas difíciles de igualar en el corto plazo. Además, los sistemas de ERP cobran tarifas fijas para cada uno de sus módulos, lo que implica un costo fijo, Square al tener un cobro que va relacionado a las ventas y no con un costo fijo, ayuda a las empresas tanto que están partiendo como a las que tienen volatilidad en sus ingresos.

8.2.3.2 Debilidades

Experiencia local: Se considera la falta de experiencia en el mercado local, como una debilidad, ya que por lo general toma tiempo conocer a los distintos actores del mercado y sus códigos.

8.2.3.3 Oportunidades

Facturación electrónica: La normativa Chilena exige que al 2018 todas las empresas estén operando con un sistema de Facturación Electrónica, lo que demanda el uso de sistemas computacionales para su implementación. Esto es considerado una gran oportunidad ya que los servicios ofrecidos por Square ya poseen esta opción.

Evolución Tecnológica: Hoy en día, la tecnología está tomando un rol fundamental y las empresas están cada vez más dispuestas a inyectar nuevas tecnologías con el objetivo de ser más eficientes.

Segmento de clientes: Se considera que para los segmentos de micro y pequeñas empresas existen pocas ofertas diseñadas para sus necesidades. Esto presenta una gran oportunidad, especialmente dado que Square fue diseñado pensando en las necesidades de estos segmentos.

Entrar a competir donde existía un monopolio: El hecho de que exista la posibilidad de que se abra un mercado el cual lleva años siendo un monopolio, genera una gran oportunidad.

Clientes no satisfechos con Transbank: Existe un gran número de clientes insatisfechos con el servicio entregado actualmente por Transbank, los cuales a través de una buena oferta de valor y un buen servicio se podrían captar rápidamente.

8.2.3.4 Amenazas

Transbank: Es el único competidor en el mercado de medios de pago, lo cual lo tiene muy bien posicionado en términos de economía de escala y en poder de negociación. Esto provoca que cada movimiento de Transbank sea un golpe a la industria completa.

Los Bancos: El hecho de que Transbank sea operado por los bancos, genera que ellos no tengan incentivos para permitir el ingreso de nuevos exponentes al mercado de medios de pago. Es por esto que a pesar del posible cambio normativo que permitiría el ingreso de nuevos competidores, las condiciones que los bancos establezcan para ellos, puede que sean muy altas, ya sean en términos de requerimientos técnicos o de precio, generando de igual manera grandes barreras de entrada.

Adicionalmente existe la posibilidad que en el futuro los bancos lancen campañas asociadas exclusivamente al pago con los servicios de Transbank, lo que podría significar una amenaza adicional.

Ingreso de grandes actores al segmento objetivo: Se considera que actualmente no hay muchos oferentes de ERP para el segmento de micro y pequeñas empresas. Sin embargo, en el mercado local ya hay oferentes de clase mundial como Microsoft, SAP u Oracle, lo que hace que si ellos deciden entrar a los segmentos anteriormente mencionados, estos se conviertan en una gran amenaza. Pero se considera que no ocurriría en el corto plazo.

En la misma línea se considera que de abrirse el mercado otras empresas similares a Square podrían ingresar, algunas como, Intuit, Pay Pal, Pay Anywhere, etc.

Costo de Cambio: Implementar y aprender a utilizar un sistema ERP por lo general requiera de muchos recursos como tiempo o capital humano, lo cual genera un costo de cambio para los usuarios. Esto significa que puede que algunos clientes prefieran no cambiar de sistema dado que ya ha invertido mucho en su implementación.

Confianza en nuevas tecnologías: A pesar de que la tecnología aplicada por Square lleva más de 5 años siendo utilizada en los mercados más desarrollados, en Chile se consideraría nueva, y como tal tendría que superar la barrera de la desconfianza. Esto podría ser una amenaza ya que podría afectar la tasa de aceptación y migración hacia esta tecnología.

Conclusión

Por lo general se aprecia que Square tiene un producto/servicio innovador bastante sólido, con fortalezas que están bien alineadas con las tendencias de la industria y con debilidades que no son críticas ni superables en el mediano plazo.

De este análisis se observa que existen dos amenazas críticas en la factibilidad de empezar operaciones en el país. Primero, Transbank y su actual monopolio en el mercado. Segundo, los bancos que son los actuales dueños de Transbank, ya que a pesar de darse una posible apertura en el mercado podrían de igual manera colocar trabas indirectas a la competencia, como precios no competitivos o requisitos técnicos.

Por otro lado, existen ocasiones donde las amenazas se pueden convertir en grandes oportunidades, y en el mercado Chileno podría generarse una de esas ocasiones, ya que de ser acogida la demanda de la Fiscalía Nacional Económica el mercado se podría abrir a nuevos competidores generando grandes oportunidades.

8.3 Transbank.

Transbank nace en 1989 dada la necesidad de implementar el pago vía tarjetas de crédito y débito en Chile, siendo la primera y única empresa en ofrecer estos servicios. Los actuales dueños de Transbank son los principales bancos privados del país (anexo N°3), lo cual no ha permitido que ingresen nuevos actores, generándose de este modo una posición monopólica. Recordemos que en el mercado de los medios de pago, los bancos tienen un rol fundamental, ya que son ellos los proveedores de la información de pago de sus clientes. Esta actual posición monopolista está en la mira de la FNE, ya que a fines de septiembre de 2015 envió al TDLC en el marco de un proceso conocido como “Expediente de Recomendación Normativa” un informe donde menciona que la posición actual de Transbank es monopólica. Con esta información el TDLC podría recomendar al gobierno modificar las normativas vigentes. Según Mario Ybar, el subfiscal de la FNE, esta posición monopolista ha afectado a los clientes en cuanto al costo, calidad del servicio e innovación en la industria.

Comprobar que la calidad de servicio de Transbank, especialmente la atención a clientes es defectuosa es muy sencillo, basta con navegar por internet unos minutos para encontrarse con páginas llenas de quejas y reclamos, o con preguntarle a los pequeños comercios que opinan sobre la atención recibida. A tal nivel ha llegado el malestar en contra de Transbank que se han creado grupos como “TODOS contra Transbank” en redes sociales como Facebook. (Para ver extractos de algunos reclamos dirigirse al anexo N° 24)

Dada la función que tiene Transbank en apoyar el giro bancario y en ser clave para mantener la cadena de pagos de la economía, el Banco Central De Chile le dio el grado de “Facilidad esencial”, lo que implica que además de no poder dejar de funcionar, Transbank está obligado por ley a prestarle servicio a cualquier cliente que se lo solicite.

Transbank, actualmente cobra un valor de transacción diferenciado según el rubro, el volumen de ventas de los comercios y el valor promedio de las transacciones, teniendo tasas máximas de 2,95% y 1,79% + IVA para tarjetas de crédito y débito respectivamente. Según palabras de Alan Frankel, experto mundial en sistemas de pago y especialista en libre competencia, durante su exposición sobre la competencia en los sistemas de pago realizada en el Centro de Estudios Públicos (CEP) el día 10 de octubre de 2015 *“No tiene sentido cobrar diferenciando por rubro o monto de la transacción, el costo de procesar estas transacciones es independiente de ello¹²...”* Alan Frankel, es actualmente US Advisory Board en “The Institute for Consumer Antitrust Studies” y vino a Chile como perito de la FNE a la audiencia de Transbank en el TDLC que se realizó el 11 de octubre del mismo año.

Además, Transbank cobra una mantención fija dependiendo del tipo de terminal POS que solicite el comercio, que va entre los 0,9 y 1,2 UF mensual. Para mayor información y ver un ejemplo de la forma de cobrar de Transbank dirigirse al anexo N°4.

¹² Asistencia presencial a la conferencia

9 Plan estratégico.

9.1 Estrategia de entrada

Una de las decisiones claves para las empresas en proceso de expansión a nuevos mercados, es la selección de la estrategia de entrada. Para ello hay que considerar varios factores, tanto internos como externos a la empresa, los que ayudarán a decidir cuál estrategia seguir y de qué manera. La selección del lugar o país, es el primer paso, ya que nos entrega los factores externos a considerar, para luego analizar los factores internos o propios de la empresa.

Los principales factores externos a considerar son:

- Cultura
- Regulación/Política
- Economía
- Tecnológicos
- Infraestructura
- Competencia

Los principales factores internos a considerar son:

- Factores organizacionales
 - Características del producto o servicio
 - Patentes y Know How
 - Activos especializados
 - Cultura Organizacional
 - Reputación de la marca
- Factores de gestión
 - Nivel de conocimiento del mercado
 - Experiencia en internacionalización.

Cada una de las posibles estrategias de entrada implica un nivel de riesgo, control y recursos asociado al proyecto, los cuales son el principal driver de decisión a la hora de la selección de la estrategia.

Las estrategias más comunes de entrada son: exportación indirecta, alianza estratégica, joint venture, exportación directa y Greenfield. Los cuales se pueden ordenar según el nivel de control y recursos requeridos [Evans, Jody]. Para mayor información sobre la clasificación de las estrategias de entrada dirigirse al anexo N°20

Basándose en las principales características, factores positivos y factores de riesgos asociados a cada una de las estrategias de entrada (anexo N°19), se decide optar por la estrategia “**greenfield**”, principalmente por lo estratégico que son las patentes para la empresa. Esta estrategia de entrada hace referencia a la instalación física desde cero de oficinas de Square en Chile vía recursos propios, lo cual a su vez implica un mayor control sobre la toma de decisiones.

Una de los principales desventajas de esta estrategia, es el compromiso de recursos que esta requiere, ya que implica la mayor cantidad de recursos entre las estrategias de entrada, tanto financieros como de gestión, los cuales serán evaluados más adelante. A su vez, es la estrategia que implica el mayor riesgo, ya que Square sería el único ente tomador de riesgo del proyecto.

Por otro lado, es la estrategia que implica el mayor control en el gobierno corporativo y en las operaciones en el país, factor clave para la decisión en este caso, ya que la tecnología y patentes de Square es uno de sus principales factores de diferenciación, por lo que el hecho de compartirlo con algún posible socio implica un riesgo muy alto para la empresa.

Además, al tener la exclusividad en la toma de decisiones permite mantener de mejor manera la identidad de marca de la empresa

Por último, con el objetivo de minimizar el riesgo financiero, se intentara invertir lo menor posible, especialmente en activos fijo en el país, para en el caso de tener que salir del mercado el costo sea el menor posible.

9.1.1 Fases en la expansión.

La llegada de Square a Sudamérica se realizaría en 3 fases.

Primera Fase: Consta del estudio del entorno y mercado local, la cual con el fin de reducir los costos y el riesgo financiero, se limitara el área de cobertura del servicio.

Con el objetivo de establecer las bases de un crecimiento sustentable en el tiempo se buscará posicionar en el mércalo local los dos productos/servicio (Square Reader y Square Register) en conjunto. Todas las otras líneas de negocios son dependientes de la correcta consolidación de estos dos servicios.

Dado que se entrará en un mercado nuevo para la empresa durante el primer año de esta etapa se invertirá fuertemente en marketing, con el objetivo de construir correctamente una imagen de marca.

Por otro lado, se intentara mantener una estructura de dotación lo más liviana posible por lo que se externalizaran la mayor cantidad de servicios y funciones posibles, apalancándose principalmente en casa matriz.

Duración: 5 años

Cobertura: solo una región (Región metropolitana¹³)

Meta Market Share: 11 %

Utilidad esperada 5° año: \$ 6 millones USD

En caso que se dé un crecimiento sólido en el mercado local, se podría adelantar la expansión de la cobertura nacional, abarcando todo el país dentro de los 5 primeros años.

Segunda fase: Posterior a la consolidación de la empresa en el mercado local, se evaluarán posibles expansiones, ya sea abordando nuevos segmentos de empresas, implementando nuevas líneas de negocios y/o ampliando el área de cobertura de la empresa a nivel nacional.

Se estima que ya en esta fase la empresa contara con un número de clientes suficiente para poder empezar a ofrecer las demás líneas de negocios asociadas al data análisis y big data.

Adicionalmente se comenzaría a ofrecer el sistema de medio de pago por sí solo, es decir, si incluirá dentro de los potenciales clientes a grandes empresas que estén buscando una alternativa a Transbank sin necesariamente usar Square Register.

Duración: 3 años

Cobertura: Todo Chile

Meta Market Share Región Metropolitana: 15%

Meta Market Share resto chile: 10%

Utilidad esperada: \$ 8 millones USD

¹³ Información disponible en la sección 10

Tercera fase: Con la consolidación de la empresa en Chile, tanto en el número clientes como en la cantidad de servicios y cobertura, se analizará cual podría ser la siguiente ubicación dentro de Sudamérica para seguir con la expansión de la empresa en el continente. Lo que podría ayudar a la empresa a convertirse en un socio estratégico para empresas multinacionales de la región.

Duración: 5 años

Cobertura: Por determinar

10 Definición y estimación segmento objetivo.

Primero que todo, es importante mencionar que dado la naturaleza del servicio ofrecido por Square, sus clientes pueden ser cualquier tipo de empresa o persona natural que necesite realizar cobros a través de tarjetas de crédito o débito y/o que requiera de un sistema de gestión para apoyar su negocio, esto abarca desde micro empresas hasta grandes multinacionales. Por lo que realmente cualquier empresa puede ser cliente, esto sin importar su tamaño, rubro o ubicación. Sin embargo, con los objetivos de realizar un estudio más conservador, reducir los riesgos de implementar esta tecnología (nueva en el país) y reducir la inversión inicial, se buscará definir una primera área de cobertura y un perfil de clientes determinado, a los cuales para dirigir la oferta de valor y la comunicación.

Recordemos que Square en la primera etapa busca implementar Square Reader y Square Register en conjunto, por lo que no se abordarán empresas a las cuales solo les pueda interesar el dispositivo de pago (Square Reader).

Para la definición y estimación del segmento objetivo se utilizarán 3 criterios o variables de segmentación:

- 1) Ubicación geográfica
- 2) Rubro
- 3) Volúmenes de ventas

10.1 Ubicación geográfica

Dado que en la primera fase de la expansión, se busca delimitar el área de cobertura y se considera la instalación de solo una oficina a nivel nacional, es fundamental determinar dónde está la mayor concentración de potenciales clientes a nivel nacional. Para esto se analizará la concentración de empresas y los volúmenes de ventas asociados en todo Chile.

Tabla N°5: Número de empresas y volúmenes de ventas anuales por región

REGION	N° de Empresas	Ventas (UF)	% N° Empresas	% Ventas
I REGION DE TARAPACA	18.609	290.118.943	1,8%	1,4%
II REGION DE ANTOFAGASTA	30.243	395.537.033	2,9%	1,9%
III REGION DE ATACAMA	16.131	131.723.766	1,5%	0,6%
IV REGION COQUIMBO	39.082	206.278.531	3,7%	1,0%
V REGION VALPARAISO	102.947	1.332.989.568	9,9%	6,4%
VI REGION DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	54.710	456.103.660	5,2%	2,2%
VII REGION DEL MAULE	69.732	371.990.959	6,7%	1,8%
VIII REGION DEL BIO BIO	106.630	880.140.588	10,2%	4,2%
IX REGION DE LA ARAUCANIA	49.744	246.865.705	4,8%	1,2%
X REGION LOS LAGOS	52.713	585.841.496	5,0%	2,8%
XI REGION AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	7.881	34.989.396	0,8%	0,2%
XII REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	11.698	96.379.186	1,1%	0,5%
XIII REGION METROPOLITANA	447.575	15.760.504.905	42,8%	75,2%
XIV REGION DE LOS RIOS	21.765	106.677.245	2,1%	0,5%
XV REGION ARICA Y PARINACOTA	14.418	62.270.982	1,4%	0,3%
SIN INFORMACION	1.168	4.704.713	0,1%	0,0%
TOTAL	1.045.046	20.963.116.676	100,0%	100,0%

Elaboración Propia

Fuente: SII

En la tabla anterior se observa que la región metropolitana representa casi el 43% del número total de empresas del país y más del 75% de las ventas totales. Por consiguiente, no cabe duda que es en esta región donde estaría la mejor ubicación para empezar la expansión a Chile.

10.1.1 Región metropolitana

La región metropolitana (RM) a pesar de ser la de menor superficie (15.403 Km²), es la que concentra el mayor número de habitantes, 7.314.176¹⁴, lo que representa cerca del 41% de la población total. Esta región se encuentra subdividida en 52 comunas, estando entre ellas Santiago, que es la capital del país.

Al analizar en mayor detalle la concentración de las empresas y con sus respectivos volúmenes de ventas, para las 52 comunas de la región metropolitana (anexo N°7), se observa que tan solo tres comunas (Santiago Centro, Las Condes y Providencia) concentran el 35% del total de empresas en la región, las cuales a su vez representan al 69% del total de las ventas. En esa misma línea se observa que más del 50% de las empresas se distribuyen en 7 comunas, representando el 73% del total de las ventas de toda la región metropolitana.

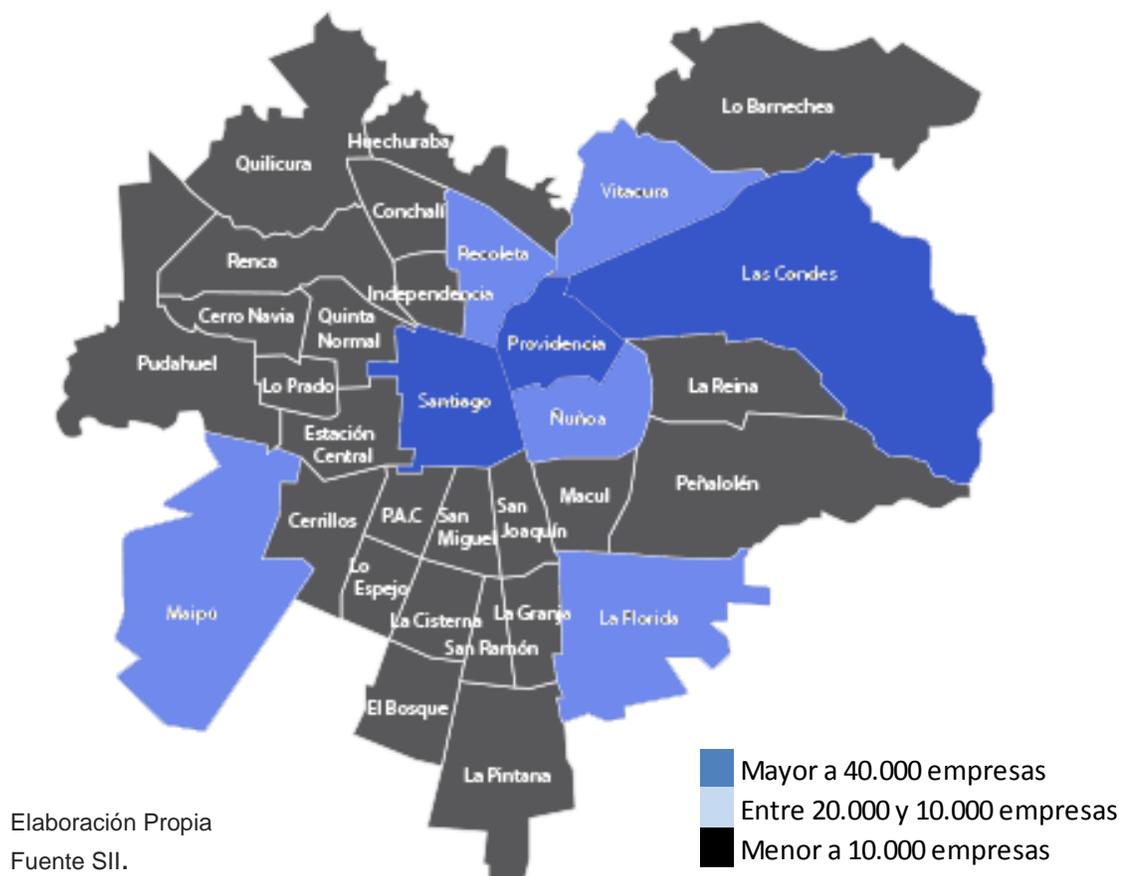
Con esto se observa que la cantidad de empresas y volúmenes de ventas no solo están concentrados en la RM, si no también dentro de las comunas de esta. Para mayor

¹⁴ Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (11/03/2016) (online)

información sobre la cantidad de empresas y volúmenes de ventas anuales de las 52 comunas revisar el anexo N°7.

