



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS DE LA TARJETA SCIAC PARA UN
OPERADOR FINANCIERO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION DE LA
GLOBALIZACIÓN**

TANIA SUSANA HERRERA MARTÍNEZ

**PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2010**

RESUMEN

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios para un operador financiero de un nuevo producto denominado Tarjeta SCIAC®. La tesis pretende evaluar la posibilidad que tiene el producto de incorporarse al mercado chileno, desarrollando el modelo de negocios, determinando los mercados objetivos y realizando la evaluación económica.

La metodología empleada consiste en una primera parte de análisis de situación, en la cual se incluyen un análisis externo referido a la evaluación del entorno general y de la industria bancaria chilena, y un análisis interno que describe las características del producto, el modelo de negocios y el estudio de mercado. Una segunda parte desarrolla el plan de negocios de la tarjeta SCIAC® para un operador financiero, describiendo roles y procesos productivos y realizando la estimación de ingresos y costos. Finalmente, en una tercera parte se realiza la evaluación económica y se exploran las posibilidades del producto para ser incorporado en mercados internacionales.

La Tarjeta SCIAC® se caracteriza por ser un producto que integra en una misma cuenta ahorro y crédito a diversas tasas de interés y en distintos plazos y montos, lo que permite acceso a crédito, mantención de saldos como ahorro y operaciones de compra venta en forma directa e integrada. Presenta bajos costos de operación y facilidad de implementación, lo que en un escenario de estabilidad y eficiencia como el de la industria bancaria chilena facilita su incorporación al mercado nacional. El mercado potencial de la Tarjeta SCIAC® corresponde al segmento C2 y C3 de personas y a las micro y pequeñas empresas, quienes teniendo capacidad de pago no cuentan con instrumentos financieros acorde a sus necesidades.

El estudio económico fue realizado para el mercado objetivo considerando 950.000 hogares del segmento C2-C3 y 150.000 micro y pequeñas empresas. El valor actual neto del proyecto evaluado a cinco años y con una tasa de descuento de 30% corresponde a 2,59 millones de dólares, con una tasa interna de retorno de 68%, lo que demuestra que se trata de un producto rentable. Finalmente, se determinó que la Tarjeta SCIAC® es un producto con potencial para incorporarse en cualquier país y para extenderse al mercado mundial.

INDICE

I	Resumen ejecutivo	2
II	Introducción	5
III Marco teórico y metodología		
1.-	Objetivos	7
2.-	Marco teórico	7
3.-	Metodología	11
IV Antecedentes		
1.-	La industria bancaria chilena	16
	a) Descripción general de la industria bancara chilena	16
	b) Características específicas de la industria bancaria	17
	c) Tendencias de la industria bancaria	21
	d) Características de los consumidores	26
2.-	El entorno	29
3.-	El producto	32
4.-	La competencia	39
	a) Identificación de la competencia	39
	b) Las cinco fuerzas de Porter	43
	c) Barreras de entrada	45
V Modelo de negocio		
1.-	Propuesta de valor	47
2.-	Estudio de mercado	47
	a) Segmentación y selección del mercado objetivo	47
	b) Descripción del mercado objetivo	52
	c) Tamaño del mercado potencial	53
3.-	Etapas de implementación	55
4.-	Cadena de valor	57
5.-	Diagrama de flujo de datos del sistema SCIAC	60
6.-	Red de valor añadido	62

7.-Análisis FODA	64
7.-Estrategia competitiva	65
VI Plan de negocios para el operador financiero	
1.- Rol del operador financiero en el modelo de negocios	68
2.- Procesos asociados al operador financiero	68
a) Procesos de la cadena de valor	68
b) Procesos del diagrama de flujo	70
c) Procesos en las etapas de implementación	71
3.- Estimación de las ventas	71
4.- Estimación de los ingresos	73
5.- Estimación de los costos	74
6.- Descripción de los riesgos asociados	77
VII Evaluación financiera	
1.- Flujos de caja estimados	78
2.- Estimación de parámetros financieros	79
VIII Componente global	
1.- Potencial de internacionalización del producto	80
2.- Mecanismos de internacionalización	82
IX Conclusiones	83
X Referencias	85
XI Anexos	90

II. Introducción

La tarjeta SCIAC® es un nuevo instrumento financiero patentado en Estados Unidos el 2 de Junio del 2009, y que pretende introducirse en Chile como primer país a nivel mundial. Este instrumento permite integrar en una misma cuenta no sólo ahorro, crédito y pago, sino también diversas tasas de interés ya sea a corto, mediano o largo plazo para distintos montos, lo cual la hace un instrumento simple, flexible y versátil. La tarjeta SCIAC® es un producto innovador en la industria bancaria, que posee una alta rentabilidad para el operador financiero y beneficios únicos para los usuarios finales, sean éstos personas naturales o jurídicas.

La introducción de este producto en Chile, como primer país de la región, responde a las condiciones de estabilidad y prosperidad que el país ofrece y que son necesarias para que la introducción del producto sea exitosa. La industria bancaria en Chile es prestigiosa, seria y altamente eficiente y se ha caracterizado por la alta incorporación de tecnología, lo cual permite facilitar los procedimientos y mantener un mejor control.

La tarjeta SCIAC® constituye una oportunidad para los bancos por tres razones: primero porque podrán contar con un producto de bajos costos operacionales lo que les permitirá poder conseguir una mayor ganancia por transacción; segundo, porque el número de transacciones podrá aumentar por usuario debido a la flexibilidad y costo del sistema; y finalmente, porque los bancos podrán acceder a un mayor número de clientes los cuales actualmente están desprovistos de instrumentos financieros atractivos y que cubran sus necesidades.

La tarjeta SCIAC® también constituye una oportunidad para los usuarios ya que podrán contar con una cuenta integrada con acceso a un crédito flexible y atractivas tasas de interés para montos altos, medios y bajos, y cuyo saldo podrán ahorrar y al mismo tiempo obtener intereses. Además, la tarjeta SCIAC® puede ser usada como medio de pago y para transacciones de compra venta.

La tesis que se desarrolla a continuación permitirá evaluar las posibilidades que tiene el producto de incorporarse en Chile y cuáles serían los mercados potenciales hacia

cuales podría ser enfocado. Para ello en una primera parte se presentan los antecedentes en cuanto al entorno general y a la industria bancaria, y se describe el producto con sus beneficios y ventajas con respecto a los ya existentes en el mercado financiero. En la segunda parte se desarrolla el modelo de negocios de la tarjeta SCIAC®, describiendo el mercado potencial y los procesos y actores involucrados en el negocio. A continuación se desarrolla un plan de negocios para un operador financiero, el cual se enfoca específicamente en la evaluación financiera y de la rentabilidad del proyecto. Finalmente se explora las posibilidades del producto para ser incorporado en mercados internacionales.

III. Marco Teórico y Metodología

1. Objetivos

El objetivo general de la tesis es desarrollar un modelo de negocios para un operador financiero que dé cuenta de la incorporación de la tarjeta SCIAC® en el mercado chileno.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Describir la industria bancaria en Chile
- Determinar el mercado potencial de la tarjeta SCIAC®
- Desarrollar el modelo de negocios de la tarjeta SCIAC®
- Evaluar la rentabilidad del producto
- Explorar la posibilidad de internacionalización del producto.

2. Marco teórico

El Modelo de negocios

Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos e interrelaciones cuyo objetivo es expresar la lógica de un determinado negocio (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). En el fondo, el modelo de negocios es una historia que cuenta cómo la empresa trabaja (Magretta, 2002).

Un modelo de negocios exitoso es aquel que se muestra una mejor manera de hacer las cosas con respecto a las alternativas existentes en el mercado. Es decir, es una variación de la cadena de valor que ya existe en la industria para un determinado producto o servicio, ya sea creando uno nuevo o mejorando las formas de producción,

venta y/o distribución de los ya existentes (Magretta, 2002). Por lo tanto se estructura para explotar nuevas oportunidades de negocios (FCFM Universidad de Chile, 2009)

El modelo de negocios debe ser capaz de contestar dos tipos de preguntas fundamentales: por una parte debe responder quién o quiénes son los clientes y cuál es el valor que se les está entregando; por otra parte el modelo debe ser capaz de identificar de qué manera se obtendrán las ganancias para la empresa (Magretta, 2002). Por lo tanto el modelo debe considerar los conceptos y relaciones que permiten una descripción simplificada del valor provisto a los clientes y de las consecuencias financieras (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Una vez definido los conceptos, objetos y sus interrelaciones, el modelo de negocios coloca los números necesarios para planificar cómo los elementos del sistema encajan en el todo que funcione (Magretta, 2002). De esta forma se ubica entre un dominio técnico y un dominio económico, describiendo cómo los elementos de evaluación técnica del negocio son transformados hasta darles un valor económico (FCFM Universidad de Chile, 2009). Finalmente los modelos de negocios están sujetos a presiones externas y por lo tanto son susceptibles a cambiar constantemente (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Los elementos que incluye el modelo de negocios son la investigación del mercado, la propuesta de valor, la cadena de valor, el impacto financiero, la red de valor y la estrategia competitiva (FCFM Universidad de Chile, 2009). Elementos que serán descritos a continuación.

Investigación del mercado

La investigación del mercado es una herramienta de administración para la toma de decisiones con respecto al desarrollo de nuevos productos y servicios o el mejoramiento de éstos. Su tarea consiste en proporcionar información para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones (Zikmund, 1995). Este proceso incluye objetivar la información requerida, un método de recopilación de la información, administración de la información, análisis de los datos y comunicación de hallazgos y sus implicancias (Zikmund, 1995).

Propuesta de valor

La propuesta de valor es un conjunto diferente de actividades de una institución que brinda una mezcla única de valor al cliente. El punto de partida para su construcción es entender cuáles son las motivaciones del cliente potencial, cuál es su percepción de la institución y qué tipo de relación requiere establecer (Mejía, 2003).

Las respuestas a estas preguntas se obtienen mediante la investigación de mercado, la definición de la estrategia y el posicionamiento de la empresa. La propuesta de valor debe conciliar los intereses de la institución con la de los clientes (Mejía, 2003). El valor superior para el cliente puede partir por las características del producto, de la atención, del precio, del proceso de venta, de duración del bien, del servicio post venta, de la información que acompañe al producto, de los sistemas de publicidad o promoción del canal de distribución o de cualquier otra característica o una mezcla de ellas. El valor superior para la institución puede partir de las características del cliente en cuanto a su capacidad de compra y pago, su liquidez, bajo riesgo, la posibilidad de venta cruzada, su ubicación geográfica, sus relaciones con otros clientes, su lealtad, la relación precio/costo, etc. (Mejía, 2003).

Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Corresponde a una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo es maximizar la creación de valor y minimizar los costos. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o [competencias distintivas](#) que permiten generar una [ventaja competitiva](#), es decir, una rentabilidad relativa superior a los rivales en la industria en la cual se compite y que es sustentable en el tiempo. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y complementarias y se categorizan en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares (Wikipedia, 2009)

Las actividades primarias se refieren a la creación del producto, su venta y el servicio postventa. Se pueden dividir en actividades de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios de postventa. Las actividades de apoyo son aquellas que no están implicadas directamente en la creación del producto pero son

requeridas para auxiliar a las actividades primarias. Ellas son la infraestructura de la organización, la dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y abastecimiento (Wikipedia, 2009).

Evaluación del impacto financiero

Evaluar un proyecto de inversión consiste en determinar, mediante un análisis de costo-beneficio, si genera o no el rendimiento deseado para entonces tomar la decisión de realizarlo o rechazarlo (Vallado, n.d). El estudio financiero considera la información de los estudios de mercado y técnico para obtener los flujos de efectivo positivos y negativos a lo largo del horizonte de planeación, y entre otras cosas evalúa la utilidad y la calidad de la inversión del proyecto (Vallado, n.d). Este estudio deberá examinar la conveniencia de comprometer los recursos financieros en el proyecto, en comparación con otras posibilidades que se conozcan de colocación. Normalmente la decisión final sobre la realización efectiva del proyecto dependerá de las conclusiones de los estudios de mercado, técnico y financiero (Vallado, n.d).

En esta etapa de evaluación financiera se utilizan diferentes métodos cuantitativos y se comparan los resultados de los diferentes métodos. Estos métodos de análisis se clasifican en estáticos y dinámicos, cuya diferencia es que los primeros no consideran el cambio del valor del dinero en el tiempo y los segundos sí lo hacen (Vallado, n.d).

Red de valor

La red de valor es la constelación de organizaciones que influyen, positiva o negativamente, en el desempeño de una organización. La red de valor a ser definida incluye clientes, proveedores, rivales, sustitutos, complementos, aliados y coaliciones con otras firmas (Alcérreca, 2006).

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial de modo de ganar una ventaja competitiva, es decir, se trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Porter, 1995).

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Estos son los dos tipos básicos de ventaja competitiva: el liderazgo en los costos y la diferenciación (Porter, 1995).

La estrategia competitiva va a estar determinada por el atractivo del sector industrial y la posición competitiva que tenga la empresa, elementos que son dinámicos en el tiempo. Las estrategias se formulan para sacar ventaja de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas (Lamolina, n.d.).

3. Metodología

Descripción de la industria bancaria en Chile

Para describir la industria bancaria chilena se hará un levantamiento de información basado principalmente en fuentes secundarias de documentos publicados en internet y datos obtenidos de instituciones relevantes, los cuales serán seleccionados y ordenados según su relevancia para el estudio.

Análisis del entorno

Para el análisis del entorno se utilizará la metodología PEST (Chapman, 2004). Esta metodología es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y por lo tanto la posición, potencial y dirección de un negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

Descripción del producto

La información sobre las características del producto y su forma de operar se obtendrá de don Andrés Fuentes, creador y dueño de la patente de la tarjeta SCIAC® y a través de su portal web: www.sciac.cl.

Análisis FODA

La análisis FODA (Chapman, 2004) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y corresponde a una evaluación subjetiva de datos, que colocados en un orden lógico ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. La plantilla del análisis FODA es presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos. Las fortalezas y debilidades se obtienen a partir del análisis interno del producto y las oportunidades y amenazas a partir del análisis del entorno

Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se utilizará la metodología de las cinco fuerzas propuesto en 1980 por Michael Porter (Porter, 1995). Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, ellas son la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores.

Investigación de mercado

Para realizar el análisis del mercado potencial de la tarjeta SCIAC® se realizará una *investigación descriptiva* dirigida a indagar quienes serían los clientes y cuál es el tamaño del mercado potencial. El diseño de la investigación cuenta con las siguientes etapas (Zikmund, 1995):

- *Selección del método de investigación:* la información será recopilada a partir de fuentes de información primaria y secundaria según sean los requerimientos del análisis. Se trabajará además en conjunto con el creador del producto para obtener su visión en cada una de las etapas del desarrollo de la tesis.

- *Selección de la muestra:* se realizará un muestreo no probabilístico, considerando como unidad de análisis los hogares chilenos que cumplan con ciertos criterios socioeconómicos definidos.
- *Recopilación de los datos:* se trabajará con datos obtenidos de documentos publicados en formato electrónicos en internet y datos obtenidos de instituciones relevantes. Los datos se almacenarán en archivos electrónicos.
- *Procesamiento de los datos:* los datos se procesarán a través de tablas y gráficos que permitan sintetizar la información de modo que se facilite su análisis.
- *Interpretación de datos:* se realizará un análisis descriptivo enfocado en la cuantificación del mercado potencial de la tarjeta SCIAC®.

Estrategia competitiva

La metodología utilizada para la evaluación de la estrategia competitiva corresponde a la matriz FODA (Lamolina, n.d.). Esta metodología consiste en usar los antecedentes obtenidos en el análisis FODA e integrarlos en una matriz de doble entrada, de modo de obtener 4 distintos tipos de estrategia:

Estrategia fortaleza-oportunidad (FO): usa las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

- *Estrategia debilidad-oportunidad (DO):* mejora las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.
- *Estrategia fortaleza-amenaza (FA):* usa las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- *Estrategia debilidad-amenaza (DA):* tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

Matriz FODA

Deja en blanco	Fortalezas-F <i>Liste las fortalezas</i>	Debilidades-D <i>Liste las debilidades</i>
Oportunidades-O <i>Liste las oportunidades</i>	Estrategias FO <i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias DO <i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>
Amenazas-A <i>Liste las amenazas</i>	Estrategias FA <i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>	Estrategias DA <i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>

Estimación de costos

Debido a que la Tarjeta SCIAC® es un producto único a nivel mundial, la estimación de costos de implementación y operación del producto por parte de un operador financiero se realizará a través del uso de la información de costos de los procesos asociados a los actuales productos financieros, lo que incluye información proporcionada por un banco comercial que opere en Chile y estimaciones indirectas.