Al observar la geografía de la Región Metropolitana y la densidad de empresas por comuna se observa que en general, las comunas con mayor cantidad de empresas están cerca unas de otras.

Figura N°3: Mapa Región Metropolitana según cantidad de empresas



En conclusión, el área de cobertura para la primera fase será la región metropolitana con un mayor foco en las comunas de mayor densidad de empresas: Santiago, Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Recoleta, Vitacura, Maipú y La Florida. Con esta área ya definida, se procederá a definir la segunda variable de segmentación, rubro, para continuar así estimar así el potencial de clientes a captar en la primera fase de la expansión.

10.2 Rubro

La segunda variable para segmentar y seleccionar a los potenciales clientes será el rubro al cual pertenecen. Esta variable ayudará a diferenciar a las empresas que son más probables que vendan al consumidor final (siendo los principales usuarios de tarjetas) y que sean negocios propensos al uso del dinero plástico.

Para esto también se usarán bases de información del SII (2014), el cual define 18 categorías de rubro que van desde producción minera hasta servicios financieros. Para ver estas 18 rubros dirigirse al anexo N°10.

Dentro de estas 18 categorías se considera que solo el rubro “**H - comercio al por mayor y menor, rep. veh. Automotores/enseres domésticos**”, cumple con la descripción anteriormente descrita. Al analizar el número de empresas que pertenezcan al rubro H y sus respectivos volúmenes de ventas anuales (UF) para las diferentes regiones de Chile, se observa que también existe una gran concentración y que nuevamente, la mayoría está en la RM, por lo que se mantiene la región metropolitana como el lugar seleccionado para la cobertura inicial. Para información detalla de los 18 rubros para la RM dirigirse al anexo N°11.

Tabla N°6: Número de empresas y su volumen de ventas anuales para empresas que pertenecen al rubro “H” por región (2014)

Región	N° Empresas	Ventas (UF)	% N° empresas	% ventas
I REGION DE TARAPACA	8.206	128.818.417	2%	3%
II REGION DE ANTOFAGASTA	11.055	43.656.506	3%	1%
III REGION DE ATACAMA	6.127	14.439.044	2%	0%
IV REGION COQUIMBO	14.005	48.989.377	4%	1%
IX REGION DE LA ARAUCANIA	16.311	53.724.481	5%	1%
V REGION VALPARAISO	36.174	158.499.604	10%	4%
VI REGION DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	17.800	140.583.106	5%	3%
VII REGION DEL MAULE	21.155	69.333.193	6%	2%
VIII REGION DEL BIO BIO	37.192	149.790.353	11%	4%
X REGION LOS LAGOS	16.558	91.047.894	5%	2%
XI REGION AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	2.514	6.140.358	1%	0%
XII REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	3.546	23.135.415	1%	1%
XIII REGION METROPOLITANA	148.149	3.294.449.513	42%	78%
XIV REGION DE LOS RIOS	6.470	14.744.705	2%	0%
XV REGION ARICA Y PARINACOTA	6.016	11.551.916	2%	0%
SIN INFORMACION	44	170.718	0%	0%
Total general	351.322	4.249.074.600	100%	100%

Elaboración Propia
Fuente: SII

El problema que presenta usar la información de este rubro en su totalidad, es que este dentro agrupa varios tipos de negocios. Hay agrupadas 17 distintas actividades económicas, las cuales van desde la venta de automóviles, hasta la venta de artículos usados en almacenes. Por lo que se estarían considerando empresas que no caerían

dentro de las características buscadas. Un ejemplo de ello sería la actividad económica “501- venta de vehículos automotores”, que representa el 14% de las ventas totales del rubro. De acuerdo a información recopilada en distintas automotoras, la gran mayoría de los clientes que compran vehículos, no lo hacen vía el uso de tarjetas de crédito/débito.

Para poder ajustar los valores e intentar solucionar el problema anteriormente mencionado, se definirá cuáles de las 17 actividades económicas del rubro H podrían pertenecer al segmento objetivo definido. De las 17 actividades económicas se seleccionaron 13 (anexo N°12). Lo que entregó como resultado que en la RM, de las empresas que pertenecen al rubro H, el 88% podrían ser consideradas y que el 49% del volumen de ventas totales estarían asociadas a ellas.

Tabla N°7: Cantidad de empresas y ventas anuales a ser consideradas dentro del rubro H

Actividad económica objetivo	N° empresas	Ventas (UF)	% N° Empresas	% Ventas
No	17.405	1.676.859.602	12%	51%
Si	130.744	1.617.589.910	88%	49%
Total	148.149	3.294.449.513	100%	100%

Elaboración Propia
Fuente: SII

Con los porcentajes indicados en la tabla N°7 se ajustan los valores iniciales de la tabla N°6 con lo cual se obtiene la tabla a continuación:

Tabla N°11: Cantidad de empresas y ventas anuales ajustados dentro del rubro H

Ítem	Valor inicial	Factor de ajuste	Valor ajustado
Numero de empresas	148.149	88%	130.744
Ventas (UF)	3.294.449.513	49%	1.617.589.910

Elaboración Propia
Fuente: SII

Dando un total de 130.744 empresas y 1.617.589.910 para sus respectivas ventas anuales (UF).

Por lo tanto se estima que dentro de la región metropolitana y rubro definido, existe un potencial mercado objetivo de 130.744 empresas con un volumen total de ventas anual de 1.617 millones de UF (2014).

10.3 Volúmenes de ventas

El último criterio para segmentar a las empresas objetivos será su volumen de ventas anual, el cual nos ayudará a definir su tamaño. Para esta clasificación se usarán los criterios utilizados por el SII del país, el cual las separa en 4 categorías:

Micro: estas son empresas que tienen volúmenes de ventas anuales menores a 2.400 UF, es decir, unos 60 millones de pesos aproximadamente. Por lo general son empresas atendidas por sus dueños y con financiamiento personal, sin créditos bancarios. Tienen una estructura organizacional sencilla al igual que la distribución de funciones, donde pocas personas cumplen varios roles. Estas empresas por lo general tienden a privilegiar las decisiones que conlleven beneficios en el corto plazo, dando como resultado una baja disposición a invertir en tecnología.

Pequeñas: Estas tienen volúmenes de ventas anuales entre las 2.401 y 25.000 UF, es decir, entre \$60 y \$625 millones anuales. Son empresas más consolidadas, donde la definición y distribución de funciones es más compleja y existe mayor cantidad de empleados que en las micros. Por lo que la necesidad de inyectar tecnología empieza a aparecer con fuerza, para ordenar la información y seguir siendo competitivos, además que compiten más codo a codo con las empresas medianas. Se considera que dentro de esta clasificación hay un grupo de empresas que están agobiados por cumplir con los deberes del día a día, a las cuales liberar parte de las funciones diarias vía la automatización les sería de mucha ayuda y que además tendrían una mayor disposición a invertir en tecnología.

Medianas: Estas tienen volúmenes de ventas anuales entre las 25.001 y 100.000 UF, es decir, entre \$625 y \$2.500 millones. Son empresas con grandes volúmenes de ventas, con funciones y necesidades más complejas. Este grupo de empresas tiende a tener una visión más de largo plazo (comparada con las micro y pequeñas) y la tecnología empieza a ser un factor diferenciador. Por lo general existe disposición a invertir en tecnología, especialmente si ayuda a la eficiencia y a reducir costos, factores que son claves para crecer dentro de este segmento.

Grandes: Estas empresas poseen volúmenes de ventas anuales mayores a 100.000 UF (\$2.500 millones). Suelen ser empresas intensivas en tecnología. Primero, dado el gran volumen de ventas y/o producción que tienen y, segundo, ya que para poder manejar el gran flujo de información que se genera diariamente, es necesario manejar algún sistema de gestión. Estas empresas presentan mayor disposición a invertir en capacitación, consultorías y soporte tecnológico, por lo que son el principal cliente de las empresas de Software y para el cual existe la mayor oferta en el mercado nacional y mundial.

Utilizando la clasificación anteriormente descrita y la información entregada por el SII al cierre del año 2014 para la RM, se construyen las tablas N°8 y 9. Para mayor información del origen de estos datos y las consideraciones hechas por el SII revisar el anexo N° 8

Tabla N°8: Cantidad de empresas y sus ventas anuales (UF) en la RM según tamaño (2014)

Tamaño según ventas	Número de Empresas	Ventas (UF)
Micro	258.448	158.713.493
Pequeña	90.966	687.149.654
Mediana	16.271	793.656.623
Grande	9.707	14.120.985.134
Total	375.392	15.760.504.905

Elaboración Propia
Fuente: SII

Tabla N°9: Distribución de empresas y ventas de anuales (UF) en la RM según tamaño (2014)

Tamaño según ventas	Número de Empresas	Ventas (UF)
Micro	69%	1%
Pequeña	24%	4%
Mediana	4%	5%
Grande	3%	90%
Total	100%	100%

Elaboración Propia
Fuente: SII

De estas tablas se puede apreciar que el grueso de las empresas son microempresas (69%) pero que estas sólo representan solo el 1% de las ventas anuales totales. Por otro lado, tan solo el 3% de las empresas explican el 90% de las ventas totales dentro de la RM.

Lamentablemente no existe información del volumen de ventas de las empresas según el rubro, por lo que para poder estimar el tamaño del potencial segmento objetivo, se tendrá que hacer el primer supuesto. Se asumirá que dentro de la RM la distribución porcentual de las empresas según su volumen de ventas es independiente de su rubro. Es decir, si en la RM existe un 24% de empresas pequeñas, se asume que de las empresas que componen el rubro H en la RM, el 24% son pequeñas.

Con la información de las tablas N°8 y 9 se estima la distribución de las empresas que pertenecen al rubro H (ajustado) según su volumen de ventas en la RM.

Tabla N°10: Empresas pertenecientes al rubro H (ajustado) según volumen de ventas (2014)

Tamaño según ventas	Número de Empresas	Ventas (UF)
Micro	90.014	16.289.665
Pequeña	31.682	70.526.062
Mediana	5.667	81.457.476
Grande	3.381	1.449.316.708
Total	130.744	1.617.589.910

Elaboración Propia
Fuente: SII

10.4 Segmento objetivo

La misión de Square es ayudar a las empresas a enfocarse en lo que le agrega valor a su negocio, y no en temas operativos como llevar la contabilidad, el inventario, cuadrar las boletas al final del día o hacer análisis del negocio. Además, busca ayudar a que las empresas puedan ampliar sus medios de pago aceptando dinero plástico en cualquier momento y lugar de una manera sencilla. Es por esto que el producto y la oferta de valor están principalmente enfocados en empresas que necesiten de estos servicios, y que realicen ventas al consumidor final.

A pesar de que en una primera instancia se podría decir que todas las empresas de la RM que pertenezcan al rubro H son parte del mercado objetivo de Square, se buscará acotar esta cifra para poder realizar una estimación más conservadora, enfocando los recursos, esfuerzos y comunicación de la oferta de valor a los segmento donde la empresa es especialista. De esta forma en la primera etapa se reducirá el alcance y segmento objetivo a dos tamaños de empresas, **pequeñas y medianas empresas (PyMe)**.

El hecho de no considerar a las micro y grandes empresas en este análisis no significa que para estas empresas no sea atractivo los servicios de Square (especialmente el medio de pago remoto). Un ejemplo actual de una gran empresa que utiliza Square en USA es Starbucks, la cual procesa todos sus pagos a través de Square. Recordemos que durante la primera etapa no se ofrecerán los servicios de Square Reader por separado.

Finalmente, se estima un potencial del segmento objetivo de 37.349 empresas, con ventas anuales de 152 millones de UF. En promedio cada empresa del segmento definido vende anualmente 4.069 UF

Se considerará, que en los próximos años el mercado potencial aumentará de igual manera a como lo ha venido haciendo durante los últimos 10 años, a un ritmo anual del 5%¹⁵.

11 Competidores en el segmento objetivo

Como se describió anteriormente, en el mercado nacional se observaron solo 3 empresas que compiten en los segmentos PyMe: Defontana, Nubox y Transtecnia.



Fundada el 2000, ha sido una empresa que se ha modificado en el tiempo adaptando sus productos a las cambiantes necesidades de los clientes. Esta empresa ofrece servicios empaquetados con dos productos para el segmento Pyme; Génesis para las pequeñas y Evolution para las medianas. El primero tiene un costo que va desde las 90 UF anuales para 3 usuarios (30 máximo), aumentando su valor según se requiera más cuentas o servicios adicionales. En el caso Evolution, tiene un costo que va desde las 111 UF anuales para 6 usuarios (120 máximo). Su publicidad esta direccionada a los dueños de empresas haciendo referencia al aumento de productividad que conlleva su sistema de ERP. Para mayor información visitar su página web [hwww.defontana.com](http://www.defontana.com)



Fundada en 1987, es la empresa con mayor trayectoria, desde sus orígenes se ha enfocado en el segmento de las medianas y grandes empresas. Siendo en 1993 cuando decide incursionar en el segmento Pyme con buenos resultados. Su principal foco y fortaleza es el manejo y conocimiento del sistema tributario en el país, en lo cual apalanca gran parte de sus servicios. Tiene un costo promedio por módulo de 1,3 UF. Su comunicación esta direccionada a los contadores de las empresas, haciendo énfasis en los beneficios de llevar la contabilidad y la información tributable es sus sistemas. Para mayor información visitar su página web www.transtecnia.cl.

¹⁵ Estimación propia en base a información del SII

Tabla N°11: Costo de los distintos módulos ofrecidos por Transtecnia.

Modulo	Valor mensual
Factura Electrónica	1,5 UF
Contabilidad	1,2 UF
Remuneraciones	1,2 UF
Línea tributaria	1,3 UF

Elaboración propia
Fuente: Transtecnia



Fundada en el 2001, con un gran crecimiento dado a su constante renovación y foco en la tecnología, ha sido una de las empresas pioneras en el rubro en cuanto a nuevas tecnologías, siendo los primeros en implementar la facturación electrónica y en ofrecer servicios 100% online, (lo que implica bajo costos de implementación y de salida). Es considerado el líder en el segmento, con más de 32.000 empresas utilizando sus servicios.

Su actual modelo de negocio consta con una suscripción mensual a sus servicios, ofreciendo distintos módulos con un valor promedio de 1 UF mensual. Su publicidad, al igual que Transtecnia se enfoca principalmente en los contadores de las empresas, siendo ellos el target de su publicidad. Para mayor información visitar su página web www.nubox.com

Este es el principal competidor a tener en cuenta a la hora de competir en el segmento Pyme.

Tabla N°12: Costo de los distintos módulos ofrecidos por Nubox.

Modulo	Valor mensual
Contabilidad	1,8 UF
Factura Electrónica	0,8 UF
Remuneraciones	1,8 UF
Administración comercial	0,7 UF
Control de existencias	1 UF
activo fijo	0,6 UF
Gestión	0,4 UF

Elaboración propia
Fuente: Nubox

A pesar de que Square Register se insertará en el mercado de los ERP, con foco en el segmento Pyme, se considera que hacer un mayor análisis de estas tres empresas no genera mayor valor para este estudio. Esto debido a que se considera que el servicio y

la oferta de valor ofrecida por Square son completamente disruptivos e innovadores dentro del mercado actual, por lo que hacer análisis de posicionamiento de marca, percepción de clientes, tipo de comunicación, entre otros, no es de mayor utilidad.

12 Selección Ubicación

La ubicación es un concepto clave y estratégico para la gran mayoría de las empresas, especialmente en las que se tiene relación con el consumidor final (supermercados, tiendas por departamento, restaurantes, etc.). A pesar de que para Square, sus clientes son empresas, el concepto de ubicación sigue siendo fundamental, principalmente por temas de costos, logística y tiempos de atención al cliente. De esta forma el estar cerca de los posibles clientes podría ayudar a entregar un mejor servicio a un menor costo y mejores tiempos de respuesta, temas que están alineados con la oferta de valor de la empresa.

Se considera que la ubicación de la primera oficina en Chile debería estar ubicada entre las comunas de Providencia y Santiago Centro, debido principalmente a que son 2 de las 3 comunas con mayor concentración de empresas del segmento objetivo a nivel nacional y que además son las que están más céntricas con respecto al resto de las comunas con mayor concentración de potenciales clientes.

Es importante mencionar que solo se considerará el arriendo de oficinas, y no la adquisición de estas. De esa manera se reduciría la inversión inicial y el riesgo financiero de la estrategia de entrada GreenField.

13 Modelo de Negocio.

Es importante destacar que dentro de la evaluación del proyecto, no se considerarán todas las líneas de negocios y servicios asociados que se originan en el mediano plazo al contar con una base de información de clientes (empresas y usuarios finales). Con esta información se podrá en el futuro, hacer inteligencia de negocio (Business Intelligence), generando oportunidades de marketing, publicidad segmentada a otras empresas o clientes naturales, servicios de asesoría asociada, financiamiento, entre otros. Estas posibilidades de negocios son parte clave en el modelo de negocio actual de la empresa y aumentan su potencial a futuro.

13.1 Propuesta de Valor.

Dada las características que se observaron en el mercado local, las necesidades de las empresas del segmento objetivo y las fortalezas/debilidades de la empresa, la propuesta de valor será:

Un sistema de gestión especialmente diseñado para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a hacer crecer su negocio. Con el cual además se podrá cobrar con tarjetas de crédito o débito en cualquier momento y lugar, sin un costo fijo o inversión inicial, solo se paga por lo que se utiliza, todo esto en un sistema 100% online. Lo anterior con los mejores tiempos de atención y calidad de servicio.

Sin Costos fijos: Los tradicionales sistemas de ERP cobran una comisión mensual por el uso de las herramientas (1,2 UF mensual en promedio), además de un cobro de instalación y capacitación. Esto aumenta el costo de la inversión y conlleva costos fijos, que para muchas empresas no son fáciles de llevar. Es por esto que dentro de la oferta de Square solo se paga por lo que se usa. Adicionalmente, hay que considerar que el sistema de medios de pagos actual (Transbank) cobra entre 0,9 y 1,2 UF por el arriendo de cada terminal de pago.

Calidad de servicio: Se sabe que cada venta es fundamental, por lo que se garantizarán los mejores tiempos de atención y respuesta ante cualquier problema en el sistema, acompañado con un servicio de calidad en la atención. Gran parte de los reclamos en contra de Transbank son con respecto a su atención al cliente post venta.