Evaluación financiera

Para evaluar el impacto financiero que tendría la implementación de la tarjeta SCIAC® en el mercado chileno se utilizarán métodos dinámicos de análisis de inversiones (Garrido, 2006). De ellos se han seleccionado los siguientes:

- *El Valor Actual Neto (V.A.N.):* 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 y si la diferencia es positiva el proyecto es rentable.
- *La Tasa de Rentabilidad Interna (T.I.R.):* corresponde a la tasa de descuento que hace que el valor actual neto de una inversión sea igual a cero. La inversión es aconsejable si la TIR es igual o superior a la tasa exigida por el inversor. La T.I.R. es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto.

Para el cálculo de estas variables se utilizará una planilla EXCEL creada especialmente para ello.

Potencial de internacionalización

Para explorar el potencial de internacionalización de la tarjeta SCIAC se adaptará una metodología creada por Prahalad y Doz llamada *International- Responsiveness Grid* (IR GRID), la cual identifica presiones del entorno que pueden conducir a la empresa a la integración global o a la capacidad de respuesta local.

La adaptación consiste en analizar una serie de parámetros asignándoles un puntaje de 0 a 2 según sea la intensidad de la presión que ejerce, ya sea para la integración global o para la necesidad de respuesta local. Un puntaje cero representa un factor que no constituye presión, 1 implica una presión leve a moderada y dos una presión grande. Los parámetros a analizar serán los siguientes:

- Presiones para integración global: importancia de los clientes multinacionales, importancia de los competidores multinacionales, intensidad en tecnología, reducción de costos, necesidades universales y acceso a materias primas.
- Presiones para la respuesta local: diferencias en los clientes, diferencias en los canales de distribución, necesidades de sustitutos, necesidad de adaptación del producto, diferencias en la estructura de mercado, demandas gubernamentales.

La suma de los puntajes obtenidos para cada tipo de presión mostrará si el producto es factible de ser internacionalizado como tal o sería necesario una serie de cambios adaptativos para poder incorporarse en mercados internacionales.

IV. Antecedentes

1. La industria bancaria chilena

a) Descripción general de la industria bancaria chilena

El **Sistema bancario** está constituido por el conjunto de entidades bancarias que se rigen por las mismas disposiciones legales, se encuentran autorizadas para realizar las mismas operaciones y están sujetas a la supervisión de una misma autoridad fiscalizadora (Superintendencia de bancos e instituciones financieras Chile, n.d.) Durante los últimos años, la industria bancaria chilena se ha consolidado como una de las más eficientes de América Latina, destacando por su estabilidad, competitividad y prestigio. La solidez de la banca chilena es reconocida, los indicadores financieros y patrimoniales del sistema bancario son positivos, al igual que las utilidades, el nivel tecnológico y la calidad de los servicios (Wigodski & Torres de la Maza, 2004). Si bien el sector reportó un gran crecimiento en los últimos 5 años, la actual crisis mundial lo ha hecho enfrentar grandes desafíos de rentabilidad, pero la solidez de esta industria ha permitido que los pronósticos sigan siendo favorables en un largo plazo (Emerging Markets Monitor, 2009).

La industria bancaria Chilena está compuesta de 25 entidades, cuyos enfoques estratégicos van desde altamente diversificados a altamente especializados en nichos. La industria evidencia una moderada concentración, de acuerdo al índice de concentración de mercado, *Herfindahl Index*¹, que llega a 0,129 en términos de participación de mercado en base a colocaciones totales (Fitch Ratings, 2008). De los 25 bancos establecidos y operando en el país, 20 son sociedades bancarias establecidas en Chile, 4 sucursales de bancos extranjeros y un banco estatal (Superintendencia de bancos e instituciones financieras-Chile, 2009).

La Banca global, altamente diversificada, se caracteriza por una estrategia de negocios y corporativa de múltiples productos y servicios para diversos mercados nacionales y extranjeros, en cambio los Bancos de Nicho se caracterizan por una estrategia de

negocios basada en productos y servicios específicos para el sector del mercado que privilegian (Wigodski & Torres de la Maza, 2004). A Diciembre del 2007 los cuatro mayores bancos en términos de patrimonio representan un 64% de los activos de la industria, un 66% de los depósitos y un 51% del patrimonio (Fitch Ratings, 2008) y a junio de 2008 los 5 mayores bancos controlan un 75% de las colocaciones totales (fitch ratings, 2008).

b) Características específicas de la industria bancaria

Un banco es una institución que realiza operaciones de préstamos y concentra en forma de depósitos los capitales captados para ponerlos a disposición de quienes puedan hacerlos fructificar (Definición, n.d.). Basado en esta definición, la industria bancaria chilena se describirá a través de las características de sus principales productos o funciones: el ahorro y los créditos.

Ahorro

La *Tabla 1* muestra el total de cuentas de ahorro en la Industria Bancaria Chilena a Mayo del 2009, divididas según monto del ahorro. De acuerdo a la tabla, las cuentas de ahorro, tanto en número como en monto, se concentran en el tramo de montos bajos.

Tabla 1: Total de cuentas de ahorro, mayo 2009.

Total de cuentas de ahorro y Plazo	Hasta 120 UF	120-500 UF	>500 UF
Número	13.069.958	187.440	23.152
Monto (M\$)	1.276.096	870.037	465.905

Fuente: Superintendencia de Bancos e instituciones financieras

La *Tabla 2* muestra el número y monto de los depósitos a plazo en moneda nacional, tanto reajustables como no reajustables, a Mayo del 2009. Se observa que la mayoría están concentrados en los montos altos y en los depósitos no reajustables.

Tabla 2: Número y monto de los depósitos a plazo en moneda chilena. Mayo 2009

Tipo de depósito	Hasta 120 UF	120-500 UF	>500 UF	Total
Nº depósito reajutable	37.593	9.970	133.707	131.346
Monto depósito reajutable	15.576	55.398	11.599.906	11.670.880
Nº depósito no reajutable	199.463	171.803	202.767	574.033
Monto depósito no reajutable	226.214	934.701	22.123.224	23.284.142
Nº total depósitos	237.056	181.773	336.474	705.379
Monto total depósitos	241.790	990.099	33.723.130	34.955.022

Fuente: Superintendencia de Bancos e instituciones financieras

Crédito

- *Composición de las colocaciones bancarias*

Las colocaciones comerciales son las de mayor importancia, tanto en *stock* existente como en nuevas colocaciones dentro la cartera de colocaciones de los bancos. Vivienda es el segundo tipo de mayor importancia en *stock*, pero mantiene baja participación en flujos, dada su estructura de vencimientos más largos. Las colocaciones de consumo representan alrededor del 12% del *stock* de colocaciones del sistema. No obstante, en promedio, dicha participación ha disminuido entre 2007 y 2008. (Matus, Silva, & Oda, 2009). La *Tabla 3* muestra la distribución en el porcentaje de colocaciones bancarias, según *stock* y flujo, para el año 2008.

Tabla 3: Composición de las colocaciones bancarias, Chile, 2008

Cartera	Stock	Flujo
Comercial	57.0	73.2
Comercio exterior	9.5	14.9
Consumo	12.8	9.6
Vivienda	21.0	2.3
Total	100.0	100.0

Fuente: Matus, Silva & Oda, 2009

La *Tabla 4* muestra el número de deudores y el monto de la deuda para la cartera comercial y de consumo, en diciembre del 2008. Para cuantificar el mercado de los créditos se ha separado cada una de las carteras en distintos tramos, clasificándose como tramo bajo deudas de hasta 200UF, tramo medio deudas mayores a 200 UF hasta 1000 UF y tramos altos deudas mayores de 1000 UF.

Tabla 4: Número de deudores y monto de sus obligaciones por tipo de cartera y tramo. Diciembre 2008.

Tramo	Cartera Comercial		Cartera de consumo	
	Nº de deudores	Monto (MM\$)	Nº de deudores	Monto(MM\$)
Bajo	576.630	576.886	2.480.356	2.862.776
Medio	290.100	1.430.409	560.439	4.720.225
Alto	96.127	15.072.774	47.297	1.647.900

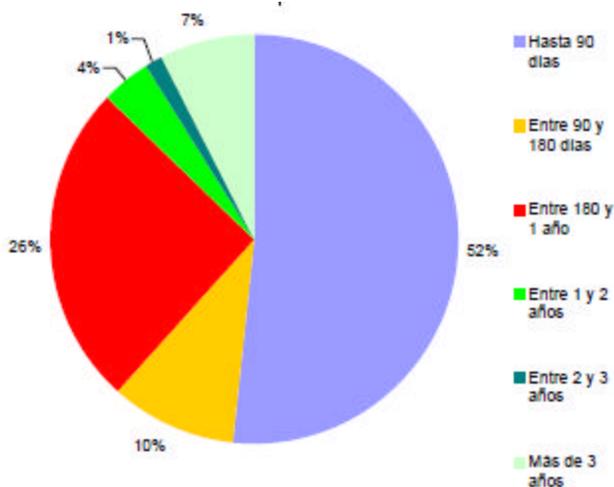
Fuente: Superintendencia de Bancos e instituciones financieras

En la *Tabla 4* se observa que la mayoría de los deudores, tanto en la cartera comercial como de consumo, se concentran en el tramo bajo, en cambio al analizar las colocaciones según monto, la cartera comercial concentra la mayor cantidad de dinero en el tramo alto y la cartera de consumo en el tramo medio.

- *Colocaciones comerciales*

En términos nominales, las colocaciones comerciales han estado aumentando en los últimos cuatro años. De ellas, las colocaciones en UF representan, en promedio, un 51% del *stock* de colocaciones comerciales totales entre 2005 y 2008. Sin embargo, durante el 2008, la mayoría de las nuevas colocaciones ha sido en pesos, concentradas en el corto plazo (45% a menos de 90 días, 77% a menos de un año) y a tasa fija (74% en promedio), destacándose en el último trimestre del año un importante aumento de las colocaciones otorgadas a plazos de entre 30 y 59 días (Matus, Oda, & Silva, 2009). El *Gráfico 1* muestra la participación de las colocaciones comerciales en pesos, por plazo, para el año 2008.

Gráfico 1: Participación de colocaciones en pesos, por plazo, 2008 (porcentaje promedio de los flujos todas las tasas)



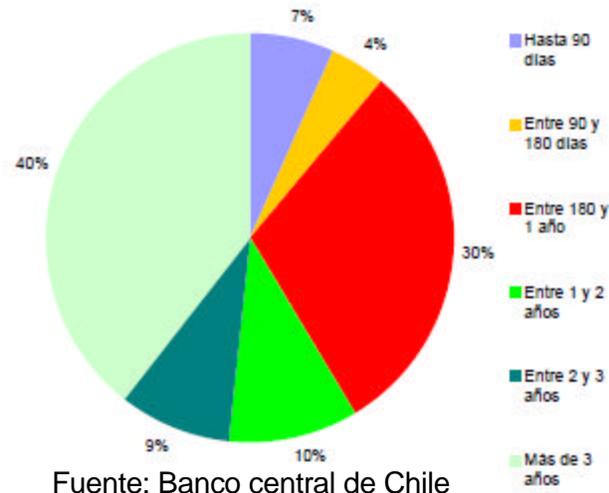
Fuente: Banco central de Chile

- *Colocaciones de consumo*

El 93% del *stock* de colocaciones de consumo es en pesos. Los nuevos créditos en pesos otorgados el 2008 se concentran entre 6 meses y un año (30%) y más de tres años (40%). Los mayores flujos de colocaciones en pesos a tasa variable (62% en promedio) corresponden a créditos asociados al uso de tarjetas de crédito y a sobregiros en cuentas corrientes. Aunque las colocaciones en UF han aumentado a una

tasa similar, todavía no representan más del 7% del stock total. De los nuevos créditos otorgados durante el 2008, el 77% es a plazos mayores de tres años y a tasa fija (Matus, Silva, & Oda, 2009). El *Gráfico 2* muestra la participación de las colocaciones de consumo, por plazo, en el año 2008.

Gráfico 2: Participación de colocaciones en pesos, por plazo, 2008 (porcentaje de flujos promedio todas las tasas)



Finalmente, de acuerdo a los resultados de la encuesta trimestral sobre Condiciones Generales y Estándares en el Mercado del Crédito, realizada en septiembre del 2009 por el Banco Central de Chile, la mayoría de las instituciones encuestadas señala una flexibilización de las condiciones crediticias en todos los segmentos durante el tercer trimestre. Igualmente, se percibe un fortalecimiento de la demanda por créditos durante el tercer trimestre de este año (Banco Central de Chile, 2009).

c) Tendencias de la industria bancaria

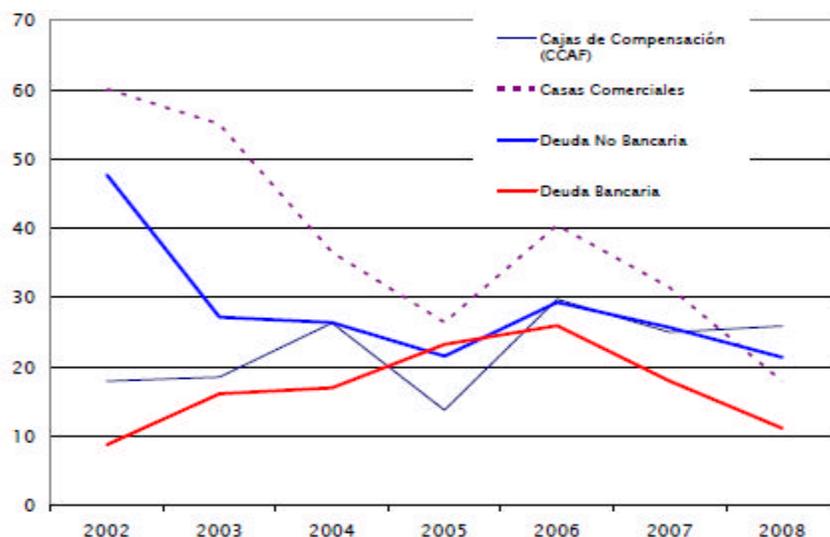
Tendencias de las instituciones bancarias

En los últimos 20 años ha existido una significativa reestructuración interna de la industria marcada por cambios de propiedad y mega-fusiones entre los bancos. Así, el número de instituciones ha decrecido de forma relevante, de 55 en 1980 a 40 en 1990 y llegando a 25 en el 2008. Además, gracias a la entrega de nuevas licencias bancarias a

nuevos actores, el desempeño de la industria en los últimos años ha sido liderado por el fuerte crecimiento en banca *retail*. En pocos años han aumentado explosivamente los oferentes de créditos de consumo no bancarios: 6 grandes Casas Comerciales, 5 Cajas de Compensación, 2 cadenas de Supermercados, 10 Compañías de Seguros; y más de 50 Cooperativas de Ahorro y Crédito entre otras instituciones dan cuenta de más de un 40% de participación de mercado (Superintendencia de bancos e instituciones financieras-Chile, 2009).

Esta “retailización” tiene como resultado la generación de mayor competencia y la formación de alianzas estratégicas entre los megabancos y los bancos de las casas comerciales (Wigodski & Torres de la Maza, 2004), especialmente para atender los segmentos menos bancarizados. Así, la deuda de consumo no bancaria es la principal responsable del crecimiento en el porcentaje de los hogares con deuda de los últimos años, y a fines del 2008 constituía cerca del 50% de la deuda de consumo (Banco Central, 2009). En el *Gráfico 6* se observa la tasa de crecimiento real anual de la deuda bancaria y no bancaria entre los años 2002 y 2008. Se observa cómo casa comerciales y cajas de compensación están teniendo un rol importante como instituciones financieras.

Gráfico 6: Deuda de consumo no bancaria (tasa de crecimiento real anual)



Fuente: Banco central de Chile, 2008

El avance de la banca de personas es un fenómeno que ya una tendencia en el país. Los bancos han focalizado sus esfuerzos comerciales principalmente en segmentos de menores ingresos. No obstante, a partir del tercer trimestre de 2007 se han instaurado mayores restricciones en la originación de los créditos por parte del sistema en general para controlar el riesgo de cartera (Fitch Ratings, 2008). Por otro lado, un nuevo segmento de mercado ha comenzado a despertar interés, pequeña empresa y microempresarios, el que gracias al éxito de instrumentos como el factoring y financiamiento con garantías recibidas de entes gubernamentales (Fogape, CORFO) comienza a acceder más fluidamente a financiamiento bancario (Fitch Ratings, 2008).