Sistema Robusto y seguro: Square Register, es un sistema con un alto nivel de seguridad el cual actualmente opera con los más altos estándares de seguridad. Al mismo tiempo es capaz de realizar transacciones offline, las cuales se guardan en el sistema y se procesan tan pronto se vuelve a conectar, por lo que se asegura que no se perderían ventas por problemas en la continuidad del sistema.

Sistema Intuitivo: Diseñado especialmente para que su uso sea simple, amigable e intuitivo, por lo que no se requiere de intensas capacitaciones para poder utilizarlo.

Fácil y rápido de implementar: Para convertirse en usuario y poder empezar a utilizar de los servicios de Square, solo se requiere descargar la aplicación en Apple Store o en Google Store, luego en ella registrarse como usuario y esperar la entrega del Square Reader dentro de un plazo de 48 horas y listo. Además, es 100% online, con lo que se podrá acceder a la información en cualquier lugar sin riesgos de perder la información en caso de algún accidente en las instalaciones de la empresa.

Sin Contratos: No se requiere de engorrosos contratos que implican compromisos a largo plazo, tan fácil como contratarlo es dejar de usarlo.

13.2 Factores claves de éxito (Key success factors).

Sistema de pago: Uno de los servicios que forman parte del núcleo central del modelo de negocios de Square es Square Reader. Gran parte de las líneas de negocio que actualmente ofrece Square en otros mercados, son gracias a la consolidación tanto de Square Reader como de Square Register. En el caso de que no se pueda implementar Square Register, dadas las actuales barreras de entrada, ninguna otra línea de negocio se podría implementar, por lo que no se llevaría a cabo el proyecto.

Factibilidad Técnica: Este punto es un factor crítico que se tendrá que desarrollar durante el primer año de inversión, ya que de no lograr que los servidores de la empresa se comuniquen con los sistemas tanto de los bancos como del SII, el proyecto no se podrá llevar a cabo.

Calidad de servicio: Se considera que la calidad de servicio es un factor diferenciador, el cual genera la lealtad de los clientes y la rentabilidad de largo plazo. Por lo que mantener y asegurar una atención de calidad es clave para posicionarse y perdurar en el tiempo.

Seguridad de la información: La naturaleza del servicio ofrecido exige que la seguridad y confidencialidad de la información de los clientes sean claves, cualquier problema relacionado con esta área podría afectar no solo a los clientes sino que también a la imagen de la compañía, pudiendo tener implicancias tanto en el plano local como internacional.

14 Plan de Marketing

Con respecto al plan de marketing a desarrollar por parte de la empresa hay que destacar que el logo, los alineamientos, personalidad de marca, mensajes y avisos publicitarios son definidos y distribuidos por la casa matriz en USA, lo que reduce considerablemente el gasto en marketing. Lo anterior ayuda a reducir el riesgo financiero de la estrategia de entrada greenfield, pero de igual manera se considera que es necesario adecuar parte de esta publicidad al medio local, especialmente en la primera etapa, que es cuando hay que darse a conocer y construir la imagen de marca, especialmente durante el primer año de operación.

Además cabe mencionar que el plan de marketing seguirá las directrices del marketing BTB (Business to Business) y para definir la estrategia de marketing se utilizará el modelo de las 4p's (Producto, Precio, Promoción y Plaza)

14.1 Producto Mix

Del mix de productos/servicios (P/S) que actualmente ofrece Square, solo se ofrecerán 4 P/S durante la primera etapa de la expansión:

- 1) Square Register
- 2) Square Reader
- 3) Square Stand
- 4) Kit de caja

Los dos primeros fueron determinados en base a que juntos son el corazón de la plataforma y todas las demás líneas de negocios son condicionadas a la correcta consolidación de éstos, en otras palabras son necesarios para el modelo de negocios. Square Stand y el Kit de caja son productos complementarios a los dos primeros y ayudan a entregar una mejor experiencia a los clientes. Las demás líneas de negocios se podrían implementar en la segunda fase, según la evolución del mercado.

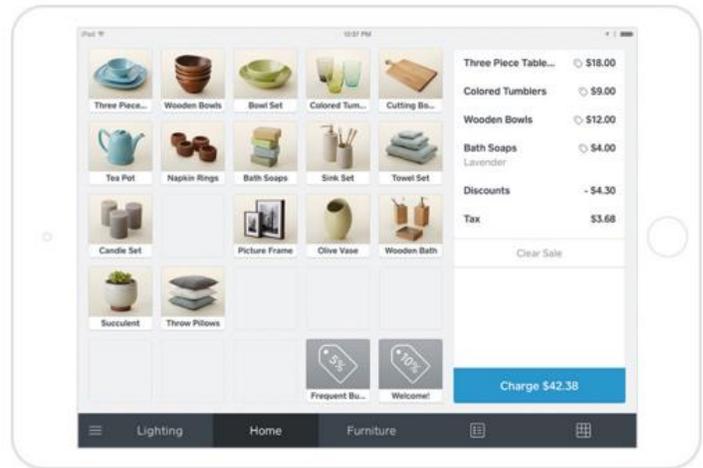
14.1.1 Square Register

Como ya se ha mencionado, Square Register es el software ERP de la compañía, el cual en su versión inicial contempla varias funciones y que además tiene distintas versiones especialmente diseñadas según el tipo de negocio. A este sistema se le puede agregar distintos componentes y servicios adicionales, siguiendo un modelo de negocios Freemium. Este consiste en entregar una versión gratis y sobre esta cobrar un adicional por nuevas y más completas funciones. Algunos ejemplos de funciones adicionales son el pago de nóminas (Square payroll), un complemento para agendar visitas en el comercio vía página web, ideal para peluquerías u otros servicios (Square Appointment), entre otras. Algunos de los módulos que vienen con Square Register y que son gratis son: Inventario, Análisis, cuadro de control (KPI) y envío de boletas.

Un ejemplo del modelo freemium actual de la empresa en USA es el complemento “Customer Engagement”, que es una herramienta de marketing para las empresas, en la cual se ofrecen varias funciones gratis, pero para obtener funciones más completas, hay un cobro de \$15 USD por cada 500 clientes que se quiera gestionar, para ver el detalle de estas funciones dirigirse al anexo N°5

Las actuales versiones o adaptaciones de Square Register que se ofrecerán según el tipo de comercio son:

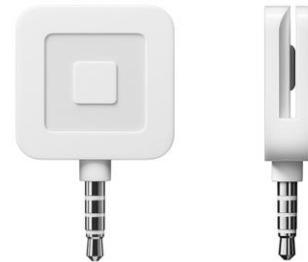
1. Comida & Bebidas
 - Panaderías
 - Cafés
 - Restaurantes
 - Camiones de comida
2. Retail
 - Vestuario
 - Markets
3. Belleza
 - Salones de belleza
 - SPA
4. Salud y Bienestar
5. Organizaciones (ONG)
6. Ocio y entretenimiento
7. Transporte



Fuente: Square Inc.

14.1.2 Square Register

Este pequeño dispositivo es un potente procesador de pagos para los punto de ventas (POS), basta con pasar las tarjetas de crédito con banda magnética por la ranura en el centro de él, para empezar a vivir una experiencia de pago completamente distinta.



Fuente: Square Inc.



Fuente: Square Inc.

Una vez ingresada la información del cliente, este tendrá que firmar digitalmente para que se le envíe su comprobante de pago al mail. Se le enviara uno gratis a cada cliente con la apertura de la cuenta, el cual se despachará dentro de 48 horas. Por cada S. Reader adicional que se quiera utilizar se realizará un cobro de 1 UF.

14.1.3 Square Stand



Fuente: Square Inc.

Este es un moderno soporte que convierte un Ipad en un cómodo y practico terminal de pago, al cual se le puede conectar distintos dispositivos como caja registradoras, impresoras y lectores de barras vía USB. Este terminal también cuenta con la función de aceptar transferencias.

14.1.4 Kit de caja

Es un kit promocional para crear un completo sistema de caja con la tecnología de Square, que incluye Square Stand, caja registradora, impresora de recibo y lector de código de barras.



Fuente: Square Inc.

14.2 Precio

Dentro de las variables del marketing mix, la variable de precio es la más sensible, ya que es el único componente que genera ingresos e impacta directamente en los resultados de la empresa. Además una mala política de precio puede llevar a que la empresa genere pérdidas o no capte todo el valor generado.

Existen diversas maneras y fórmulas con las que cada empresa define sus precios, pero por lo general estas se pueden agrupar en dos grupos; el primero tiene relación a factores internos de la empresa y su producción, como por ejemplo: un margen de utilidad sobre los costos de producción; buscando el punto de breakeven, Payback o retorno determinado; en función al ciclo del producto, ente otros. El segundo tiene relación con factores externos y percepción de los clientes, como por ejemplo: percepción de valor de los clientes; disponibilidad a pagar del segmento objetivo; precio de la competencia; disponibilidad; exclusividad; oportunidad, etc.

Para la determinación de precios se usará un mix de los dos criterios. Primero se analizarán los precios y se estimarán los márgenes de utilidad actuales de Square (la empresa no dispuso de esta información) obteniendo un primer valor, luego se compararán con los precios de la competencia y en base a esa información, utilizando el conocimiento del mercado local más algo de intuición se definirán los precios.

En este punto es importante destacar que este estudio tiene como finalidad hacer una estimación a nivel de pre factibilidad, con lo cual se busca una estimación gruesa del atractivo del mercado local, por lo que no considera un estudio más exhaustivo para determinar los precios. En una fase posterior, y de seguir adelante con el plan de expansión de la Compañía, será necesario un estudio más profundo y detallado para la determinación de precios.

Más adelante se realizará un estudio de sensibilidad con respecto a los precios, estimando el impacto que se tendría en los resultados al modificar los precios que se definirán en primera instancia.

14.2.1 Square Register

La versión inicial de Square Register será gratuita, es parte del modelo de valor de la compañía. A esta versión inicial se le pueden agregar diversos módulos o funciones adicionales, a continuación se mencionarán algunos de los servicios adicionales que se ofrecerían en Chile y sus actuales precios en USA.

- Customer Engagement: Con un costo adicional de \$15 USD/mes cada 500 clientes
- Square Appointment: Con un costo de \$30 USD/mes para 1 empleado, \$50 USD/mes entre 2-3 empleados y \$90 USD/mes por cuentas para empleados ilimitadas.
- Gift Cards: con un costo unitario de entre \$1-2 USD según la cantidad deseada
- Employee Accounts: crear distintas cuentas de usuario con perfiles distintos con un costo de 5 USD/mes por cada usuario.
- Payroll: \$20 USD/mes por la suscripción y \$5 USD/mes por cada transferencia.

Al analizar la oferta de servicios y precios ofrecidos por los principales competidores de sistemas ERP en el segmento Pyme se obtiene un valor promedio por módulo adicional de 1,1 UF. En esta etapa no se entrará a definir el precio de cada uno de estos servicios, pero si se estimará el ingreso promedio por cliente en base a la información proporcionada por Square. En Canadá va entre los \$20-25 USD. Con el fin de ser conservador en los resultados se utilizará un ingreso promedio de \$20 USD por cliente, debido a que se estima que la antigüedad de los clientes tiene directa relación a que utilicen más servicios complementarios. El ingreso de \$20 USD es equivalente a 0,5 UF lo cual es mucho menor al costo promedio de los módulos adicionales de la competencia, por lo que se estaría ofreciendo un precio bastante competitivo.

14.2.2 Square Reader

El análisis de este producto se separa en dos, el costo del dispositivo y el cobro de las comisiones por el servicio de medio de pago.

Valor dispositivo

Para cada cliente nuevo se le regalará el primer dispositivo Reader (oferta de valor), pero en caso de necesitar adicionales, ya sea para crear más terminales o por extravío, estos tendrán un costo, el cual en USA es de \$30 USD, equivalente a 0,76 UF.

El arriendo de los actuales terminales de pago de Transbank tiene un costo promedio de arriendo de 1,1 UF mensual.

En la definición del precio hay que considerar que al dispositivo hay que adicionarle un Smartphone o un Tablet, con sistemas operativos IOS o Android, de los cuales en el comercio existe una gran variedad con rango de precio entre \$80.000 (3,1 UF) hasta los \$350.000 (13,7 UF).

Por otro lado, parte de la oferta de valor ofrecida es entregar el servicio al menor costo de inversión posible y sin cargo fijo mensual. Por lo que en base a todos estos antecedentes se definirá un precio de 1 UF para el dispositivo, sin valor de arriendo.

Comisiones terminal de pago

Este corresponde al cobro de una comisión por el servicio de procesar las transacciones de pago, esta comisión se aplica sobre las ventas realizadas con este dispositivo. Al mismo tiempo las empresas procesadoras de estas transacciones deben pagar un cobro por servicio a los bancos (Merchant discount), por el hecho de acceder a sus sistemas.

Actualmente Square cobra por este servicio una tasa única del 2,75% y se estima que debe pagar a los emisores de las tarjetas (los Bancos) un Merchant discount, entre 1,79% y 1,95%¹⁶, estimando un margen de utilidad para Square de 0,88% por cada transacción procesada.

Para el caso de Chile, Transbank tiene cobros diferenciados según rubro, volumen de ventas y el valor promedio de las transacciones, estimándose tasas para el segmento objetivo de 2,95% y 1,79% para tarjetas de crédito y débito respectivamente. A su vez los bancos le cobran a Transbank una tasa de 1,6% y 0,9% para tarjetas de Crédito y Débito, respectivamente [Doyhamberry, José Luis]. Lo que dejaría a Transbank con un margen de 1,35% y 0,89% para transacciones de crédito y débito respectivamente

Para determinar el precio, primero se supondrá que el cobro que los bancos le harían a Square es el mismo que actualmente le cobran a Transbank. En base a este supuesto y manteniendo el actual margen de Square, se obtiene una comisión de 2,48% y 1,78% para crédito y débito.

Finalmente se en base a la información descrita anteriormente, el conocimiento de la industria local y la oferta de valor ofrecida se decide establecer un precio para las comisiones de 2,55% y 1,85% sobre el monto de las ventas para tarjetas de crédito, y débito respectivamente.

¹⁶ <http://sites.tufts.edu/costofcash/2013/03/20/square/>

Tabla N°13: Comparación merchant discount y comisiones sobre las ventas con los terminales de pago entre Transbank y Square para el segmento objetivo.

Ítem	Transbank		Square	
	Credito	Débito	Credito	Débito
Merchant Discount	1,60%	0,90%	1,60%	0,90%
Comisión	2,95%	1,79%	2,55%	1,85%
Margen	1,35%	0,89%	0,95%	0,95%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se obtendrían precios competitivos con los actualmente ofrecidos por Transbank, con márgenes mayores a los recibidos actualmente por la empresa en USA.

14.2.3 Square Stand

Actualmente este producto tiene un valor de \$99 USD. Actualmente no existe un producto similar en Chile para poder hacer la comparación de precios, por lo que se utilizará el valor ofrecido actualmente \$99 USD.

14.2.4 Kit de caja

Este moderno kit de caja tiene un valor de \$659 USD. En el mercado local existen varios distribuidores en los cuales se puede encontrar soluciones similares con precios promedio de \$370.000¹⁷ (sin contar los software necesarios) unos \$569 USD.

En base a esta información se decide mantener el precio ofrecido por Square, \$659 USD, ya que el valor agregado del kit con los demás servicios ofrecidos es considerado mayor al entregado por la competencia.

14.3 Promoción

Como se mencionó anteriormente la imagen, logo, personalidad de la marca y creación de los avisos publicitarios están establecidos por casa matriz. De igual manera será necesario ajustar estos a la realidad local.



Dado el sello de innovación y cercanía que busca transmitir la marca, el principal canal que se utilizará para la comunicación y publicidad serán los son medios digitales,

¹⁷ http://cajaregistradorasrc.cl/maquina_registradora_Simba_pos.php

además de revistas especializadas y eventos empresariales siempre con foco en el segmento de las Pyme.

En la comunicación se pondrá énfasis en los atributos de baja inversión, precio, calidad de servicio, seguridad del sistema, innovación, respaldo internacional y lo simple que es su uso e implementación. Además se hará énfasis o se dirigirá parte de ellas a los clientes que presentan un descontento con Transbank.

El impacto mediático que tendría el hecho de que se libere el mercado de los medios de pago generará una gran oportunidad para hacer publicidad y difusión de la empresa de manera gratuita. La estrategia a seguir sería la de contactar a distintos medios de comunicación como televisión, prensa escrita y radiales contándoles de la empresa ofreciéndoles realizar una nota.

Parte importante de la comunicación y campañas de marketing se enfocarán en los nuevos actores al mercado, ayudando a captar clientes desde sus inicios, intentando reducir las barreras de entrada o de captación de nuevos clientes.

Por último, con respecto a una de las estrategias que actualmente utiliza la empresa para comunicar sus características y oferta de valor, es mostrar casos de clientes satisfechos y como Square los ha ayudado a hacer crecer sus negocios, ayudando a potenciar el marketing boca a boca. Otra es destacar lo tecnológico y vanguardista que son sus productos y como estos generan valor para las empresas.

A continuación se dejaron algunos ejemplos de avisos publicitarios que realiza la empresa a través de medios digitales

<https://www.youtube.com/watch?v=1NeAjdH9YI>

<https://www.youtube.com/watch?v=4EIAAtKOrEuM>

Con respecto a los presupuestos se considerarán los siguientes ítems

Eventos: se considerará realizar eventos en los cuales se pueda presentar los sistemas a distintos grupos de empresarios, para el primer año se contemplará realizar 1 evento cada 3 meses, para el siguiente año 1 cada seis meses, no se contempla realizar eventos a partir del tercer año. Presupuesto estimado por evento \$2.000.000 (\$3.080 USD).

Avisos en revistas (físicas y online): se considera tanto el aviso de publicidad como de mailing focalizado a sus suscriptores. Se considerarán revistas y diario como diario financiero, Cityen, RevistaIT, Capital entre otras. Con un presupuesto estimado de \$20.000.000 (\$30.800 USD) anual para el primer año y de \$10.000.000 (\$15.400 USD) para los siguientes años

Merchandising: La confección de distintos artículos publicitarios que sean innovadores y que tengan relación con el segmento. Se considerará un presupuesto de \$10.000.000 (\$15.400 USD) para el primer año y de \$5.000.000 (\$7.700 USD) para los años siguientes.

Community manager: La contratación de un community manager el cual estará a cargo del manejo de la marca en las redes sociales.

Plan en redes sociales: Se contemplara un presupuesto para realizar iniciativas y campañas a través de redes sociales con un presupuesto estimado de \$15.000.000 (\$23.000 USD) al año.

El presupuesto estimado para esta sección será de:

Primer año: \$53 millones (\$81.500 USD).

Segundo año: \$34 Millones (\$52.300 USD).

Tercer año en adelante: \$30 millones (\$30.770 USD).

Estos presupuestos estimados no contemplan el sueldo del Community manager, el cual estará dentro de los costos de recursos humanos. Estas estimaciones fueron realizadas considerando la opinión de expertos en la materia.

14.4 Plaza

Como se observó en la sección 10 el grueso de las empresas se concentra en 7 comunas, principalmente en 3, es en ellas donde se concentrara gran parte de los recursos para la promoción y comunicación de la marca, intentando focalizar la comunicación a las empresas y usuarios dentro de esas comunas.