Los pronósticos señalan que la tendencia hacia un mayor componente de colocaciones retail y de medianas y pequeñas empresas seguirá aumentando, generando mayores rentabilidades y también un mayor riesgo de cartera. El crecimiento en colocaciones a personas continuará pero a tasas más bajas, teniendo en cuenta el que aún existe espacio principalmente en segmentos de bajos ingresos, no obstante bajo condiciones más estrictas dado el distinto perfil de riesgo. (Fitch Ratings, 2008)

Tendencia de los instrumentos de pago

Durante la última década, el fuerte crecimiento de la actividad bancaria y de las transacciones de pagos en el país, se ha sustentado en la incorporación de sistemas información, redes de comunicación, ATM, POS e Internet, más que en el aumento de las dotaciones de personal y de sucursales, las cuales han tenido un acotado crecimiento durante el período. Dicho proceso, no sólo ha estado motivado por el logro de menores costos transaccionales, sino que también por la implementación de estrategias de negocios que incorporan nuevos canales de atención y comunicación, nuevos productos y funcionalidades, la ampliación del ámbito de influencia de mercado, y nuevas orientaciones comerciales (Flores, Alarcón, Morales, & Yáñez, 2008).

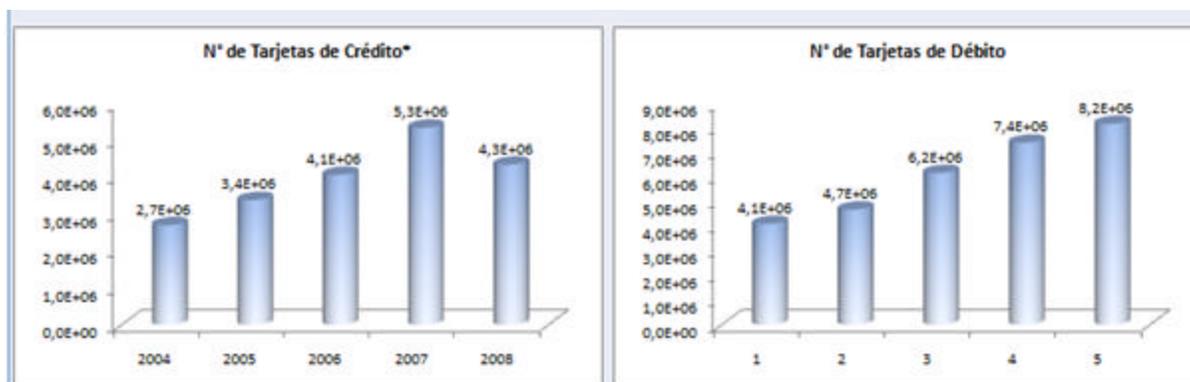
Los instrumentos de pago han ido evolucionando conforme las compañías financieras se han ido adaptando a los gustos y necesidades de los consumidores y a su vez los consumidores han adoptado el uso de tarjetas como medio de pago debido al mayor acceso a este tipo de servicios (Euromonitor International, 2009). Sin embargo, la incidencia de las tarjetas en el total de pagos minoristas sigue siendo

comparativamente baja con respecto a las cifras de países desarrollados (Flores, Alarcón, Morales, & Yáñez, 2008).

Afortunadamente, el uso de los POS se ha masificado en casi 100 mil comercios, y esto ha permitido reducir en casi 10% el monto promedio de compras con ese medio. De esta forma, el monto promedio de compra cayó en el último año de 1 UF a 0.9 UF quedando en unos \$ 18.900 (Nazar & Cárcamo, 2009). Lo opuesto ha ocurrido con las tarjetas de crédito ya que en el último año la transacción promedio subió en \$ 10.000, a poco más de \$ 70.000. El factor principal de este cambio está en la posibilidad de pagar en cuotas que permite diferir el pago (Nazar & Cárcamo, 2009).

En los Gráficos 3 y 4 puede apreciarse la variación que han experimentado, durante los últimos 5 años, las tarjetas de crédito y débito.

Gráfico 3 y 4: Evolución del número de tarjetas de crédito y débito. Chile 2004 - 2008



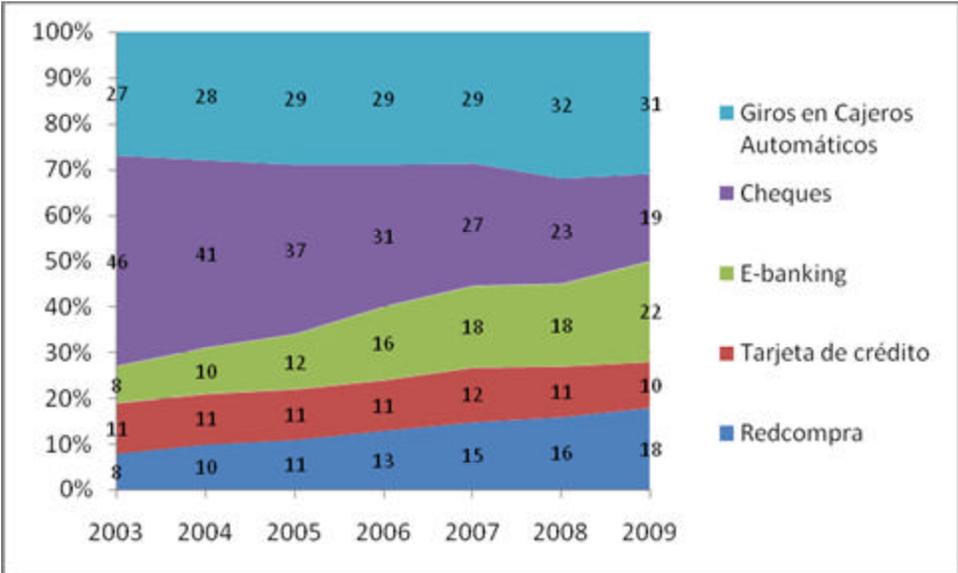
Fuente: Superintendencia de Bancos y servicios financieros, 2008

Las tarjetas de crédito emitidas por las multitiendas y los supermercados poseen una fuerte penetración en el país, particularmente en los quintiles de menor ingreso de la población. Chile es el único país del mundo donde las grandes tiendas tienen en circulación un mayor número de tarjetas de crédito en comparación con los bancos. Pero si bien el parque de tarjetas vigentes del retail es elevado (1,4 tarjetas minoristas por habitante) y su incidencia en número total de pagos es significativa (35%), la incidencia en el monto total de pagos minoristas sigue siendo acotada (1%) e importantemente concentrada en operaciones realizadas en los propios comercios del emisor (81%) (Flores, Alarcón, Morales, & Yáñez, 2008).

La utilización Internet como plataforma de pagos presenta una tendencia marcadamente creciente. En poco más de 5 años, el número de transacciones se ha multiplicado por cinco, mientras que los montos involucrados se han expandido más de cien veces. El monto promedio de las transacciones iniciadas en la red es 2 veces mayor que el de las transacciones realizadas mediante cheques, dando cuenta con ello de la fuerte utilización del canal por parte de las empresas. (Flores, Alarcón, Morales, & Yáñez, 2008).

De acuerdo a la estimación de Transbank (empresa que administra el negocio de tarjetas y comercio vía internet de la banca), actualmente los medios electrónicos representan la mitad de las transacciones bancarias, cifra que ha sido posible fundamentalmente gracias al aumento del uso de las tarjetas bancarias, que en seis años casi se duplicó, y a la incorporación de internet para realizar transacciones (Nazar & Cárcamo, 2009). En el *Gráfico 5* se muestra cómo ha sido esta evolución.

Gráfico 5: Transacciones con medios de pago financieros, porcentaje de participación por medio de pago.



Fuente: Nazar & Cárcamo, 2009

De acuerdo al *Gráfico 5*, el alza la lideran las operaciones por internet, que aumentaron en el período de 8% a 22%, incremento similar al que han mostrado las tarjetas de débito. Por el contrario, el número de transacciones con cheque cayó desde un 46% del

total en 2003 a un 19% en 2009, mientras que el efectivo mantuvo niveles similares de uso en dicho lapso (Nazar & Cárcamo, 2009)

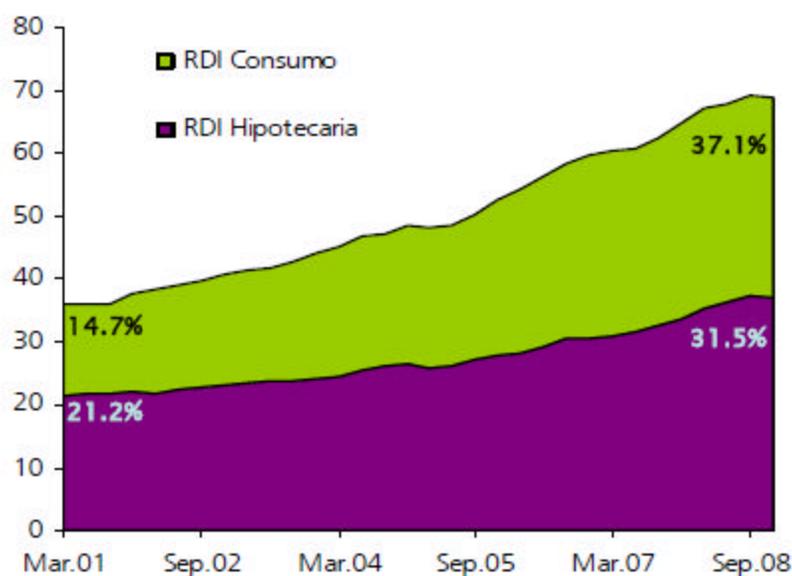
d) Características de los consumidores

En la industria bancaria es necesario distinguir dos grandes grupos de consumidores: las personas naturales y las personas jurídicas o empresas.

Personas naturales

La deuda de los hogares ha presentado un crecimiento significativo en los últimos 8 años. Alrededor del 56% de los hogares presentaba algún tipo de deuda en 2004, cifra que en 2007 llegó a 61%. Dicho crecimiento ha sido impulsado por el crecimiento de la deuda de consumo, y en particular la deuda de consumo no bancaria (Banco Central, 2009). El *Gráfico 7* muestra la razón de endeudamiento de los hogares chilenos como porcentaje del ingreso disponible entre los años 2001 y 2008, y separados por deuda de consumo y deuda hipotecaria. Se aprecia que la deuda de consumo se ha incrementado en 22.4 puntos porcentuales, en cambio la deuda hipotecaria se ha incrementado sólo en 10,3 puntos porcentuales.

Gráfico 7: Razón de endeudamiento (como % del ingreso disponible)



Fuente: Banco central, 2009

El análisis de la situación financiera de los hogares permite observar además que el porcentaje de hogares con deuda es similar en los distintos quintiles de ingresos. La *Tabla 5* muestra la tenencia de deuda según el quintil de ingreso. Los hogares que tienen deuda de consumo alcanzan a un 57% y si bien la deuda de consumo bancaria está concentrada en un 22% de los hogares, 46% tiene deuda con casas comerciales, siendo los quintiles de ingresos medios quienes presentan un mayor número de hogares con este tipo de deuda. Paralelamente, existe un 15% de hogares con deuda hipotecaria, sin embargo, estos hogares se concentran en los quintiles de mayores ingresos. Se observa también que una cierta proporción de los hogares utiliza diversas fuentes de financiamiento de modo simultáneo. En efecto, 14% de los hogares tiene deuda con el sistema bancario y con casas comerciales (Banco Central, 2008).

Tabla 5: Porcentaje de **hogares con deuda según quintil de ingreso**

Quintil	I	II	III	IV	V	Total
Tenencia de deuda	53	63	67	67	57	61
Consumo	51	60	62	63	51	57
Bancaria	13	15	21	28	33	22
Casa comercial	41	52	52	48	35	46
Banco y casa comercial	8	10	14	20	20	14
Otra deuda	47	58	58	56	48	53
Hipotecaria	8	10	16	20	22	15

Fuente: Encuesta financiera de hogares 2007, Banco Central de Chile

Por otra parte, el 79% de los hogares tiene algún tipo de activo, donde destaca la alta tenencia de activos inmobiliarios en todos los quintiles de ingresos (55% en el quintil de menores ingresos y 72% en el quintil de mayores ingresos). En cuanto a los activos no inmobiliarios, 43% de los hogares indica tenerlos. Ello ocurre incluso en el quintil de menores ingresos, donde el 23% reporta activos no inmobiliarios. No obstante, sólo un

12% de los hogares señala tener activos financieros, los que se concentran principalmente en el quintil de mayores ingresos. (Banco Central, 2008)

Empresas

La cartera comercial se expande sobre el promedio gracias al dinamismo que sigue mostrando la demanda, especialmente en la inversiones de capital en los sectores de construcción, impulsado por obras de ingeniería vinculadas al sector energético; el sector de comunicaciones, que vive un auge en la telefonía celular; el sector comercio, impulsado por los grandes operadores de retail y comercio automotriz y las ventas mayoristas de maquinaria; y el sector de servicios financieros (Fitch Ratings, 2008). De acuerdo a la base de los balances entregados a la Superintendencia de Valores al tercer trimestre de 2008, las compañías ligadas directamente al comprador final (retail y consumo) y la construcción, exhiben lo mayores niveles de endeudamiento (Herrera, 2009).

A nivel de segmentos, tras la expansión que se observó en 2007 en las colocaciones al segmento de medianas y pequeñas empresas, el primer semestre de 2008 se ha visto un importante aumento en las colocaciones al segmento de corporaciones que frente a la contracción del financiamiento externo buscaron refugio en la banca local (Fitch Ratings, 2008).

Con respecto a las micro y pequeñas empresas (MyPEs), en Chile existen más de 1,4 millones de unidades productivas (empresas), de las cuales el 98,5% corresponde a la categoría MyPE. El 91% de los deudores comerciales corresponde al tamaño MIPE, sin embargo, su deuda sólo alcanza a un 8,9% del total de colocaciones comerciales. El 63% de las MyPEs no tiene algún tipo de crédito en el sistema financiero (Morales, 2007).

Considerando que el universo de MyPEs de tipo formal (que están identificadas en el Servicio de Impuestos Internos) ascendía a 684.266 en el año 2004, la cobertura de créditos alcanzaba a un 74%. Pero si se toma como universo relevante el total de MyPEs formales e informales, que ascendía a 1,4 millones de empresas, entonces la cobertura baja a un 36% (Larraín, 2006). Por lo tanto, a pesar del crecimiento importante evidenciado en materia de acceso de las MyPEs al crédito, existe todavía un importante margen para llenar la brecha de empresas que todavía no pueden acceder.

Tomando en cuenta únicamente las empresas formales, existirían aun 286 mil empresas sin acceder al crédito (Larraín, 2006).

En el caso de las empresas formales, la experiencia de la división de micro crédito del Banco Estado, es interesante de ser citada. Dicho banco muestra un crecimiento muy importante, pasando de 4.500 clientes en diciembre de 1998 a 170 mil en diciembre de 2005. Lo interesante es que, los niveles de riesgo se mantienen bajo el 2%, y los resultados en materia de rentabilidad son atractivos (Larraín, 2006).

2) El entorno

A continuación se aplicará un análisis PEST para identificar los factores del entorno general que podrían afectar el desarrollo del negocio de la tarjeta SCIAC®.

Entorno Político-legal: Chile sigue siendo un país políticamente estable, situación que se refleja en la no existencia de actores anti sistémicos, en la plena sujeción de las Fuerzas Armadas al poder político y en la existencia de un sólido consenso institucional, donde las divergencias respecto de determinadas normas constitucionales y legales se plantean al interior del sistema y a través de los mecanismos preestablecidos. El clima de gobernabilidad también es positivo existiendo una baja probabilidad de estallidos sociales o polarización política (Benavente, n.d). En este contexto, la industria financiera ha podido desarrollarse y convertirse en una de las más sólidas de Latinoamérica.

Chile se ha posicionado en los rankings realizados por organizaciones internacionales que evalúan a los países según su nivel de competitividad, libertad económica, transparencia y corrupción. Es el país mejor rankeado a nivel latinoamericano, tanto en percepción de la corrupción y competitividad global, y es el segundo país mejor ubicado en tanto facilidad para realizar negocios (Doing business, 2008).

Uno de los factores de fortaleza de la banca local es la sólida institucionalidad de regulación y supervisión, reestructurada en 1986 con cierta rigidez tras la crisis

económica y que a partir de 1997, siguiendo criterios de autorregulación y administración basada en riesgo, ha venido incorporando las flexibilizaciones necesarias para profundizar los niveles de competitividad, ampliar la gama de productos y actividades permitidas, y mejorar los niveles de gestión del capital centrado en riesgos (fitch ratings, 2008)

A fines de este año 2009 debiera entrar en vigencia en Chile el acuerdo de Basilea II, que consiste en un estándar internacional de referencia para los reguladores bancarios al cual han adherido las principales economías del planeta y que busca establecer los requerimientos de capital necesarios, para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos (Asociación de bancos e instituciones financiera de Chile, n.d.).