15 Plan comercial

La elaboración del plan comercial, las alianzas estratégicas a generar y la estimación en la captación de clientes se realiza en base a todos los factores anteriormente descritos, especialmente en la oferta de valor a los clientes, la cual no solo ofrece un sistema de ERP de excelencia, 100% online, que no requiere inversión inicial y que fue especialmente diseñado para sus necesidades, sino que también incluye un dispositivo que les permitiría aceptar en sus negocios tarjetas de crédito y débito en cualquier momento y lugar, a un precio más competitivo que el actual ofrecido por Transbank. Esto último, en el mercado Chileno toma especial fuerza considerando que actualmente existe un monopolio, que ha generado insatisfacción en los clientes, y en caso de darse la oportunidad de entrar a competir podría generar un impulso en la captación de clientes.

15.1 Alianzas estratégicas

Con el objetivo de establecer un rápido y sólido crecimiento en el mercado local se intentará conseguir distintas alianzas estratégicas que ayuden con los objetivos de la empresa y a reducir las amenazas detectadas.

Bancos: Dentro de los posibles resultados de la demanda establecida por la FNE, está la posibilidad de que los bancos tengan que dejar de actuar colectivamente a través de Transbank y tengan que empezar a ofrecer servicios de pago de manera independiente haciendo que compitan. De suceder esto sería crucial obtener alianzas con los principales bancos locales (Santander, Chile, Estado y BCI) y convertirse en un socio estratégico para ellos.

Instituciones y fundaciones: Una de las principales amenazas detectadas en el mercado de los ERP es el costo de cambio, lo que podría dificultar la captación de clientes que ya cuenten con un sistema de ERP. Se propone conseguir y potenciar alianzas con instituciones y fundaciones que apoyen el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en el país como: Sercotec, CORFO, Tecnoserv, ETC. De esta manera se captarían nuevos actores en el mercado generando de igual manera una barrera para la competencia. Adicionalmente se podría realizar alianzas con incubadoras de negocios.

15.2 Estimación captación de clientes

Para estimar el número de clientes se considerarán tres fuentes de ingreso:

15.2.1 Captación vía Account managers

Los Account Managers (AM) serán los encargados de la captación y mantención de la relación con los clientes. Estos en una primera etapa destinarán la mayor parte de su tiempo a la captación de clientes y a medida que sus carteras aumenten destinarán mayor tiempo a la gestión de sus carteras.

Para la atención de los clientes se utilizará principalmente un Call Center, y para cierto tipo de problemas o procedimientos serán los AM los encargados de solucionarlos. Adicionalmente, cabe destacar que la incorporación al sistema es 100% online, por lo que no se necesita necesariamente de los AM para la apertura de cuentas.

Visita en terreno: se considera que los AM inicialmente destinarán 4 días a la semana a captación de clientes en terreno y 1 en la oficina para la gestión de su cartera de clientes. Los días en terreno irán disminuyendo en la medida que las carteras de clientes aumenten (tabla N°14). Durante los días de visita en terreno se considerará que alcanzan a visitar a 5 clientes, esto en base a que cada visita les tome 1 hora, considerando el traslado y la reunión, más 3 horas al día en otras funciones. Es importante considerar que las oficinas de Square estarán en el centro del hub de

concentración de las empresas del segmento objetivo, por lo que se estiman bajos tiempos de traslados.

N° Account managers: La cantidad de AM irá aumentando en base a aumente la cartera de clientes, se considerará una cartera máxima de 1.200 clientes por AM.

Tasa efectividad: Se considerará una tasa de efectividad del 33% sobre los clientes visitados. Estimación hecha en base a todos los factores anteriormente descritos, especialmente la oferta de valor de la empresa y la competencia.

15.2.2 Clientes via WalkIn

Se considera un número de empresas que se harán clientes sin la necesidad de que un AM le ofrezca el servicio, esto debido a las campañas de marketing, el boca a boca, la información en los medios informativos y el malestar actual por el servicio de Transbank. Por esta vía se consideran 600 clientes, para el primer año y luego 400 por año, lo que representa captar del total de empresas del segmento objetivo el 1,5% durante el primer año y el 1% para los siguientes años. El número de clientes por esta vía será mayor durante el primer año debido al impacto mediático que se generaría

15.2.3 Clientes via alianzas estratégicas.

Se estima un ingreso de clientes por la vía de las alianzas estratégicas a generar. Se considerará que cada año ingresan el 5% de las empresas de menos de 1 año.

A continuación se muestra una tabla resumen con la cantidad estimada de clientes captados por el plan comercial.

Tabla N°14: Proyección captación clientes plan comercial

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Periodo	1	2	3	4	5
horas visita	5	5	5	5	5
días semana en terreno	4	4	3	3	3
visitas por AM semanal	20	20	15	15	15
visitas por AM mensual	80	80	60	60	60
visitas por AM anual	960	960	720	720	720
N° de AM	2	2	4	5	6
total visitas anual	1.920	1.920	2.880	3.600	4.320
tasa efectividad	33%	33%	33%	33%	33%
clientes captados	634	634	950	1.188	1.426
Captados vía walkIn	600	400	400	400	400
captados vía alianzas estratégicas	93	98	103	108	113
TOTAL clientes nuevos	1.327	1.132	1.453	1.696	1.939

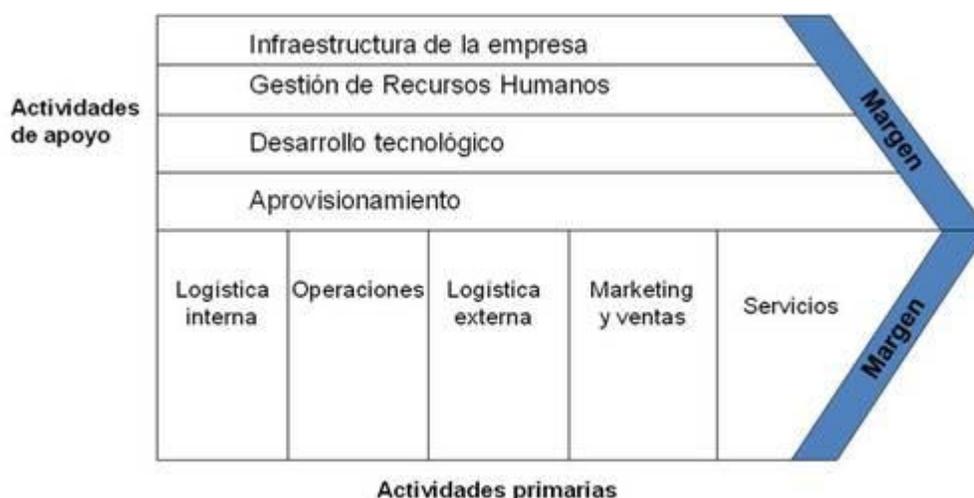
16 Recursos humanos

Para asegurarse de que el proceso central y el correcto funcionamiento de la empresa se cumplan, la estructura organizacional debe dirigir y gestionar el flujo de trabajo desde la generación de la demanda hasta que el producto o servicio es otorgado al cliente. Para ello es preciso distribuir las tareas en grupos e individuos ordenados en una estructura que integre las diversas funciones y que concluya con la generación del producto o servicio.

La estructura debe encajar con la estrategia de la empresa, por lo tanto es fundamental considerar la cadena de valor de la organización como input principal para el desarrollo de una estructura organizacional óptima.

Para la determinación de la estructura inicial de Square en Chile, se utilizará el Modelo de Cadena de Valor de Porter. Este diagrama permite describir las actividades de la organización que generan valor tanto al cliente final, como a la misma empresa.

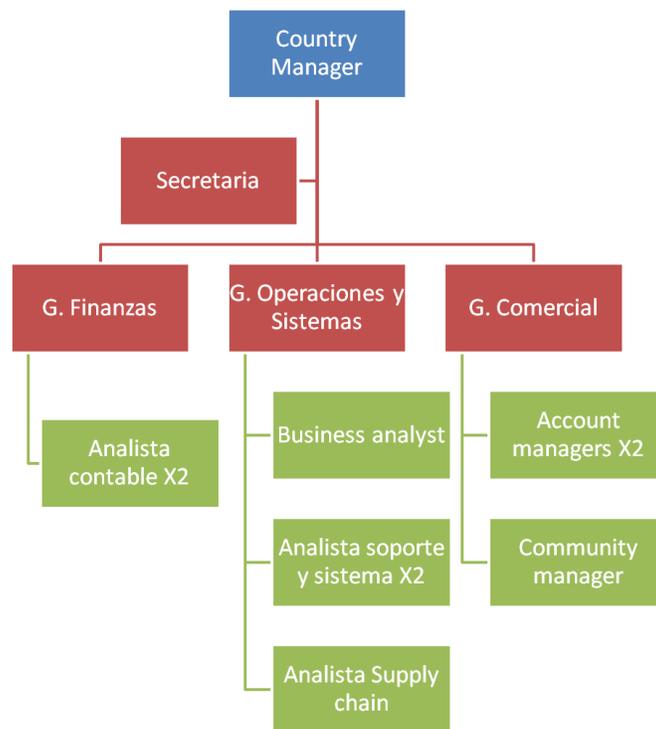
Figura N°4: Cadena de Valor de Portero para Square Chile



Fuente: Libro "La ventaja competitiva" – M.Porter

Al analizar tanto las actividades primarias y de apoyo necesarias para la operación inicial de Square en Chile, se ha determinado el siguiente organigrama:

Figura N°5: Organigrama inicial propuesto para Square Chile



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la dotación se estima necesaria una cantidad inicial de 13 personas, principalmente orientadas a las áreas comerciales, operacionales y financieras. Con este staff inicial, se podría dar la puesta en marcha para la captación de clientes, funcionamiento operacional del servicio y soporte administrativo/financiero, mientras que el grueso del desarrollo y soporte tecnológicos son otorgados por la casa matriz en USA, así como también los entrenamientos necesarios para el personal. Para revisar las descripciones de cargo del personal y sueldos brutos para Square en Chile, revisar el anexo N°15.

Se considera que en una primera etapa de desarrollo de este proyecto, distintos servicios pueden estar externalizados mientras se genera la estabilización de la empresa en Chile. Dentro de estos servicios se identifican: apoyo en marketing y publicidad, reclutamiento y selección, entre otros.

De acuerdo al crecimiento esperado del negocio en Chile, se estimará el desarrollo de otras áreas de apoyo necesarias para el funcionamiento en régimen de la empresa. Para revisar el detalle de ésta estimación, ver el anexo N°14.

Dentro de los supuestos económicos, se considerará un aumento del 5% real por año en los sueldos de los empleados y un bono a repartir equivalente al 10% del total de la remuneración anual de la plana. Para el costo de selección se considerará el servicio

de Head Hunter, el cual tiene un costo estimado promedio de dos rentas brutas para el personal seleccionado¹⁸.

17 Plan financiero

17.1 Supuestos y estimaciones

Primero que todo, tal y como se mencionó en un principio, se considera que Square es capaz de financiar con recursos propios la totalidad del proyecto de expansión a Sudamérica. Sin perjuicio de lo anterior se evaluará en proyecto bajo 3 estructuras de financiamiento; Proyecto Puro (100% capital propio), con un 25% y 50% de financiamiento vía crédito bancario.

Dado que es un estudio de pre factibilidad, no se considera necesario obtener valor 100% reales, por lo que se realizarán algunos supuesto, consideraciones y estimación en base a la experiencia, conocimiento de la industria y mercado local, opiniones de expertos y todo lo expuesto previamente en este estudio. Siempre bajo un criterio conservador con respecto a las estimaciones.

A continuación se mencionaran todos los supuestos y valores utilizados para realizar el flujo de caja descontado y la evaluación financiera.

17.2 Número de clientes

La estimación para la cantidad estimada de nuevos clientes se encuentra en la sección N°15. Sobre la cantidad total de clientes se estima una fuga del 10% anual. Para mayor información sobre el número de clientes estimados anualmente revisar anexo N°22

17.3 Ingresos

17.3.1 Comisiones medio de pago (Square Reader)

Tal y como se definió previamente se utilizara una comisión de 2,55% sobre las ventas vía tarjeta de crédito y un 1,85% para las con tarjetas de débito.

Se considerará que del total de las ventas de los comercios el 70% es realizado vía tarjetas. Esta estimación se hace en base a entrevistas con 25 locales comerciales de la comuna de providencia y en información contable real de un local de venta de ropa en el mall Apumanque.

Se utilizará un promedio de ventas anuales por empresa (UF) del segmento objetivo de 4.069 UF. Valor obtenido en la sección 10.4 Segmento Objetivo.

¹⁸ En base a lo informado por Ramón Lillo, Sommer Group.

Además, se considerará que el 56% de los montos vendidos en los comercios se realizarán vía tarjetas de crédito y un 44% vía tarjeta de débito. Esto en base a información presentada en el informe de inclusión financiera elaborado por el gobierno de Chile.

Tabla N°15: Distribución de los montos y transacciones de las operaciones vía tarjeta [Inclusión financiera].

	Monto (Millones \$)		Transacciones	
	Valor	%	Número	%
Tarjetas de Crédito	5.970.139	56%	110.820.130	31%
Tarjetas de Débito	4.762.945	44%	246.751.427	69%
Total	10.733.084	100%	357.571.557	100%

Fuente: SBIF

17.3.2 Venta de productos

Se Considerarán:

- 1 Square Stand por cada 10 clientes.
- 2 Reader adicionales por cliente
- 1 Kit de caja cada 20 clientes

Para seguir con el criterio conservador, para estos cálculos se considerará que la compra de estos productos se realizará **solo una vez**, llevándose a cabo durante el año de ingreso como cliente.

Para todos estos productos se utilizará un margen del 200%, considerado bajo para los productos tecnológicos. En el anexo N°13 se muestran márgenes de algunos productos tecnológicos.

17.3.3 Servicios complementarios (Square Register)

Los ingresos correspondientes a esta línea de negocio conciernen a la venta de servicios complementarios y adicionales a los disponibles en la versión inicial de Square Register. Actualmente la empresa en Canadá tiene un ingreso promedio de entre \$20-25 USD por cliente. Con el fin de ser conservador en los resultados se utilizará un ingreso promedio de \$20 USD por cliente, debido a que se estima que la antigüedad de los clientes tiene directa relación a que utilicen más servicios complementarios.

17.4 Costos

Se utilizarán los mismos supuestos expuesto en la sección anterior.

17.4.1 Merchant Discount (Square Reader)

Se considera un cobro por servicio por parte de los bancos de 1,6% y 0,9%, para crédito y débito respectivamente. Costos actuales de Transbank.

17.4.2 Venta de productos

Para todos estos productos se utilizará un margen del 200%, considerado bajo para los productos tecnológicos. En el anexo N°13 se muestran márgenes de algunos productos tecnológicos.

17.4.3 Dotación

Se utilizan los sueldos expuestos en el capítulo 16. Para el primer año se estima un gasto en total de \$310.429 USD.

Se considerará un aumento del 5% real por año en los sueldos de los empleados y un bono anual a repartir equivalente al 10% del total de la planilla. Para el costo de selección se considerará el servicio de Head Hunter, el cual tiene un costo estimado promedio de dos rentas brutas para el personal seleccionado¹⁹. Con un acumulado para el primer año de funcionamiento de \$141.789 USD.

17.4.4 Marketing

Los montos presupuestados para realizar el marketing se encuentran en la sección 14.3, con un monto para el primer año cercano a \$81.000 USD

17.4.5 I&D

La investigación y desarrollo en esta industria es fundamental, tanto para seguir de cerca las nuevas tendencias como para ir ajustándose a las nuevas necesidades de los clientes. Para el caso de Square, el diseño, investigación y desarrollo de nuevas funcionalidades se realizan en su casa central en USA, lo cual no implica que no se le cargue una fracción de este gasto a las distintas subsidiarias. Se estima un gasto anual de 100 mil dólares²⁰, lo cual considera gastos para ajustes/adecuaciones locales y gastos por asignación de I&D a subsidiarias.

17.4.6 Factibilidad técnica.

La factibilidad técnica es uno de los procesos críticos para la empresa. Esta considera lograr que los sistemas de comunicación de la empresa se conecten con los servidores de los bancos y con SII, además de parametrizar el software para el mercado local. Para este ítem se considera un primer gasto de \$600.000 USD, que se realizará durante el primer año de inversión.

¹⁹ En base a lo informado por Ramón Lillo, Sommer Group.

²⁰ Estimación personal en base a información obtenida en Rabobank Chile

Esta estimación se realizó en base a la experiencia y estimación de expertos informáticos en el área de servicios informáticos de la banca, bajo un criterio conservador.

17.4.7 Puesta en marcha

Dentro de este ítem se contabilizan los gastos necesarios para dar inicio al funcionamiento de la empresa, como por ejemplo: Gastos notariales/SII para el inicio de actividades, acondicionamiento de la oficina, muebles, artículos de oficina, computadores, servidores, Dominio web “.cl”, con un total estimado de \$60.000 USD. Estimación en base a la experiencia personal en evaluación de proyectos.

17.4.8 Costo arriendo

Previamente se definió que la ubicación debiese estar entre las comunas de Santiago Centro y Providencia. De acuerdo al reporte de mercado de oficinas del cuarto trimestre de 2015 de la empresa JLL, donde se señalan costos promedios de arriendo de los principales hubs de oficinas de Santiago, dando para Santiago centro y Providencia costos de 0,4 y 0,47 UF/Mt² respectivamente.

Se utilizará un promedio simple de esos dos valores dando un valor de 0,44 UF/Mt². La evaluación se realizará con una oficina de 100 Mt². dando como resultado 44 UF (\$1.735 USD) de arriendo mensual.

17.4.9 Gastos de administración

Este ítem se hace referencia a los gastos generales que se incurren de manera puntual para el correcto funcionamiento de la empresa, además de algunos imponderables, tales como: Mantenimiento y limpieza de la oficina, gastos para mantenimiento y renovación de equipos, seguros, servicios básicos (Luz, agua, teléfono, internet), viajes y viáticos, insumos de oficina, indemnizaciones, capacitaciones locales, entre otros.

Se considerará el 1% de las ventas anuales. Estimación en base a la experiencia personal evaluando proyectos.

17.5 Otros

Depreciación: No se considerará, dado que el proyecto es bajo en activos fijo, donde lo único que se depreciaría sería los muebles y equipos computacionales.

Subsidio tributario: A pesar de que en Chile existe un subsidio tributario al gasto en Investigación y desarrollo este no se considerará dado que es difícil saber si realmente todo lo invertido en este ítem caerá dentro del subsidio dado por el país.

Valor residual: Se considerará un valor residual del proyecto igual a cero, dado que los activos fijos de la empresa ya se van a haber depreciado.

Horizonte Evaluación: La evaluación del proyecto se realizará a un horizonte de 5 años. Debido a que es un proyecto tecnológico, con ciclos cortos de vida.

17.6 Situación Base

La situación base corresponde al escenario neutral y con mayor probabilidades de generarse, con el cual se realizará el flujo de caja y se evaluará económicamente el proyecto, analizando si es factible de llevar a cabo.

Tabla N°16: Situación base para el flujo de caja

Ítem	Valor	Unidad
Indicadores económicos		
dólar	650	\$/USD
Inflación	3,0	%
UF al 31/12/2015	25.629	\$
Potenciales Clientes		
Mercado potencial definido 2014	37.349	Empresas
ventas anuales promedio	4.069	UF
% crecimiento anual empresas	5,00%	%
% ventas vía dinero plástico	70	%
Fuga anual	10	%
Comisión ventas		
Crédito	2,55%	%
Débito	1,85%	%
Merchant discount		
Crédito	1,60%	%
Débito	0,90%	%
Servicios complementarios		
Monto mensual promedio por empresa	20	USD/mes
Precio venta accesorio		
Precio Square Stand	99	USD
Precio Reader	39	USD
Precio kit caja registradora	659	USD
Varios		
ajuste salario real	5	%
Tasa interes credito en USD	9	%
gastos en administración	1	%

Fuente: Elaboración propia

Con estas características se trabajará el flujo de caja puro y financiado. Luego en el análisis de sensibilidad se analizará cómo afecta al proyecto el cambio de las variables más críticas en él, con el fin de observar cuanto puede verse afectado económicamente el proyecto al percibir panoramas negativos respecto a la situación base.

17.7 Flujo de caja

A continuación de muestran los flujos de caja estimados para la evaluación del proyecto puro, 25% y 50% de financiamiento.

17.7.1 Proyecto Puro

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos (USD)						
Comisiones Square Reader	-	3.441.648	4.909.165	7.917.220	11.398.167	15.192.424
Servicios complementarios		159.237	454.271	732.621	1.054.732	1.405.834
Venta productos		161.504	137.730	176.884	206.429	236.004
Total Ingresos (USD)	-	3.762.388	5.501.166	8.826.725	12.659.327	16.834.262
Egresos (USD)						
Dotacion	-310.429	-901.573	-806.215	-968.593	-1.042.212	-1.125.474
Merchant Discount		-1.983.322	-2.829.010	-4.562.466	-6.568.435	-8.754.956
Costo ventas productos		-53.835	-45.910	-58.961	-68.810	-78.668
Gastos marketing		-81.538	-52.308	-30.769	-30.769	-30.769
R&D		-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Mitigacion riesgos iniciales	-120.000					
Factibilidad técnica	-600.000					
Puesta en marcha	-60.000					
Arriendo	-20.582	-21.200	-21.836	-22.491	-23.165	-23.860
Gastos Administración		-37.624	-55.012	-88.267	-126.593	-168.343
Total Egresos (USD)	-1.111.011	-3.179.091	-3.910.291	-5.831.547	-7.959.985	-10.282.070
EBITDA (USD)	-1.111.011	583.297	1.590.875	2.995.178	4.699.343	6.552.192
Interés del financiamiento		0	0	0	0	0
Ingreso por interés						
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Subsidio tributario	0	0	0	0	0	0
EBITDA antes de Impuesto (USD)	-1.111.011	583.297	1.590.875	2.995.178	4.699.343	6.552.192
Perdidas acumuladas	-1.111.011	-527.714	1.063.161	0	0	0
Impuestos (24-25%)	0	0	-265.790	-748.794	-1.174.836	-1.638.048
Utilidad neta (USD)	-1.111.011	583.297	1.325.085	2.246.383	3.524.507	4.914.144
Amortización	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Subsidio	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja (USD)	-1.111.011	583.297	1.325.085	2.246.383	3.524.507	4.914.144
Flujo de Caja Acumulado (USD)	-1.111.011	-527.714	797.371	3.043.754	6.568.261	11.482.406

17.7.2 Proyecto financiado al 25%

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos (USD)						
Comisiones Square Reader	-	3.441.648	4.909.165	7.917.220	11.398.167	15.192.424
Servicios complementarios	0	159.237	454.271	732.621	1.054.732	1.405.834
Venta productos	0	161.504	137.730	176.884	206.429	236.004
Total Ingresos (USD)	-	3.762.388	5.501.166	8.826.725	12.659.327	16.834.262
Egresos (USD)	0	0	0	0	0	0
Dotacion	-310.429	-901.573	-806.215	-968.593	-1.042.212	-1.125.474
Merchant Discount	0	-1.983.322	-2.829.010	-4.562.466	-6.568.435	-8.754.956
Costo ventas productos	0	-53.835	-45.910	-58.961	-68.810	-78.668
Gastos marketing	0	-81.538	-52.308	-30.769	-30.769	-30.769
R&D	0	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Factibilidad técnica	-600.000	0	0	0	0	0
Puesta en marcha	-60.000	0	0	0	0	0
Arriendo	-20.582	-21.200	-21.836	-22.491	-23.165	-23.860
Gastos Administración	0	-37.624	-55.012	-88.267	-126.593	-168.343
Total Egresos (USD)	-1.111.011	-3.179.091	-3.910.291	-5.831.547	-7.959.985	-10.282.070
EBITDA (USD)	-1.111.011	583.297	1.590.875	2.995.178	4.699.343	6.552.192
Interés del financiamiento		-27.858	-23.295	-18.275	-12.754	-6.681
Ingreso por interés						
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Subsidio tributario	0	0	0	0	0	0
EBITDA antes de Impuesto (USD)	-1.111.011	555.439	1.567.581	2.976.903	4.686.589	6.545.512
Perdidas acumuladas	-1.111.011	-555.571	1.012.009	0	0	0
Impuestos (24-25%)	0	0	-253.002	-744.226	-1.171.647	-1.636.378
Utilidad neta (USD)	-1.111.011	555.439	1.314.578	2.232.677	3.514.941	4.909.134
Amortización	0	-45.630	-50.193	-55.212	-60.733	-66.807
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Subsidio	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja (USD)	-1.111.011	509.810	1.264.385	2.177.465	3.454.208	4.842.327
Flujo de Caja Acumulado (USD)	-1.111.011	-601.201	663.184	2.840.649	6.294.857	11.137.184

17.7.4 Proyecto financiado al 50%

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos (USD)						
Comisiones Square Reader	-	3.441.648	4.909.165	7.917.220	11.398.167	15.192.424
Servicios complementarios	0	159.237	454.271	732.621	1.054.732	1.405.834
Venta productos	0	161.504	137.730	176.884	206.429	236.004
Total Ingresos (USD)	-	3.762.388	5.501.166	8.826.725	12.659.327	16.834.262
Egresos (USD)	0	0	0	0	0	0
Dotacion	-310.429	-901.573	-806.215	-968.593	-1.042.212	-1.125.474
Merchant Discount	0	-1.983.322	-2.829.010	-4.562.466	-6.568.435	-8.754.956
Costo ventas productos	0	-53.835	-45.910	-58.961	-68.810	-78.668
Gastos marketing	0	-81.538	-52.308	-30.769	-30.769	-30.769
R&D	0	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Factibilidad técnica	-600.000	0	0	0	0	0
Puesta en marcha	-60.000	0	0	0	0	0
Arriendo	-20.582	-21.200	-21.836	-22.491	-23.165	-23.860
Gastos Administración	0	-37.624	-55.012	-88.267	-126.593	-168.343
Total Egresos (USD)	-1.111.011	-3.179.091	-3.910.291	-5.831.547	-7.959.985	-10.282.070
EBITDA (USD)	-1.111.011	583.297	1.590.875	2.995.178	4.699.343	6.552.192
Interés del financiamiento		-65.845	-55.060	-43.196	-30.146	-15.791
Ingreso por interés						
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Subsidio tributario	0	0	0	0	0	0
EBITDA antes de Impuesto (USD)	-1.111.011	517.452	1.535.815	2.951.982	4.669.197	6.536.402
Perdidas acumuladas	-1.111.011	-593.559	942.257	0	0	0
Impuestos (24-25%)	0	0	-235.564	-737.995	-1.167.299	-1.634.100
Utilidad neta (USD)	-1.111.011	517.452	1.300.251	2.213.986	3.501.898	4.902.301
Amortización	0	-107.852	-118.638	-130.501	-143.552	-157.907
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Subsidio	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja (USD)	-1.111.011	409.599	1.181.614	2.083.485	3.358.346	4.744.394
Flujo de Caja Acumulado (USD)	-1.111.011	-701.411	480.202	2.563.687	5.922.033	10.666.428

17.8 Evaluación económica

Para calcular el valor de la tasa de descuento para evaluar el proyecto se utilizará el modelo WACC (Anexo N°17). El cual calcula la tasa de costo de capital promedio al ponderar el costo de capital propio de la empresa, con el costo de financiamiento crediticio. Para estimar el Costo de capital propio de Square se utilizó el modelo CAMP, obteniendo un de valor de 11,4% (Anexo N°18).

Los indicadores que se utilizarán para realizar la evaluación del proyecto son TIR, VAN WACC y PayBack, para mayor información sobre ellos revisar anexo N° 23.

A continuación se muestra una tabla resumen con los principales resultados de los flujos de caja y sus indicadores.

Tabla N°16: Resumen resultados flujos de caja

Indicador	Proyecto Puro	Proyecto Financiado 25%	Proyecto Financiado 50%
Inversion	-USD 1.638.724	-USD 1.793.010	-USD 1.924.700
Capital Propio	-USD 1.638.724	-USD 1.344.758	-USD 962.350
Financiamiento externo	USD 0	-USD 448.253	-USD 962.350
WACC:	11,4%	10,2%	9,1%
TIR:	111%	104%	96%
VAN:	USD 7.268.287	USD 7.180.300	USD 7.021.952
Payback:	2 Años	2 Años	2 Años

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que en los proyectos tecnológicos el mayor gasto en inversión es el diseño y desarrollo del software, el cual puede llevar varios años de desarrollo para crear una versión funcional y una versión final para lanzar al mercado. En este caso el software ya fue creado por la empresa y este se considera un costo hundido. Es por este motivo que la inversión inicial es relativamente baja considerando el gran retorno esperado por el proyecto.

La inversión inicial necesaria para el proyecto considera el capital de trabajo necesario para hacer frente a los gastos estimados durante el primer año de incursión en el país, y el primer año de operación. El año de incursión considera todo ese año para lograr realizar la factibilidad técnica necesaria para empezar a operar.

En todos los escenarios se estima un valor actual neto (VAN) alrededor de los USD \$7 millones y un Payback dentro del segundo año de operación.

17.9 Análisis de sensibilidad

Este análisis determinará qué tan sensible, económicamente, es el proyecto ante fluctuaciones en las siguientes variables:

1. Variación en porcentaje de comisión.
2. Variación en porcentaje de Merchant discount
3. Variación en la cantidad de clientes captados
4. Aumento de la inversión necesaria para la factibilidad técnica
5. Aumento en los costos en el personal.

Para estos análisis se usará el software "Crystal Ball". El cual genera un modelo dinámico de simulación en base al modelo de Monte Carlo, el cual crea escenarios de probabilidad de fluctuaciones con una variación de $\pm 20\%$ sobre la estimación inicial. Estos distintos escenarios pueden empeorar o mejorar económicamente el proyecto, analizando de esta forma sus impactos. Se considera que estos son escenarios con una probabilidad real de ocurrencia, lo que hace aún más importante el hecho de saber cómo podrían afectar estos cambios al proyecto. En otras palabras, este análisis nos demostrará que tan fuerte es el proyecto ante panoramas negativos, permitiendo evaluar que tan riesgoso es el proyecto. Adicionalmente se buscara encontrar cuanto tienen que cambiar las variables económicas más críticas para que el proyecto puro genere un VAN igual a cero.

Los resultados a estas simulaciones se comentarán a continuación. Para mayor información sobre las probabilidades de ocurrencia de cada escenario ver el anexo N°25.

Las dos variables más significativas para el proyecto son, el porcentaje de comisión sobre las ventas a cobrar a los clientes por el servicio y el Merchant discount, en otras palabras el margen de rentabilidad del medio de pago.

Para el porcentaje de las comisiones obtenidas por Square Reader, en el caso de existir variaciones de $\pm 20\%$ sobre el monto inicialmente establecido existiría una probabilidad del 7% de que el VAN sea igual a cero, además se establece que para que un margen menor a 0,16% el proyecto no es rentable.

Con respecto a la variación en la cantidad de clientes a captar anualmente, de existir variaciones del $\pm 20\%$, en las estimaciones año a año, el proyecto seguiría siendo rentable. El mínimo de clientes a mantener es de 410 año a año.

Con respecto a la inversión necesaria para la factibilidad técnica, esta tendría que subir desde \$600.000 USD a \$10 millones de dólares para que el proyecto deje de ser rentable.

Finalmente, se calcula que el gasto en planilla anual tendría que ser de \$ 2,7 USD millones para que el proyecto deje de ser atractivo.

18 Principales Riesgos

18.1 Legales

Uno de los principal riesgos del proyecto, el cual condiciona en su totalidad la factibilidad de implementar el proyecto, es que el actual caso contra Transbank presentado ante el TDLC por la Fiscalía Nacional Económica nunca se resuelva o que no llegue a buen puerto, haciendo que nunca se generen las condiciones necesarias para la apertura del mercado de los medios de pago en Chile, eliminando el atractivo de este mercado.

Otro riesgo dentro de la misma línea, es que la normativa legal que se establezca cree barreras de entradas muy altas, no permitiendo que Square ingrese al mercado.

Plan de mitigación.

Contratar un equipo de abogados especialistas que sigan de cerca la evolución del caso en contra de Transbank, ayudando a clarificar la probabilidad de éxito, estimar los plazos asociados a la resolución y las normativas que se podrían establecer. Costo estimado de USD \$80.000. Este gasto está considerado dentro del ítem “Mitigación de riesgos iniciales”.

18.2 Técnicos

Existe la posibilidad de que los sistemas de Square no sean compatibles con los sistemas de información locales, tanto del SII como de los bancos, o que la inversión necesaria para realizar las adaptaciones sobrepase con creces las estimaciones, aumentando el costo de inversión o los plazos para asegurar esta factibilidad.

Plan de mitigación.

Se recomienda contratar un equipo de ingenieros expertos en sistemas o disponer de parte del actual equipo de Square USA para una evaluación en detalle sobre la

factibilidad técnica de integrar los sistemas de comunicación de la empresa con los del SII y los bancos. Este estudio contempla un gasto inicial de factibilidad técnica de USD \$600.000.

18.3 Operacionales

Otro riesgo que tiene relación con lo anterior, es que a pesar de que se abra el mercado de los medios de pago, y que la ley permita a Square entrar a competir esto se haga bajo condiciones muy desfavorable. Esta la posibilidad de que las condiciones establecidas por los bancos, para aceptar a nuevos oferentes generen de igual manera grandes barreras de entrada, haciendo que las empresa que quieran competir no puedan ser competitivas, ya sea por altos requerimientos técnicos o por precio. Especialmente dado a que el margen de utilidad entre la comisión y el Merchant discount es la variable más sensible para el proyecto.

Plan de mitigación.

Contratar un equipo de abogados y especialistas que ayuden a dilucidar las condiciones que se podrían dar post apertura del mercado. Se considerarán USD \$40.000 los cuales están contabilizados en el ítem “Mitigación de riesgos iniciales”

18.4 Financieros.

Una de las desventajas de la estrategia de entrada al mercado Greenfield, y que a la larga se puede convertir en un riesgo, es el alto requerimiento de capital que se requiere en comparación con el resto de las estrategias. Dadas las condiciones establecida en el proyecto, este riesgo se ve disminuido principalmente a que el principal costo de inversión de este tipo de proyectos, que es el diseño del software, es considerado un costo hundido, dado que ya existe y solo se busca expandir el sistema a nuevos mercados.

Otro riesgo financiero que se encuentra cubierto, dada las condiciones y naturaleza del negocios, es el riesgo de no pago por parte de los clientes. Esto debido a que el cobro por los servicios se hace de manera automática, cuando Square envía a la cuenta del cliente el dinero proveniente de la venta, este lo hace restándole de manera automática el cobro por servicio.

18.5 Políticos

Existe la posibilidad, dada la incertidumbre que existe actualmente en cuanto a la definición de las reformas tributarias y laborales, que las nuevas condiciones

establecidas por estas reformas perjudiquen a la inversión extranjera o que se creen condiciones en las cuales se vea afectada la factibilidad del proyecto.

Plan de mitigación.

Se estima que las reformas serán promulgadas en el corto plazo, por lo que el nuevo escenario político/legal sería conocido antes y no después de tomar la decisión de seguir adelante con este proyecto. De igual manera se considera un riesgo ya que modificaría el entorno con el cual se realizó este estudio pudiendo producir cambio en los flujos proyectados.

18.6 Fuga de información

La información de los clientes y sus transacciones es considerada de alta sensibilidad, cualquier fuga o mal uso de esta información podría generar un impacto negativo incuantificable para la compañía.

La tecnología actual de Square y sus patentes es el activo máspreciado, por lo que el hecho de que se pueda filtrar y exponerse a ser replicada implica un gran riesgo.

Plan de mitigación.

Se recomienda tener políticas de seguridad de la información y contratos de confidencialidad que reduzcan estos riesgos.

19 Conclusión y Recomendaciones

Dentro de los países de Latino América, Chile destacó por ser el país más atractivo en cuanto a potencial de mercado y plataformas tanto tecnológica como bancaria, convirtiéndose en candidato a ser sede de la expansión de Square hacia la región. Pero no solo eso, sino que también se detectó un segmento de clientes insatisfechos con respecto a la prestación entregada por el servicio de medio de pago, junto con que existen muy pocos oferentes que satisfagan sus necesidades en cuanto a sistemas ERP. Por otro lado, también se encontró que en el mercado de medios de pago Chileno, actualmente existe un monopolio liderado por Transbank y los bancos (principales accionistas), lo cual genera tal barreras de entradas que hacen que no sea posible ingresar.

A veces existen ocasiones donde los problemas se pueden convertir en grandes oportunidades, y quizás la actual condición existente en el mercado Chileno sea una de ellas. Actualmente existe una demanda en el Tribunal De La Libre Competencia

generada por la Fiscalía Nacional Económica con respecto a la posición monopolista de Transbank, por lo que existe la posibilidad de que el mercado se abra a nuevos competidores generando grandes oportunidades.

Se considera que de cumplirse todas las condiciones necesarias para que el proyecto sea técnica y legalmente factible, el mercado local representaría un gran atractivo económico para Square, con un potencial nacional estimado en \$USD 2.600 Millones.

Tomando en cuenta todas las consideraciones y supuestos hechos a lo largo de este estudio, se estima que el segmento objetivo definido presenta un potencial de utilidad anual de \$ 32 USD millones y que bajo los supuestos establecidos podría generar un valor actual neto de con cerca de USD \$7 millones en un plazo de 5 años.

Uno de los factores críticos para el éxito del plan financiero es el margen entre el Merchant discount y la tasa de cobro al cliente. El estudio contempla un margen de 0,95%, mayor al que Square tiene actualmente en USA y a su vez menor al actual margen de Transbank. Del análisis de sensibilidad se obtuvo que bajo un 0,16% el proyecto dejaría de ser rentable. Por lo que se recomienda monitorear de cerca bajo qué condiciones se podría abrir el mercado de medios de pago en Chile.

Se cree que Chile podría ser un excelente puente para empezar a hacer negocios dentro de Sudamérica, pero primero se tendrían que generar las condiciones necesarias para ello, por lo que no estar dispuesto a esperar a que estas condiciones se den o de no querer gastar en un equipo de abogadas que ayuden a estimar las probabilidades de éxito y plazos para estas condiciones, se recomienda realizar este mismo estudio para Panamá, Costa Rica y Brasil, los tres países más atractivos después de Chile en base al modelo planteado inicialmente.