Entorno económico: Chile tiene una economía de mercado caracterizada por altos niveles de comercio exterior e instituciones financieras fuertes que le han dado solidez con respecto a Latinoamérica. El gobierno chileno conduce una política fiscal contracíclica, acumulando ahorros durante los períodos de alto precio del cobre y crecimiento económico y permitiéndose un gasto deficitario sólo durante épocas de bajo precio del cobre y bajo crecimiento (The world factwork, 2009).

Con respecto a los ingresos, el PIB alcanzó a 245.1 billones de dólares al año 2008 y las exportaciones dan cuenta del 40% de él. Los commodities constituyen tres cuartos del total de exportaciones y el cobre por sí solo provee un tercio de las ganancias del gobierno. En los últimos 5 años la inversión extranjero se ha cuadruplicado hasta llegar a 17 billones de dólares durante el 2008 (The world factwork, 2009).

La coherencia en la conducción económica es un indicador en el cual Chile es bien evaluado. Hay plena concordancia entre la estrategia de desarrollo vigente y el diseño de las políticas económicas, así como en el manejo de la coyuntura. El ambiente macroeconómico es bueno y sólido, con una baja inflación sostenida en el tiempo, un bajo déficit fiscal y un mantenimiento de un buen nivel de reservas internacionales (Benavente, n.d).

Entorno Tecnológico: Chile es uno de los países más avanzados en distribución y uso de la tecnología en Latinoamérica. Así lo demuestra el índice de desarrollo digital que alcanzó un 46% durante el año 2009 (Globedia, 2009). Este índice se mide en escala de 0 a 100, y considera la medición de cuatro aspectos generales: Infraestructura Básica, Conectividad de Hogares y Personas, Acceso y Uso en Empresas, y Gobierno Electrónico. Por lo tanto esta nueva medición refleja la alta conectividad, penetración y expansión que han tenido en todo el país las tecnologías de información y comunicaciones (Chileclíc, 2009).

Actualmente Chile es el líder de la región al enfocar sus esfuerzos por aprovechar las nuevas tecnologías para impulsar la eficiencia de su economía y mejorar los estándares de vida de su población. El desarrollo tecnológico de Chile **crece en una tasa cercana al 10% anual y existe un alto número de empresas con acceso a tecnología (78%). Sin embargo, aún deben mejorar las condiciones para el comercio electrónico (17%), la masificación de la banda ancha en hogares (33%) y la demanda de los servicios electrónicos de Estado** (La tercera, 2009).

Con respecto al uso de telefonía móvil, Chile acaba de alcanzar el 100 por ciento de la llamada penetración del mercado existiendo 16 millones 682 mil 500 celulares según reportan las tres principales firmas involucradas, es decir, un habitante, un celular. Además por cada línea de telefonía fija hay siete aparatos celulares. (Luna, 2009).

Entorno Socio-Cultural: La evolución demográfica de Chile ha progresado a un perfil de país desarrollado, con bajas tasas de natalidad y mortalidad y altas expectativas de sobrevivencia que se asocian al progresivo bienestar y progreso social que ha tenido el país. Las condiciones sociales de la población han mejorado ostensiblemente con respecto a las de hace una década en gran medida gracias al crecimiento económico y a unas políticas sociales sensibles con los problemas de las personas (Wapedia, 2009). Sin embargo, en materia de distribución, el 60% de la riqueza chilena está concentrada en el 20% más rico de la población. Una familia de este segmento gana 17 veces más que una del 20% más pobre. Esta distancia duplica a la de EE. UU. (8,9 veces) y pone a Chile entre los 10 países más desiguales del mundo, el primero en Latinoamérica (Río negro, 2009).

La población chilena se concentra en un 40% en Santiago lo que la convierte en una de las áreas metropolitanas más pobladas de América Latina y en una gran aglutinadora de industria y servicios (Wapedia, 2009). El porcentaje de población urbana al censo del 2002 era de 86,6% y el 4.6% de la población se considera perteneciente a un grupo étnico (INSUCO, 2009).

La tasa de escolaridad de enseñanza básica es de un 98% y la de enseñanza media es 85%. Cinco millones de personas representan la población económicamente activa del país, de las cuales 67,2% se desempeña en el sector terciario, 20,7% en el secundario y 12,1% en el primario (INSUCO, 2009).

Con respecto a los hábitos de consumo, los chilenos han ido cambiando diametralmente y el país se ha ido integrando a las tendencias propias de los países desarrollados. Muchos bienes que otrora constituían símbolos de estatus social hoy por hoy pasaron a ser de disponibilidad masiva, producto de estas reformas económicas. La alimentación dejó de ser el ítem más importante en las pautas de consumo de los hogares, dando paso al transporte, las comunicaciones y otros productos cada vez más masivos. Es destacable que este fenómeno comienza a producirse incluso antes de experimentar una variación importante el ingreso per-cápita de los chilenos. Así, el consumo se ha convertido en un protagonista central de la vida cultural en el país. (Muñoz, 2008).

3. El producto

La tarjeta SCIAC® es un instrumento financiero que permite integrar en una misma cuenta no sólo ahorro, crédito y pago, sino también diversas tasas de interés ya sea a corto, mediano o largo plazo para distintos montos (SCIAC, 2009)

Operación de la tarjeta SCIAC®

Como instrumento financiero sirve para hacer ahorros y créditos de largo, mediano y corto plazo. Como instrumento de pago sirve para transacciones con toda clase de

valores; como dinero, títulos, bienes y servicios. La *Figura 1* muestra el esquema de cómo se produce la operación.

Figura 1: Diagrama de la operación general



Fuente: SCIAC, 2009

De acuerdo a la *Figura 1*, la operación se realiza entre titulares de la tarjeta SCIAC® y los valores que se comercian pueden ser dinero, títulos, bienes y servicios. De acuerdo a la operatoria el titular de tarjeta que vende un valor obtiene un ahorro y quién compra con la tarjeta obtiene un crédito (SCIAC, 2009)

La tarjeta SCIAC® utiliza planes de cuenta para definir y diferenciar condiciones de pago de ahorros y créditos. Los planes rigen igual tanto para las transacciones de ahorro y crédito como para los saldos de ahorro y deudas y están definidos por una tasa de amortización, una tasa de interés nominal, una unidad de valor y un período de pago. Según la tasa de amortización se definirán planes de largo plazo (0 – 2% de amortización), mediano plazo (2-10% de amortización) y corto plazo (10-100% de amortización) y la manera en que opera la cuenta es que los saldos de ahorro y créditos se amortizan en cada ciclo de pago en la tasa de amortización definida en el plan de cuenta, aplicado sobre el saldo insoluto del último ciclo. De esta forma los saldos se pueden amortizar y cancelar con una operación de ahorro si es deuda o de crédito si es ahorro. El hecho que la misma cuenta integre ahorro y crédito permite que la suma de las cuentas de ahorros y deudas esté siempre en equilibrio tanto en monto como en perfil de pago, tal como lo ilustra la *Figura 2*.

Figura 2: Equilibrio de la operación en la misma cuenta



Fuente: SCIAC, 2009

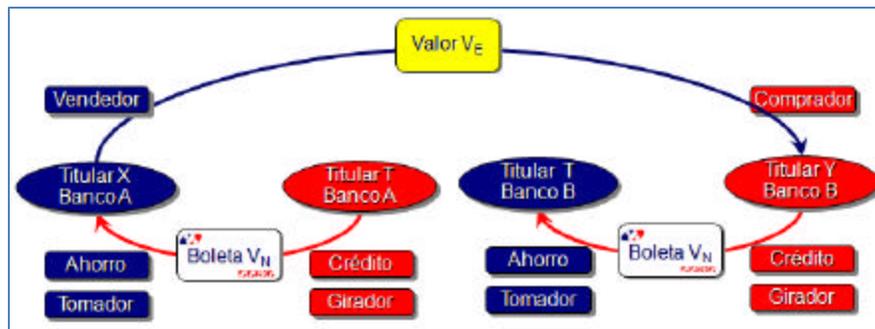
De acuerdo al esquema planteado, la cuenta SCIAC® después de una transacción de ahorro puede pasar de deuda a ahorro o variar dentro de ellas. De la misma forma, la cuenta después de una transacción de crédito puede pasar de ahorro a deuda o variar dentro de ellas (SCIAC, 2009)

En referencia al sistema de pago flexible, la tarjeta tiene una cuota de pago flexible, tanto para deudas como para ahorros, constituida por una *cuota de pago ordinaria* y una *cuota de pago extraordinaria*. Donde la cuota ordinaria es igual al saldo insoluto del ciclo anterior por la tasa de amortización más la tasa de interés nominal (la cual puede ser fija o variable). Mientras que la cuota extraordinaria se trata como transacción de ahorro o crédito por dinero; la que puede ser voluntaria, convenida, mínima u obligatoria; así como positiva, cero o negativa (SCIAC, 2009).