Dentro de las principales recomendaciones a Square para este proceso, sería seguir de cerca a lo que suceda con la demanda contra Transbank, ya que la gran oportunidad se daría al ser los primeros en entrar al mercado, especialmente dado el tamaño de la economía, en donde al entrar terceros reduciría considerablemente las proyecciones económicas del proyecto. Se recomienda estar atentos y empezar a ganar terreno en cuanto a temas de factibilidad técnica y legal para estar preparado cuando se la gran oportunidad.

20 Bibliografía

Square History: Website of square.2015. [En línea] [Consulta: 12 noviembre 2015]

Nasdaq: Website of Nasdaq, 2015. [En línea]

<http://www.nasdaq.com/markets/ipo/company/square-inc-849216-79576> [consulta: 12 noviembre 2015]

CNET: Website of CNET, 2015. [En línea] <http://www.cnet.com/news/at-square-an-obsession-with-the-magic-of-hardware-design/> [consulta: 12 noviembre 2015]

Square - Security. Website of Square. [En línea] <https://squareup.com/security>, [consulta: 12 noviembre 2015]

Ministerio de hacienda: Website del Ministerio de Hacienda [en línea]

<http://www.hacienda.cl/glosario/pib.html> , [consulta: 30 Diciembre 2015]

FMI: Website of Fondo monetario internacional, 2015. [En línea] «Report for Selected Countries and Subjects». World Economic Outlook Database, October 2014. [Consultado el 25 de noviembre de 2015].

Godoy, Hernán: Hernán Godoy Urzua, 1987. “Chile en el ámbito de la cultura occidental”. Chile, Andrés Bello. 336p.

Gómez, Paola: Paola Gómez. 2014. “Latinoamérica y el proceso de bancarización. Gestación del proceso y las micro finanzas en el Uruguay”. Memoria para obtener el título de contador público. Montevideo. Universidad de la república, Uruguay.

UNCTAD, 2015: página web UNCTAD [En línea]

[http://unctad.org/es/Paginas/Publications/WorldInvestmentReports\(1991-2009\).aspx](http://unctad.org/es/Paginas/Publications/WorldInvestmentReports(1991-2009).aspx) [Consultado el 03 de marzo de 2016].

SBIF, 2013: Departamento de estudios SBIF. “Indicadores de acceso y uso a servicios financieros, situación 2013.” Chile.

WEFORUM: World Economic Forum, “The Global Information Technology Report 2014”

BSLatAm: BSLatAm, Estudio de Mercado “Bancarización y Acceso a servicios financieros en América Latina” 2015.

BackOffice Magazine: Website de la revista BackOffice, [en línea]

<https://backofficemag.wordpress.com/2015/02/05/10-tendencias-erp-para-2015/>. [Consultado el 20 de Diciembre de 2015].

Doyhamberry, José Luis: Product Manager de medios de pago en BBVA

Ruiz, Octavio: Gerente comercial banca Pyme en BBVA.

VENEGAS NÚÑEZ, Luis. Primera Etapa Lanzamiento (Productos) Masseys Group en Latinoamérica. Evaluación Estratégica de Entrada 'Greenfield' a la Industria Minera en Chile. 2010 [en línea]. [Consulta: 23 de Enero 2016].
<<http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/102415>>

BARRERA CHEVECICH, Bruno. Plan de negocio para un software de gestión empresarial orientado a las Mypes. 2014 [en línea]. [Consulta: 23 de Enero 2016].
<http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/116175>

Talento Virtual: Pagina web de talento virtual [en línea]
<http://www.talentovirtual.com/blog/2015/02/16/en-latinoamerica-los-chilenos-son-los-que-estan-mas-involucrados-en-las-redes-sociales-2/> [consulta: 20 enero 2015]

Inclusión Financiera: Informe de Inclusión Financiera y Medios de Pago Electrónicos. Ministerios de Desarrollo Social, Economía, Hacienda, y Transporte y Telecomunicaciones. Abril 2013.

EVANS, JODY: Profesora PhD Jody Evans, International Marketing, Presentaciones de Clase. MBS, University of Melbourne, 2009

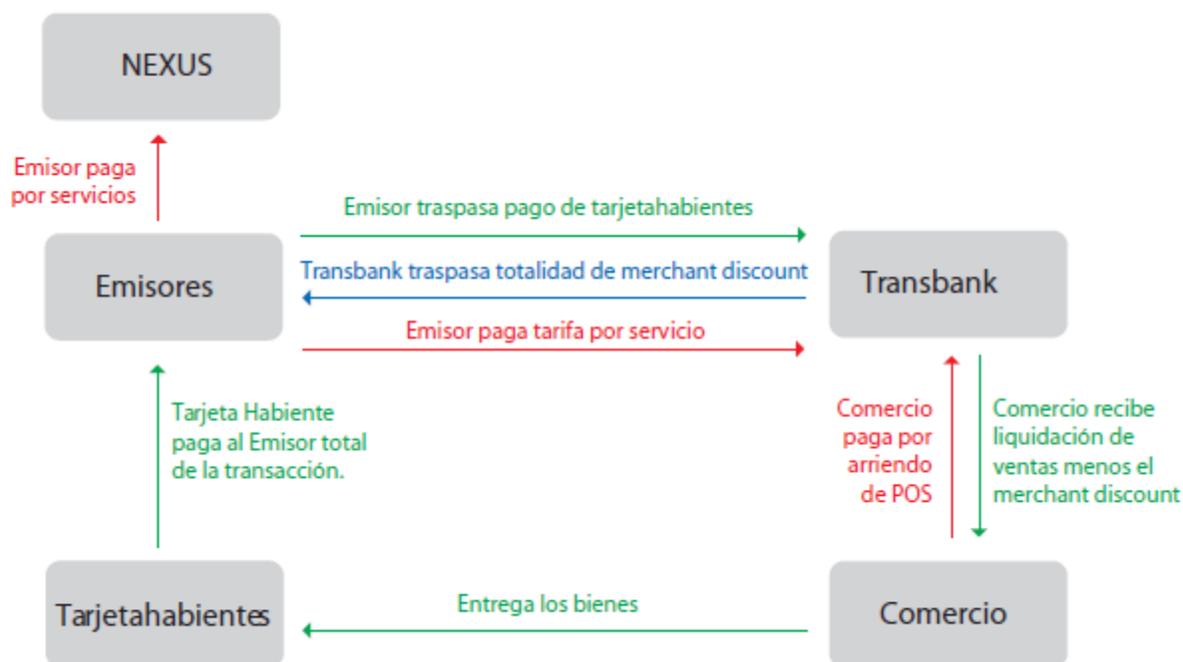
21 ANEXOS

Anexo N°1: 20 principales empresas mercado ERP Chile.

Software	Empresa	Sitio Web
Lisa	Browse Ingenieros	www.browse.cl
DeFontana	DeFontana	www.defontana.com
Dimension	Dimension	www.dimension.cl
Flexline	Flexline	www.flexline.cl
Informat	Informat	www.informat.cl
Justime	Justime	www.justime.cl
Manager	Manager	www.manager.cl
Maxlite	Maximise	www.maximise.cl
Dynamics AX (Axapta), GP (Great Plains) y NAV (Navision)	Microsoft	www.microsoft.com
Ellipse	Mincom (Ventyx)	www.ventyx.com
Movex	Movex	www.lawson.com
JD Edwards, Peoplesoft y Oracle Financials	Oracle	www.oracle.com
QAD Enterprise Applications	QAD	www.qad.com
Random	Random	www.random.cl
SAP All in One y SAP Business	SAP	www.sap.com
Softland	Softland	www.softland.cl
FIN700	Sonda	www.sonda.com
Transtecnia	Transtecnia	www.transtecnia.cl
Ultragestión	Ultragestión	www.ultragestion.cl
Unysoft	Unysoft	www.unysoft.cl

Fuente: BackOffice Magazine, Julio 2012

Anexo N°2: Esquema funcionamiento mercado medios de pago.



Fuente: Informe Inclusión Financiera

Anexo N°3: Propietarios mayoristas de Transbank.

3.00 PROPIEDADES Y ACCIONES							
3.01	Nombre doce mayores accionistas	3.02	Tipo de personas	3.03	R.U.T. Accionistas	3.035	Porcentaje de propiedad
	Banco de Chile		D		97.004.000-5		26,15641
	Banco Santander - Chile		D		97.036.000-K		24,999997
	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile		D		97.032.000-8		13,968264
	Banco Corbanca		D		97.023.000-9		8,718843
	Banco de Crédito e Inversiones		D		97.006.000-6		8,718843
	Banco del Estado de Chile		D		97.030.000-7		8,718841
	Scotiabank Chile		D		97.018.000-1		8,718788
3.04	Total accionistas			3.05	Total acciones suscritas	3.036	% Total
	13				188.624.931		99,999986
3.06	Total acciones pagadas	3.08	Capital Suscrito	3.09	Capital Pagado	3.10	Total acciones derecho a voto
	188.624.931		30.435.383		30.435.383		188.624.931

Fuente: Estado de situación de Transbank a diciembre de 2014
 (<https://www.transbank.cl/public/files/reportes/Fecu-Transbank-dic-2014.pdf>)

Anexo N°4: Ejemplos de planilla de cobro de Transbank

Ejemplo de una planilla de costos para una empresa del rubro “Alimentos en General”.
Lo que contempla supermercados y alimentación: Fast Food.
Para el caso de tarjeta de crédito (tasa máxima 2,95% y mínima de 1%.)

Vale Promedio UF/Transacción	Hasta 0,50	Más de 0.50 hasta 0.75	Más de 0.75 hasta 1.00	Más 1,00 hasta 1.10	Más de 1.10 hasta 1.40	Más de 1.40 hasta 1.60	Más 1.60 hasta 1.80	Más de 1.80 hasta 2.00	Más de 2.00 hasta 2.50	Más de 2,50		
Promedio mensual Ventas UF/mes	Hasta											
Desde	Hasta											
0	200	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	
Más de 200	400	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.93	2.90	
Más de 400	600	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.92	2.89	2.85	2.82	2.80	
Más de 600	900	2.94	2.92	2.89	2.87	2.84	2.82	2.79	2.74	2.72	2.69	
Más de 900	1350	2.85	2.82	2.80	2.77	2.74	2.72	2.69	2.64	2.61	2.58	
Más de 1350	2025	2.76	2.73	2.70	2.67	2.65	2.62	2.59	2.53	2.51	2.48	
Más de 2025	3038	2.67	2.64	2.61	2.58	2.55	2.52	2.49	2.43	2.40	2.37	
Más de 3038	4556	2.57	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.39	2.33	2.30	2.27	
Más de 4556	6834	2.48	2.45	2.42	2.39	2.35	2.32	2.29	2.22	2.19	2.16	
Más de 6834	10252	2.39	2.36	2.32	2.29	2.26	2.22	2.19	2.12	2.09	2.05	
Más de 10252	15377	2.30	2.26	2.23	2.19	2.16	2.12	2.09	2.02	1.98	1.95	
Más de 15377	23066	2.21	2.17	2.13	2.10	2.06	2.02	1.99	1.91	1.88	1.84	
Más de 23066	28833	2.16	2.12	2.08	2.04	2.01	1.97	1.93	1.86	1.82	1.78	
Más de 28833	36041	2.11	2.07	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.80	1.76	1.72	
Más de 36041	45051	2.06	2.02	1.98	1.94	1.90	1.86	1.82	1.74	1.70	1.66	
Más de 45051	56314	2.01	1.97	1.93	1.89	1.85	1.80	1.76	1.68	1.64	1.60	
Más de 56314	70392	1.96	1.91	1.87	1.83	1.79	1.75	1.71	1.63	1.59	1.55	
Más de 70392	87990	1.90	1.86	1.82	1.78	1.74	1.70	1.65	1.57	1.53	1.49	
Más de 87990	109987	1.85	1.81	1.77	1.73	1.68	1.64	1.60	1.51	1.47	1.43	
Más de 109987	137484	1.80	1.76	1.72	1.67	1.63	1.59	1.54	1.46	1.41	1.37	
Más de 137484	171855	1.75	1.71	1.66	1.62	1.58	1.53	1.49	1.40	1.35	1.31	
Más de 171855	214819	1.70	1.66	1.61	1.57	1.52	1.48	1.43	1.34	1.30	1.25	
Más de 214819	268524	1.65	1.61	1.56	1.51	1.47	1.42	1.38	1.29	1.24	1.19	
Más de 268524	335655	1.60	1.56	1.51	1.46	1.42	1.37	1.32	1.23	1.18	1.13	
Más de 335655	419568	1.55	1.50	1.46	1.41	1.36	1.31	1.27	1.17	1.12	1.08	
Más de 419568	524460	1.50	1.45	1.40	1.36	1.31	1.26	1.21	1.11	1.07	1.02	
Más de 524460	655576	1.45	1.40	1.35	1.30	1.25	1.20	1.16	1.06	1.01	1.00	
Más de 655576	819469	1.40	1.35	1.30	1.25	1.20	1.15	1.10	1.00	1.00	1.00	
Más de 819469	1024337	1.37	1.32	1.29	1.22	1.17	1.12	1.08	1.00	1.00	1.00	
Más de 1024337		1.33	1.28	1.25	1.18	1.13	1.08	1.03	1.00	1.00	1.00	
PORCENTAJE DE COMISION												

Ejemplo de una planilla de costos para una empresa del rubro “Hogar y otros servicios”
lo que contempla:

1. Ferreterías, establecimientos de venta de materiales para la construcción y el hogar y venta de muebles
2. Intermediarios y comisionistas
3. Servicios de vehículos y transporte
4. Artículos electrónicos y computación
5. Clínicas y centros médicos
6. Servicios profesionales

7. Servicios generales

8. Grandes productores, importadores y exportadores

Para el caso de tarjeta de crédito (tasa máxima 2,95% y mínima de 1%.)

Hogar y Otros Servicios:														
	Vale Promedio	Hasta 1.00	Más de 1.00	Más de 1.50	Más de 2.00	Más de 2.50	Más de 4.00	Más de 6.00	Más de 8.00	Más de 10.00	Más de 12.00	Más de 15.00	Más de 20.00	Más de 35.00
	UF/Transacción		hasta 1.50	hasta 2.00	hasta 2.50	hasta 4.00	hasta 6.00	hasta 8.00	hasta 10.00	hasta 12.00	hasta 15.00	hasta 20.00	hasta 35.00	
	Promedio mensual		1.50	2.00	2.50	4.00	8.00	10.00	12.00	15.00	20.00	35.00		
	Ventas UF/mes													
Desde	Hasta													
0	113	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95
113	169	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.82
169	253	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.85
253	380	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.68
380	570	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.90	2.51
570	854	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.85	2.75	2.34
854	1281	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.81	2.71	2.61	2.17
Más de 1281	1602	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.73	2.63	2.53	2.08
Más de 1602	2002	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.84	2.66	2.55	2.45	1.99
2002	2503	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.94	2.88	2.78	2.59	2.48	2.37	1.89
2503	3129	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.88	2.82	2.71	2.51	2.40	2.29	1.80
3129	3911	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.89	2.82	2.75	2.65	2.44	2.32	2.21	1.70
3911	4888	2.95	2.95	2.95	2.90	2.83	2.75	2.69	2.59	2.52	2.37	2.25	2.13	1.61
4888	6110	2.95	2.95	2.95	2.84	2.76	2.69	2.63	2.52	2.29	2.17	2.05	1.92	1.52
6110	7638	2.95	2.95	2.95	2.78	2.70	2.63	2.56	2.46	2.22	2.09	1.97	1.84	1.42
7638	9548	2.95	2.95	2.95	2.72	2.64	2.56	2.50	2.40	2.14	2.02	1.89	1.76	1.33
9548	11934	2.95	2.95	2.90	2.66	2.58	2.50	2.44	2.33	2.07	1.94	1.81	1.68	1.24
11934	14918	2.95	2.95	2.84	2.60	2.52	2.44	2.37	2.27	2.00	1.86	1.73	1.60	1.14
14918	18647	2.95	2.95	2.79	2.54	2.46	2.37	2.31	2.21	1.92	1.78	1.65	1.52	1.05
18647	23309	2.95	2.95	2.73	2.48	2.39	2.31	2.25	2.14	1.85	1.71	1.57	1.44	1.00
23309	29137	2.95	2.95	2.68	2.42	2.33	2.25	2.18	2.08	1.77	1.63	1.49	1.36	1.00
29137	36421	2.95	2.94	2.63	2.36	2.27	2.18	2.12	2.01	1.70	1.55	1.41	1.28	1.00
36421	45526	2.95	2.89	2.57	2.30	2.21	2.12	2.05	1.95	1.63	1.48	1.33	1.20	1.00
45526	56908	2.95	2.84	2.52	2.24	2.15	2.05	1.99	1.89	1.55	1.40	1.25	1.12	1.00
56908	71135	2.95	2.79	2.46	2.18	2.09	1.99	1.93	1.82	1.48	1.32	1.17	1.04	1.00
71135	88918	2.95	2.75	2.41	2.12	2.02	1.93	1.86	1.76	1.41	1.25	1.09	0.96	1.00
88918	111148	2.95	2.70	2.36	2.06	1.96	1.86	1.80	1.66	1.33	1.17	1.01	0.88	1.00
111148		2.93	2.65	2.30	2.00	1.90	1.80	1.70	1.56	1.26	1.09	1.00	0.88	1.00
PORCENTAJE DE COMISIÓN														

Anexo N°5: Funciones Customer Engagement

Customer Engagement/Funciones	Gratis	15 USD mensuales (por 500 clientes)
Marketing		
Email Témlate para campañas, información estadística de las campañas, lista de distribución automática	X	X
Enviar email de marketing	10 C por mail	ilimitados
Compartir promociones directamente por facebook		X
FeedBack		
Mensaje privado entre el comercio y los clientes	X	X
Ver quien envió feedback y otro mensajes		X
Enviar cupones a graves de mensajes de respuesta privados		X
Directorio de clientes		
cargar y administrar clientes	X	X
perfiles instantáneos con grupos inteligentes		X
Historia y actividad de compra de los clientes		X
Customer Insights		
Estadística de satisfacción de clientes, resultados comparativos entre nuevos y antiguos clientes, estadística de visitas por cliente	X	X
Programa de lealtad		X
Lealtad de clientes		
Crear tu programa de lealtad con cupones y premios		X
ver información detallada sobre el resultado del programa en el tiempo		X
ver y buscar transacciones de lealtad		X

Anexo N°6: Distintas adaptaciones de Square Register

Comercios en los cuales Square Register tiene versiones especiales.

- 8. Comida & Bebidas
 - Panaderías
 - Cafés
 - Restaurantes
 - Camiones de comida
- 9. Retail
 - Vestuario
 - Markets
- 10. Belleza
 - Salones de belleza
 - SPA
- 11. Salud y Bienestar
- 12. Organizaciones (ONG)
- 13. Ocio y entretenimiento
- 14. Transporte

Anexo N°7: Numero de empresas y ventas anuales de las comunas de la R.M.

Comuna Región Metropolitana	Número de Empresas	Ventas (UF)	% N°	
			Empresas	Ventas
SANTIAGO	57.952	2.981.003.629	12,9%	18,9%
LAS CONDES	53.324	6.455.274.148	11,9%	41,0%
PROVIDENCIA	46.178	1.433.084.063	10,3%	9,1%
MAIPU	19.747	209.843.836	4,4%	1,3%
PUENTE ALTO	18.647	59.476.302	4,2%	0,4%
LA FLORIDA	15.758	126.346.709	3,5%	0,8%
NUNOA	15.692	194.288.793	3,5%	1,2%
VITACURA	14.894	482.318.235	3,3%	3,1%
SAN BERNARDO	11.948	257.153.291	2,7%	1,6%
RECOLETA	11.822	112.114.336	2,6%	0,7%
LO BARNECHEA	9.744	164.507.139	2,2%	1,0%
PENALOLEN	8.855	41.625.323	2,0%	0,3%
QUILICURA	8.453	746.145.198	1,9%	4,7%
PUDAHUEL	8.325	202.743.508	1,9%	1,3%
SAN MIGUEL	7.368	68.691.569	1,6%	0,4%
MELIPILLA	7.350	62.841.337	1,6%	0,4%
QUINTA NORMAL	7.021	88.563.665	1,6%	0,6%

EST CENTRAL	6.652	131.149.962	1,5%	0,8%
LA REINA	6.523	33.374.893	1,5%	0,2%
LA CISTERNA	5.956	34.625.549	1,3%	0,2%
HUECHURABA	5.804	594.346.151	1,3%	3,8%
MACUL	5.661	103.671.159	1,3%	0,7%
EL BOSQUE	5.487	20.827.825	1,2%	0,1%
CONCHALI	5.357	79.278.817	1,2%	0,5%
COLINA	5.311	76.311.597	1,2%	0,5%
RENCA	5.006	291.021.008	1,1%	1,8%
INDEPENDENCIA	4.873	50.453.881	1,1%	0,3%
SAN JOAQUIN	4.870	81.681.185	1,1%	0,5%
LA PINTANA	4.629	22.517.678	1,0%	0,1%
BUIN	4.489	65.783.379	1,0%	0,4%
LAMPA	4.430	125.863.912	1,0%	0,8%
P AGUIRRE CERDA	4.266	21.504.700	1,0%	0,1%
CERRO NAVIA	4.126	9.426.300	0,9%	0,1%
LA GRANJA	4.047	19.652.167	0,9%	0,1%
PAINE	3.748	26.548.675	0,8%	0,2%
CERRILLOS	3.664	152.856.093	0,8%	1,0%
PENAFLOR	3.634	11.243.903	0,8%	0,1%
TALAGANTE	3.531	15.344.418	0,8%	0,1%
LO PRADO	3.274	6.576.079	0,7%	0,0%
SAN RAMON	3.067	7.398.629	0,7%	0,0%
LO ESPEJO	2.960	10.633.238	0,7%	0,1%
PADRE HURTADO	2.315	17.235.359	0,5%	0,1%
CURACAVI	1.662	5.626.661	0,4%	0,0%
ISLA DE MAIPO	1.583	8.375.816	0,4%	0,1%
CALERA DE TANGO	1.480	7.044.331	0,3%	0,0%
EL MONTE	1.349	5.864.398	0,3%	0,0%
PIRQUE	1.305	14.073.139	0,3%	0,1%
SAN JOSE MAIPO	902	6.623.007	0,2%	0,0%
TIL-TIL	805	4.893.404	0,2%	0,0%
MARIA PINTO	711	4.487.177	0,2%	0,0%
SAN PEDRO DE MELIPILLA	689	1.813.519	0,2%	0,0%
ALHUE	331	6.355.814	0,1%	0,0%
TOTAL	447.575	15.760.504.905	100%	100%

Anexo N°8: Especificaciones del SII sobre número y venta anuales empresas R.M.

Elaborado por: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos.

Fuente(s): Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887 que se encuentran registradas en las bases del SII.

Fecha de extracción de los datos: 09/09/2015.

UF utilizada: Montos transformados a UF según UF promedio mensual para datos obtenidos de formulario 29 y según UF al 31 de diciembre de cada año para los datos obtenidos de formularios 22 y 1887.

NOTAS METODOLÓGICAS

1) Cifras preliminares, las cuales podrían variar producto de rectificación por parte de los contribuyentes, o bien, por procesos de fiscalización.

2) Aquellos recuadros donde aparece una 'x' corresponde a valores que debido a restricciones relativas a la reserva tributaria (según el Artículo 35 del Código Tributario) no son factibles de informar, pues corresponde a:

Un valor declarado por un número igual o inferior a 10 informantes, o

Casos que mediante un cálculo aritmético simple se despeje el valor de un registro con 10 o menos declarantes.

3) Un contribuyente se clasifica como empresa si cumple uno o más de los siguientes atributos:

- Es identificado como contribuyente de 1a Categoría.
- Presenta declaración jurada 1887.
- Presenta declaración jurada 1827.
- Es declarante vigente de IVA

Esta clasificación se realiza durante el segundo semestre de cada año. Si un contribuyente presenta su declaración o rectificatoria posterior a la fecha de clasificación, con nuevos antecedentes que lo categorizan como empresa, no quedará clasificado como una.

4) Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real.

Anexo N°9: Clasificación de empresas por volumen de venta anuales del SII.

El tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente:

SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

- MICRO 1: 0,01 UF a 200 UF.
- MICRO 2: 200,01 UF a 600 UF.
- MICRO 3: 600,01 UF a 2.400 UF.
- PEQUEÑA 1: 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- PEQUEÑA 2: 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- PEQUEÑA 3: 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- MEDIANA 1: 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- MEDIANA 2: 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- GRANDE 1: 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- GRANDE 2: 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- GRANDE 3: 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- GRANDE 4: Más de 1.000.000 UF.

XIII REGION METROPOLITANA		
AÑO COMERCIAL	2014	
REGION / TAMAÑO SEGUN VENTAS	Número de Empresas	Ventas (UF)
Sin Ventas / Sin Info.	72.183	0
Micro 1	89.951	7.060.709
Micro 2	70.224	26.262.011
Micro 3	98.273	125.390.773
Pequeña 1	41.080	142.991.450
Pequeña 2	27.544	194.058.149
Pequeña 3	22.342	350.100.056
Mediana 1	9.993	351.602.127
Mediana 2	6.278	442.054.496
Grande 1	3.856	543.271.844
Grande 2	3.338	1.134.592.141
Grande 3	851	657.956.621
Grande 4	1.662	11.785.164.529
TOTAL	447.575	15.760.504.905

Anexo N°10: Rubros del SII.

Tipos de rubros en el SII
A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA
B - PESCA
C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS
E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS
F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
G - CONSTRUCCION
H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS
I - HOTELES Y RESTAURANTES
J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES
K - INTERMEDIACION FINANCIERA
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER
M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA
N - ENSEÑANZA
O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD
P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES
Q - CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS
R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES

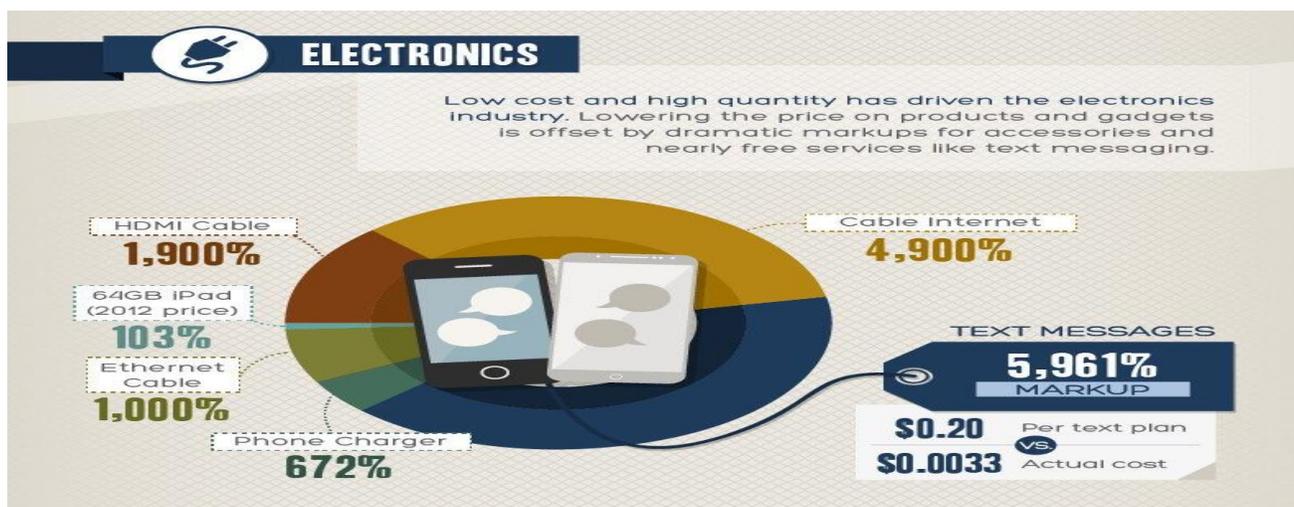
Anexo N°11: Numero de empresas y volumen de ventas en la región metropolitana por rubro económico (2014).

XIII REGION METROPOLITANA		
Rubro	N° empresas	Ventas (UF)
A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	16.136	840.214.613
B - PESCA	226	31.694.711
C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1.476	994.394.208
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	25.563	1.838.753.416
E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	18.260	880.135.326
F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1.300	906.952.235
G - CONSTRUCCION	35.422	887.511.152
H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	148.149	3.294.449.513
I - HOTELES Y RESTAURANTES	15.762	96.675.992
J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	41.652	800.960.724
K - INTERMEDIACION FINANCIERA	43.588	4.057.343.803
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	67.706	787.349.381
M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	178	45.440.227
N - ENSEÑANZA	4.855	139.845.433
O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	10.613	107.099.054
P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	15.487	51.471.669
Q - CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	551	123.855
R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	18	468
SIN INFORMACION	633	89.125
Total	447.575	15.760.504.905

Anexo N°12: Selección actividades económicas del rubro H.

Actividad económica	ACTIVIDAD ECONOMICA	Número de Empresas	Ventas (UF)
No	501 - VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES	2.850	445.888.894
Si	502 - MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES	5.692	28.464.563
Si	503 - VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS AUTOMOTORES	3.099	35.689.446
Si	504 - VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOTOCICLETAS Y SUS PARTES	394	75.552.172
Si	505 - VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES	472	49.281.276
Si	511 - VENTA AL POR MAYOR A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA	1.018	76.096.013
No	512 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS	7.360	381.122.308
Si	513 - VENTA AL POR MAYOR DE ENSERES DOMESTICOS	8.647	189.249.552
No	514 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS INTERMEDIOS, DESECHOS NO AGROPECUARIOS	3.796	551.223.100
No	515 - VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, EQUIPO Y MATERIALES CONEXOS	3.399	298.625.300
Si	519 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS	12.494	587.780.154
Si	521 - COMERCIO AL POR MENOR NO ESPECIALIZADO EN ALMACENES	42.967	309.845.941
Si	522 - VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	16.235	56.666.657
Si	523 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD. NUEVOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	31.920	183.950.738
Si	524 - VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES DE ARTICULOS USADOS	507	799.001
Si	525 - COMERCIO AL POR MENOR NO REALIZADO EN ALMACENES	4.154	18.124.857
Si	526 - REPARACION DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS	3.145	6.089.539
	TOTAL	148.149	3.294.449.513

Anexo N°13: Margen artículos tecnológicos.



Fuente: <http://www.businessinsider.com/products-high-markups-2014-7>

Anexo N°14: RRHH

Cargos	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
	0	1	2	3	4	5
Country manager	1	1	1	1	1	1
Gerente operaciones y sistemas	1	1	1	1	1	1
Gerente comercial		1	1	1	1	1
Gerente finanzas		1	1	1	1	1
Secretaria		1	1	1	1	1
Analista contable		2	2	2	2	2
Business analyst		1	1	1	1	1
Account managers		2	2	4	5	6
Analista soporte y sistema		2	2	3	3	4
Analista Supply chain		1	1	1	2	2
Community Manager		1	1	1	1	1
total mensual (\$)	\$ 13.000.000	\$ 39.700.000	\$ 39.700.000	\$ 46.500.000	\$ 50.600.000	\$ 54.700.000
anual (\$)	\$ 156.000.000	\$ 476.400.000	\$ 476.400.000	\$ 558.000.000	\$ 607.200.000	\$ 656.400.000
Anual USD	USD 240.000	USD 732.923	USD 732.923	USD 858.462	USD 934.154	USD 1.009.846
Bono anual	USD 24.000	USD 73.292	USD 73.292	USD 85.846	USD 93.415	USD 100.985
Total remuneraciones anual	USD 264.000	USD 806.215	USD 806.215	USD 944.308	USD 1.027.569	USD 1.110.831
gasto en HH	USD 46.429	USD 95.357	USD 0	USD 24.286	USD 14.643	USD 14.643
Total gastos dotacion	USD 310.429	USD 901.573	USD 806.215	USD 968.593	USD 1.042.212	USD 1.125.474

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del Estudio de Compensaciones Anuales E&Y 2015.

Anexo N°15: Descripción de cargos y sueldos estimados para Square Chile.

- Gerente General:** Planificar, dirigir y controlar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Liderar la gestión estratégica en las distintas áreas, asegurando los niveles de competitividad, rentabilidad y sustentabilidad de la compañía. Cumplir con los lineamientos y políticas del directorio y la casa matriz. Adoptar las normativas y reglamentos vigentes.
 - Alinear a las gerencias, liderar la aplicación del plan de negocios, definir políticas generales y dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
 - Presentar ante el directorio y casa matriz los estados financieros y proyecciones.
 - Ser el representante de la empresa.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Comercial, Civil Industrial o a fin. Deseable: postgrado)
 - Experiencia: 12 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Excluyente
 - Renta mensual aproximada: \$8.000.000
- Asistente Ejecutiva:** Programar y coordinar las actividades administrativas de la gerencia general o directorio, organizar reuniones y eventos dentro de la empresa, y lleva actas de reuniones de Gerencia. Administrar el manejo operativo de los seguros menores, pagos por caja chica y otros aspectos de administración general.

Realizar trabajo de tipeo y manejo de procesadores de textos y software de presentación. Eventualmente ejercer supervisión sobre mensajeros. Efectuar la recepción, registro y despacho de correspondencia. Responsable del archivo de documentos externos e internos de la Institución. Atiende público. Colabora en la interrelación con las distintas Gerencias de la empresa. Responde cartas en idioma nacional o extranjero. Maneja asuntos privados del Gerente General. Administra y controla el material necesario para el funcionamiento de la Oficina. Poseer completo dominio de un idioma extranjero, siendo capaz de efectuar traducciones

- Formación: Educación Técnico-Profesional.
 - Experiencia: Más de 3 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Excluyente
 - Renta mensual aproximada: \$1.000.000
-
- **Gerente de Finanzas:** Responsable del estudio y análisis de las variables económicas, tecnológicas, socio-culturales, políticas-legales e internacionales que afectan a la Organización, con la finalidad de planificar las estrategias a seguir por la empresa en el corto, mediano y largo plazo y de proporcionar un soporte adecuado y oportuno a la toma de decisiones comerciales en general. Define pautas de control de gestión para cada uno de los centros de costos que componen la Organización, teniendo como meta medir los resultados en forma exacta y actualizada para extraer conclusiones que permitan proyectar en el corto, mediano y largo plazo la posición de la Institución. Administrar los procesos de actualización del plan de la empresa, según la evolución del entorno. Dirigir el control presupuestario de los gastos administrativos y de inversiones. Emitir información con proyecciones requeridas sobre el entorno macroeconómico y financiero.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Comercial, Civil Industrial o a fin. Deseable: postgrado)
 - Experiencia: 12 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Excluyente
 - Renta mensual aproximada: \$5.000.000
-
- **Analista Contable:** Realizar análisis y registros de información contable originada en transacciones de gran complejidad, tales como depreciaciones, impuestos diferidos, importaciones, órdenes de compra técnicas o internacionales. Generar los comprobantes contables de ingreso, egreso y traspaso de la transacción, para la subcuenta o la cuenta, según sea la práctica interna de la empresa, manteniendo los respaldos correspondientes. Corregir, con la aprobación de su superior directo, los estados de las cuentas cuando ha detectado un error de imputación, generando el debido respaldo y comprobante del registro. Desarrollar informes contables de carácter complejo.

- Formación: Profesional universitario o técnico universitario (Contador Auditor o a fin)
 - Experiencia: 3 a 4 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Deseable
 - Renta mensual aproximada: \$1.600.000
- **Gerente Operaciones y Sistemas:** Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de los procesos y políticas operacionales, operación de sistemas, desarrollo de proyectos tecnológicos con el fin de otorgar información requerida por los distintos usuarios (internos y externos) asegurando su continuidad, calidad y eficiencia. Controlar el soporte técnico operacional que realiza su área a las distintas unidades de negocio, velando que se realice bajo los estándares de calidad, seguridad y costo previamente definidos. Elaborar el plan estratégico de las operaciones de la empresa. Decidir políticas de desarrollo tecnológico, definiendo e implementando sistemas y procedimientos que cumplan con los objetivos de la compañía y con el marco legal vigente. Identificar en el mercado y generar nuevas soluciones operacionales para optimizar la entrega de productos y servicios, identificar problemas y generar soluciones. Controlar y coordinar el apoyo operativo que se otorga al área comercial. Recibir los requerimientos comerciales y canalizarlos a la unidad correspondiente. Administrar y controlar las actividades de procesamiento, contabilización de las operaciones.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Civil Industrial, Informático o a fin)
 - Experiencia: 10 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Excluyente
 - Renta mensual aproximada: \$5.000.000
- **Business Analyst (Analista de negocios):** Efectuar apoyo a las operaciones comerciales y necesidades de los clientes, brindando servicios y soluciones a fin de contribuir a la traducción de exigencias y necesidades comerciales en soluciones y servicios TI. Apoyar el desarrollo de sistemas computacionales actuando como contraparte especializada frente al usuario en la definición de soluciones informáticas complejas para lo cual recopila, analiza e interpreta los requerimientos de los usuarios o clientes y establece detalladamente las especificaciones del software que el programador utiliza de guía.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Informático, Civil Informático, Civil Industrial o a fin)
 - Experiencia: Más de 5 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Deseable
 - Renta mensual aproximada: \$1.800.000

- **Analista de Soporte y Sistemas:** Responsable de estudiar, investigar, diseñar, desarrollar, adecuar, documentar y probar software de aplicaciones de los distintos proyectos en desarrollo. Realizar al diseño lógico o administrativo y el diseño físico o computacional de sistemas de información. Revisa que el software desarrollado cumpla con las especificaciones establecidas. Supervisar la puesta en marcha de los sistemas. Coordinar y controlar el desarrollo de sistemas contratados externamente. Mantener actualizados sus conocimientos técnicos de las actividades del área, encargándose de sistemas de diversa complejidad dependiendo del nivel y experiencia que posea.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Informático o a fin)
 - Experiencia: Más de 5 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Deseable
 - Renta mensual aproximada: \$1.400.000

- **Analista Supply Chain:** Coordinar y supervisar todo servicio interno y externo, con el fin de satisfacer oportunamente las necesidades de todas las áreas de la empresa al menor costo posible. Coordinar y controlar el cumplimiento de los contratos suscritos con empresas externas. Controlar todos los costos de los servicios prestados con el fin de velar por el cumplimiento y posible optimización de los presupuestos asignados. Planificar y ejecutar el proceso de abastecimiento de productos necesarios para la entrega a los clientes, manteniendo el stock disponible según las políticas de la empresa.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Civil Industrial, o a fin)
 - Experiencia: Hasta 2 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Deseable
 - Renta mensual aproximada: \$1.400.000

- **Gerente Comercial:** Planificar, organizar y potenciar el negocio de la empresa, generando nuevos productos y servicios, maximizando la rentabilidad y minimizando el riesgo asociado a dichos negocios. Planificar estrategias de venta y marketing e innovación de productos, estableciendo metas, volúmenes, rentabilidad y calidad de servicio. Definir la estrategia de distribución de los productos y coordinar con los ejecutivos su canalización. Identificar nuevas oportunidades de negocios, de productos y servicios. Participar en la definición de las metas para cada negocio y velar por el cumplimiento de ellas. Diseñar estrategias que permitan establecer relaciones comerciales con clientes.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Comercial, Civil Industrial o a fin)
 - Experiencia: 12 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Deseable
 - Renta mensual aproximada: \$5.000.000

- **Account Manager (Ejecutivo de Cuentas):** Atiende integralmente a los clientes asignados, procurando lograr una excelencia en la atención, canalizando las necesidades de éstos a través del uso y difusión de los distintos productos y servicios ofrecidos por la empresa. Responsable del conocimiento global del cliente, para lo cual recopila la información necesaria para las operaciones comerciales, efectuando visitas periódicas e informando a sus superiores el resultado de su gestión.
 - Formación: Profesional universitario (Ing. Comercial o a fin)
 - Experiencia: Hasta 2 años de experiencia laboral
 - Dominio del inglés: Deseable
 - Renta mensual aproximada: \$2.700.000

Fuente: En base a información extraída del Estudio de Compensaciones Anuales E&Y 2015

Anexo N°16: Sueldos brutos estimados

Cargo	sueldos bruto
Country manager	\$ 8.000.000
Gerente operaciones y sistemas	\$ 5.000.000
Gerente comercial	\$ 5.000.000
Gerente finanzas	\$ 5.000.000
Secretaria	\$ 700.000
Analista contable	\$ 1.600.000
Business analyst	\$ 1.800.000
Account managers	\$ 2.700.000
Analista soporte y sistema	\$ 1.400.000
Analista Supply chain	\$ 1.400.000

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del Estudio de Compensaciones Anuales E&Y 2015.

Anexo N°17: Modelo WACC

$$WACC = \frac{E}{E + D} K_e + \frac{D}{E + D} * i(1 - t)$$

Donde:

Ke=Costo de capital

D=Deuda

E=Capital

i=Tasa de interés

t=Tasa de impuestos

Anexo N°18: Modelo CAMP

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

Ke=Costo de capital

Rf= Retorno libre de riesgo

Rm= Retorno de mercado

Para Rf se considerara el retorno de los bonos del tesoro de USA, al 20 enero 2015²¹ (2,01%)

Rm-Rf= 5,5% promedio histórico desde 1963²² para el Mercado norte Americano

Se usara el Beta (β) de una empresa que se considera similar en cuanto al rubro de Square, PayPal, con un Beta de 1,697.

Lo que deja un costo de capital propio (Ke) para Square de **11,4%**.

Anexo N°19: Características y condiciones de las estrategias de entrada.

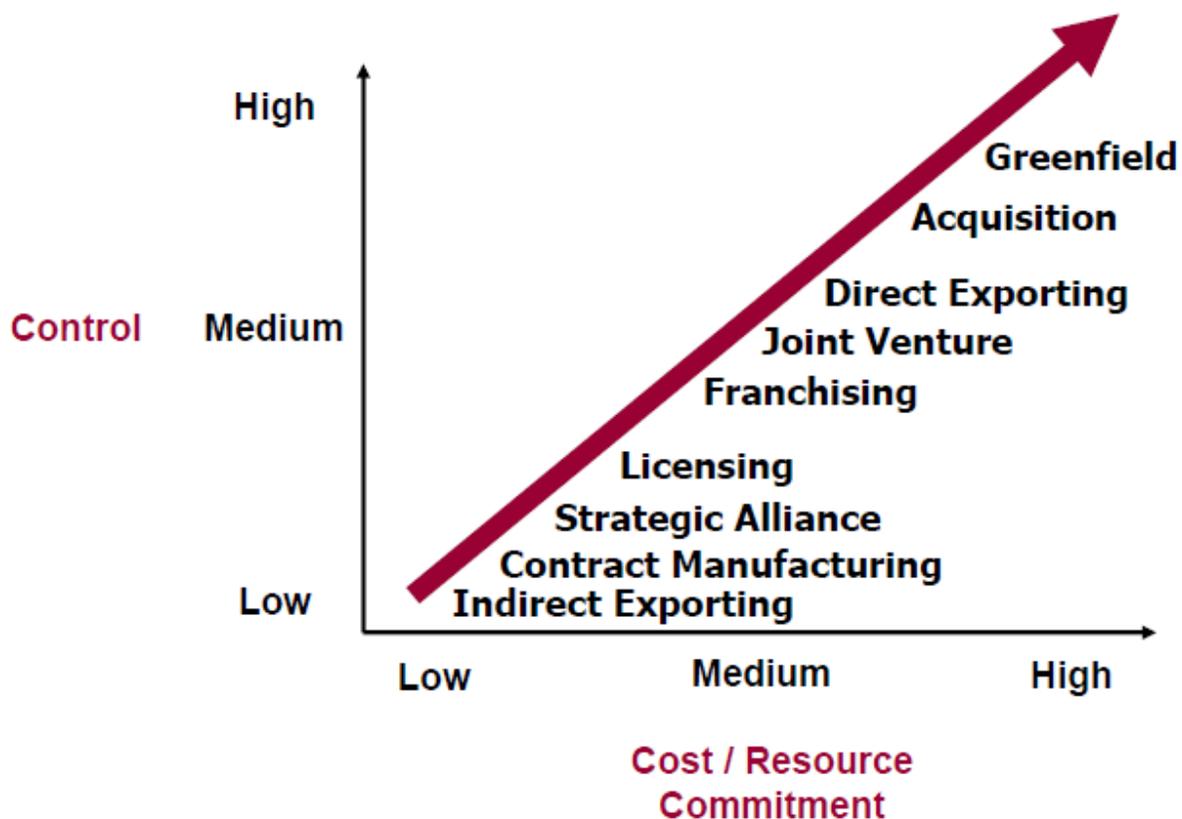
Estrategia de Entrada	Características Principales	Factores Positivos	Factores de Riesgo
Exportación Indirecta	Exportación a través de Intermediarios desde el mercado doméstico	Riesgo mínimo e Inversión limitada	No hay control sobre el marketing, ni contacto con el mercado extranjero
Allianza Estratégica	Colaboración entre firmas (aun cuando sean competidoras en otros mercados), por ejemplo, compartiendo canales de distribución	Costos y riesgos compartidos, se puede hacer frente común ante presiones políticas o económicas, etc	Riesgo de transferir el know-how, pérdida potencial de flexibilidad, conflicto de confidencialidad, dificultad de coordinación
Joint Venture	Dos compañías independientes comprometen su patrimonio, ya sea a través de la creación de una tercera, o de la integración en distintas modalidades	Acceso a recursos y al conocimiento del socio local, se comparten los riesgos, se satisfacen las presiones legales y políticas locales	Riesgo de transferir el know-how, pérdida potencial de flexibilidad, conflicto de confidencialidad, dificultad de coordinación, potencial pérdida de control
Exportación Directa	La compañía contacta directamente a los compradores locales, sin agencias intermediarias en el país de origen. En el mercado a explorar, puede tener o no un distribuidor local.	Mayor control sobre el marketing, bajo riesgo, mayor participación de las ganancias que en la exportación indirecta, flexibilidad y conocimiento del mercado	Compromiso de recursos financieros y de management, difícil control por la distancia, exposición a las barreras de importación, costos de transporte e inventario
Greenfield	La compañía se instala en el mercado local, desarrollando o adquiriendo las instalaciones y competencias necesarias.	Maximo control sobre el marketing, alto riesgo, potencialmente, altos retornos, flexibilidad y conocimiento del mercado	Compromiso de recursos financieros y de management, difícil control por la distancia, exposición a las barreras de importación, costos de transporte e inventario

Fuente: Venegas, 2009

²¹ <https://www.treasury.gov>

²² Profesor Harjeet S. Bhabra, Ph.D. Corporate Finance (FINA 663) lectura 4B

Anexo N°20: Clasificación de las estrategias de entradas según nivel de control y de recursos necesitados.



Fuente: Evans, Jody

Anexo N°21: valores cobrado por Nubox y Transtecnia.

Nubox

Modulo	Valor mensual
Contabilidad	1,8 UF
Factura Electrónica	0,8 UF
Remuneraciones	1,8 UF
Administración comercial	0,7 UF
Control de existencias	1 UF
activo fijo	0,6 UF
Gestión	0,4 UF

Fuente: Elaboración propia

Transtecnia

Modulo	Valor mensual
Factura Electrónica	1,5 UF
Contabilidad	1,2 UF
Remuneraciones	1,2 UF
Línea tributaria	1,3 UF

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°22: Estimación de clientes.

Ingresos por comisión de ventas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
Empresas mas de 1 año	37.349	39.217	41.178	43.236	45.398	47.668
Empresas menos de 1 año	1.867	1.961	2.059	2.162	2.270	2.383
N° Total de empresas mercado Objetivo	39.217	41.178	43.236	45.398	47.668	50.052
Nuevos clientes		1.561	1.074	1.655	1.468	1.089
Cientes mas de 1 año		-	1.561	2.479	3.886	4.966
Fuga de clientes		0	-156	-248	-389	-497
Total Clientes		1.561	2.479	3.886	4.966	5.559
Market share segmento objetivo		3,8%	5,7%	8,6%	10,4%	11,1%

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°23: Principales conceptos de una evaluación de proyectos.

WACC (Weighted Average Cost of Capital, en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Costo Medio Ponderado de Capital), corresponde a “la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valuar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos, en el *enterprise approach*”²³

VAN (Valor actual neto) “Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto”²⁴

TIR (Tasa interna de retorno) corresponde a “la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero”²⁵. Esta tasa se utiliza para comparar proyectos con distintos VAN e inversión.

PayBack: (periodo de retorno de la inversión) este indicador recoge el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial. En otras palabras cuanto tiempo tiene que pasar para que el proyecto empiece a ser rentable.

²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Wacc> [En línea]

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto [En línea]

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno [En línea]

Anexo N°24: Extractos de reclamos en contra del servicio de Transbank

“estimados después de leer cada uno de sus reclamos el mío no tiene nada de diferente ante una empresa monopólica, abusiva y falta de respeto hacia sus clientes, llevo 2 meses tratando que instalen 2 *Maquinas* móviles en mi negocio firme contrato la penúltima semana de diciembre y aún no he tenido respuesta”

https://www.reclamos.cl/transbank/reclamo/2016/feb/transbank_instalacion_de_maquinas

“Soy Empresario Hotelero que lamentablemente debo trabajar con Transbak para realizar todo tipo de transacciones con nuestros clientes.

Transbak viene incumpliendo los plazos de entrega de cheques en dólares por ventas realizadas en nuestro establecimiento, tres años de permanentes reclamos de nuestra parte, sin recibir ninguna respuesta a las situaciones”

“Ausencia total de respuesta de Transbank al cliente: Este es el problema más grave, la incapacidad de resolver los problemas de los clientes, ya que para colocar un reclamo hay que dirigirse por e-mail a atención al cliente, quienes responden el mismo correo con tres variantes en la información, evadiendo constantemente dar una respuesta. Otra alternativa de contacto es por teléfono a un Call Center, donde las operadoras no tienen ninguna injerencia en el reclamo. Por último está la página web, donde NO SE PUEDEN EFECTUAR RECLAMOS

En definitiva Transbak tiene montado un sistema de INCOMUNICACION con sus clientes y no les importa, ya que es la única *Empresa* con la cual se puede trabajar para realizar transacciones con tarjetas bancaria”

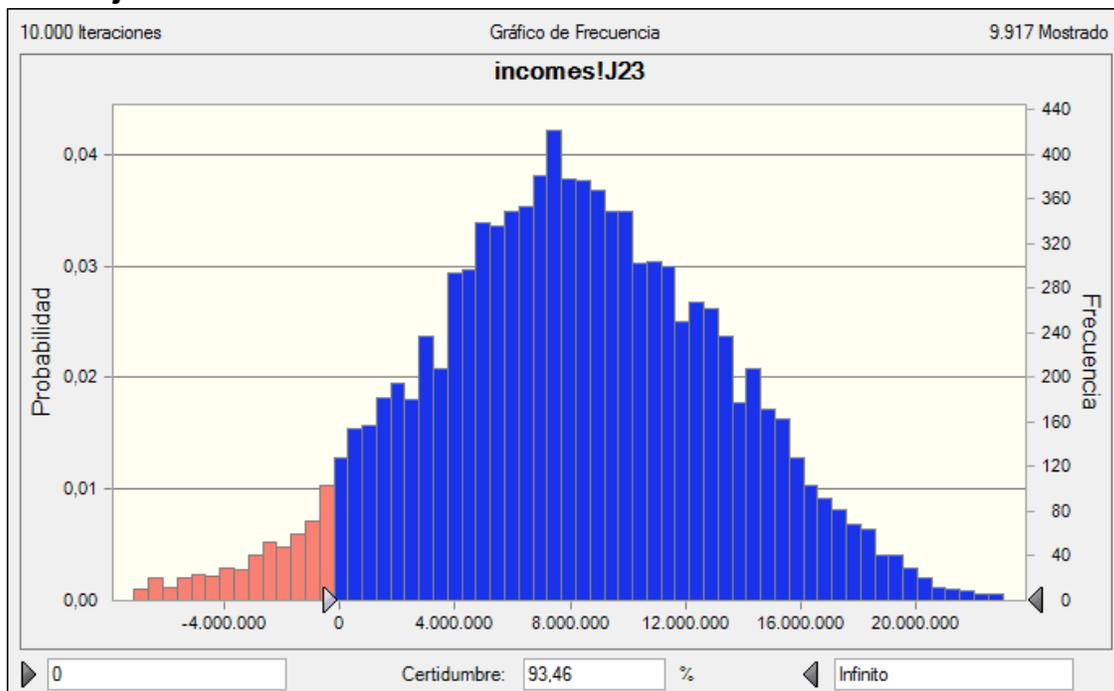
https://www.reclamos.cl/transbank/reclamo/2013/jan/transbank_malas_prcticas_de_empresa_monopolica

“Como una empresa que es una de las mejores para trabajar presta un *servicio* tan malo, con ejecutivos con pésima disposición. Solicite un nuevo aparato para una nueva sucursal y tuve que ir 2 veces a sus oficinas en Huérfanos porque su famoso Call centre no atienden nunca, espera de más de una hora, quien está al teléfono una hora esperando? La segunda vez que voy me dicen que van a reingresar la solicitud, y la primera que pasó???”

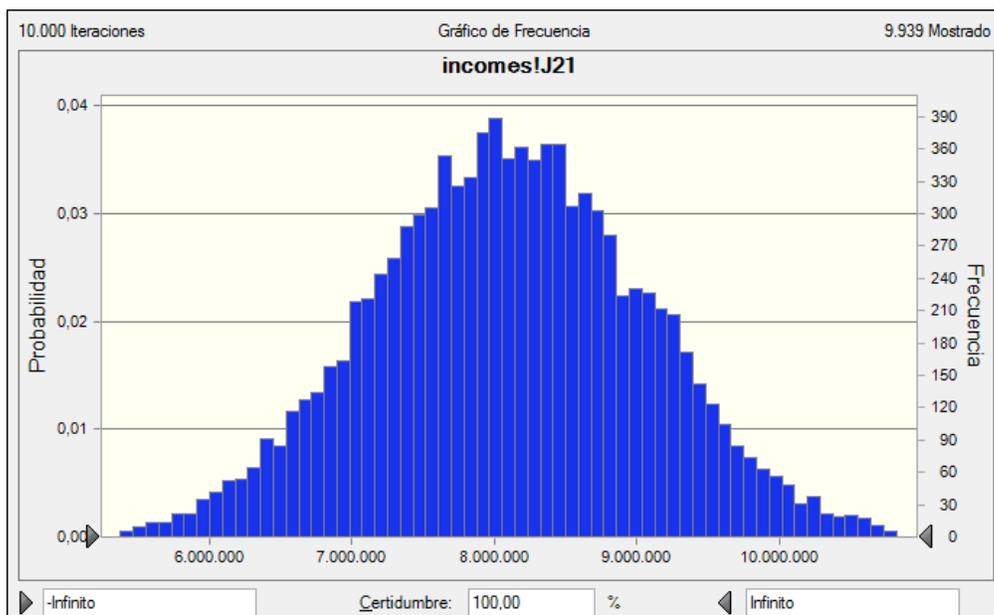
https://www.reclamos.cl/transbank/reclamo/2016/feb/transbank_mal_servicio

Anexo N°26.: Distribución de probabilidad para las distintas variables en el análisis de sensibilidad

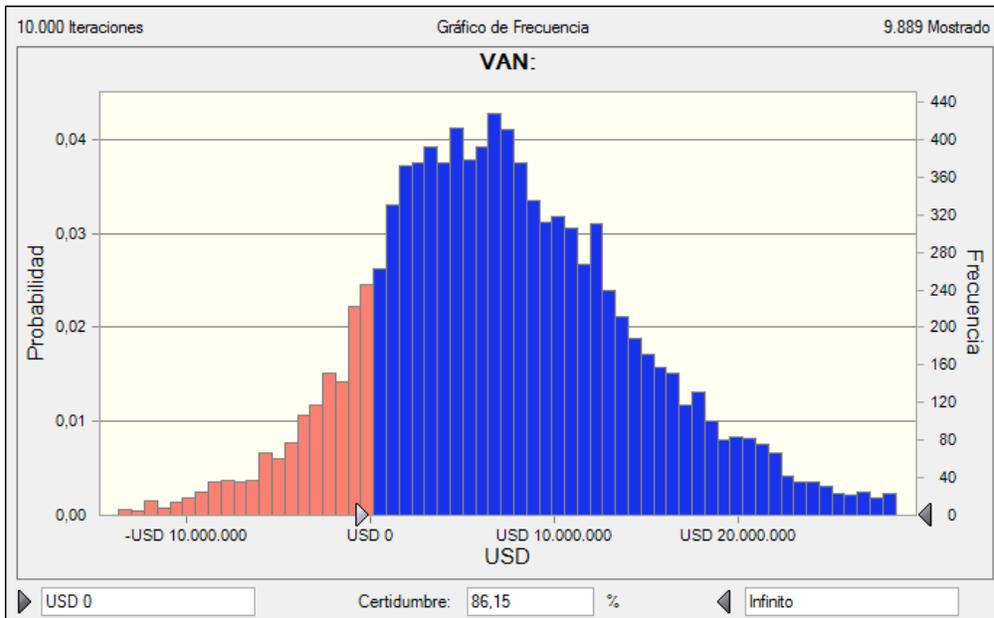
Porcentaje de comisión



Captación de clientes



Todas las variables



Merchant discount