Para operar con la tarjeta se requiere un cupo de crédito disponible en la cuenta. Este cupo dependerá del valor de las garantías entregadas, de la capacidad de pago y de las deudas y ahorros. En relación con las garantías, éstas pueden ser de distintas clases y cada una de ellas tiene un valor aceptado por el banco resultado de una tasación, el cual se sugiere depreciar porcentualmente de acuerdo a la naturaleza de ella y retasar periódicamente. Por otra parte, la capacidad de pago debe ser suficiente para pagar la deuda con una cuota uniforme hasta el plazo de vigencia de la Tarjeta (SCIAC, 2009).

Por otra parte, la flexibilidad de la tarjeta permite realizar transacciones entre bancos, entre distintos planes de cuenta y con un no titular de la tarjeta SCIAC®. Estas operaciones se pueden apreciar en las Figuras 3, 4 y 5 respectivamente.

Figura 3: Transacciones entre distintos bancos



Fuente: SCIAC, 2009

Según se aprecia en la *Figura 3* la operación permite que dos titulares de Tarjeta SCIAC® en distintos bancos puedan efectuar transacciones. Para hacerlo se requiere hacer 2 operaciones simultáneas con un tercero que tenga cuenta SCIAC® en ambos bancos, que puede ser uno de los dos bancos u otro inversionista. En este caso, los valores nominales de cada transacción dependerán de las tasas efectivas de cada uno de los bancos y de comisiones de terceros (SCIAC, 2009).

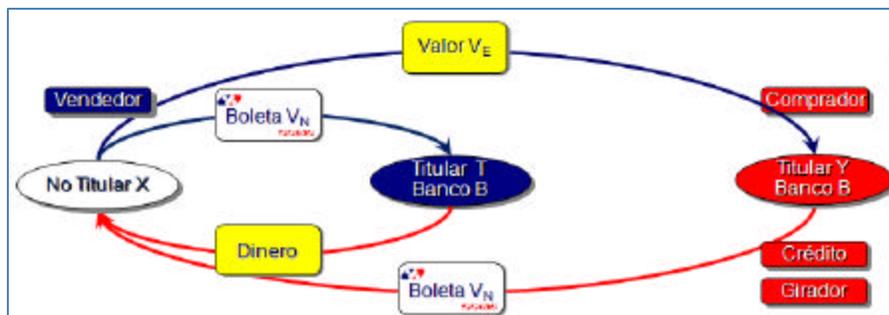
Figura 4: Transacciones entre distintos planes de cuenta



Fuente: SCIAC, 2009

La operación entre distintos planes de cuenta permite que dos titulares de Tarjeta SCIAC® en distintos o igual banco puedan efectuar transacciones. Para hacerlo se requiere hacer dos operaciones simultáneas con un tercero que tenga cuenta SCIAC® en ambos o el mismo banco, que puede ser uno de los bancos u otro inversionista. En este caso, los valores nominales de cada transacción dependen de las tasas efectivas de cada uno de los bancos, de los planes y de comisiones de terceros (SCIAC, 2009).

Figura 5: Transacciones con un no titular de la tarjeta



Fuente: SCIAC, 2009

Finalmente, Según como se aprecia en la *Figura 5*, se pueden realizar transacciones con un no titular de la tarjeta. Para eso, el vendedor debe descontar la boleta SCIAC® del comprador en el banco del comprador o con otro inversionista. Otra alternativa es que el propio comprador descunte una boleta SCIAC® y pague al vendedor al contado (SCIAC, 2009).

Fórmula financiera

La manera en que una misma cuenta pueda integrar ahorro y crédito, por distintos montos, a distintas tasas de interés efectivas en una sola cuenta de un mismo plan de pago, se consigue gracias a una fórmula matemática que permite realizar esta operación y que es parte de la patente del producto. Esta fórmula es la siguiente:

$$V_N = V_E \frac{(P\% + I_E^{k\%})}{(P\% + I_N^{k\%})}$$

Donde:

V_N: Valor nominal

V_E: Valor efectivo

P%: Tasa de amortización

I_E^{k%}: Tasa de interés efectivo (Fija o ajustable)

I_N^{k%}: Tasa de interés nominal (Fija o ajustable)

Esta fórmula se aplica directamente en el límite entre los períodos y debe corregirse cuando la transacción se realiza un día distinto al límite del período, es decir el día de fin del mes. Según la fórmula, el valor efectivo de ahorro o crédito transado a una tasa de interés efectiva, se integra a la cuenta en un valor nominal equivalente a la tasa de interés nominal de la cuenta. De esta manera se consigue que las condiciones de pago convenidas en cada una de los ahorros y créditos integrados no sean afectadas.

Beneficios y ventajas competitivas de la tarjeta SCIAC®

Los beneficios específicos que posee la tarjeta SCIAC® para los consumidores son:

Producto único: No existe en el mercado un producto de estas características. La mayoría de los instrumentos financieros existentes son más acotados en cuanto a su uso y ventajas, en cambio la tarjeta SCIAC® es un instrumento integrado y de amplio uso.

Producto versátil: La tarjeta SCIAC® es versátil no sólo porque puede ser usada para ahorro, crédito y pago, sino también porque permite integrar distintas tasas de interés (fijas o variables) con distintos plazos de pagos en una misma cuenta.

Producto flexible: Además de la operación versátil, la tarjeta SCIAC® puede ser usada para transacciones a corto, mediano y largo plazo. Permite comprar y vender cualquier tipo de valor (dinero, título, bienes y/o servicios) entre usuarios de la tarjeta: individuos, compañías e instituciones.

Producto Simple: La operación de la tarjeta es simple de manejar para los usuarios. El usuario sólo debe contar con una garantía, escoger un plan de cuenta y operar con la única cuenta que le permitirá ahorrar, optar a crédito y pagar. La información de la cuenta es fácil de entender para los usuarios.

Bajos costos operacionales por transacción: Gracias a la fórmula matemática básica del producto que integra las operaciones, la tarjeta SCIAC® presenta un costo operacional por transacción bajo lo que se puede traducir en una interesante alternativa para los usuarios.

De los beneficios del producto se derivan sus ventajas competitivas

Versatilidad en el ahorro

En comparación con una cuenta de ahorro, ya sea con giro incondicional o con giro diferido, la tarjeta SCIAC® es más versátil ya que el ahorro no sólo se consigue a través de depósitos, sino también a través de la venta de un activo o servicio por parte del usuario del instrumento. Además la tarjeta SCIAC®, en su función de ahorro, permite regularizar los ingresos ya que este genera dividendos mensuales que decrecen según la tasa de amortización y permite descontar cuando hay cupo disponible ya sea por ahorros o por garantías. Finalmente, como además es un instrumento de pago, permitiría pagar directamente con el capital ahorrado sin necesidad de girar el dinero.

Permite créditos a largo plazo por montos medios

En el mercado de las transacciones de montos medios, son escasos los créditos a mediano plazo (créditos automotrices por ejemplo), la mayoría son a corto plazo. La ventaja comparativa de la tarjeta SCIAC® es la capacidad de otorgar créditos de largo plazo a estos montos. De esta manera, le ofrece al deudor una tasa más conveniente y menores amortizaciones, de forma que haga un uso más eficiente de sus ingresos.

En el caso de las empresas, los créditos comerciales son entregados a corto plazo y a plazo fijo, donde el pago de intereses es periódico y el principal al vencimiento. La tarjeta SCIAC® podría dar a la empresa la posibilidad de transformar créditos de corto plazo en un crédito de largo plazo de manera de financiar las necesidades de capital o la compra de maquinarias, equipos o pago de servicios. Con esto las cuotas serían menores y las tasas más bajas.

Operaciones simples y transparentes

La operación de la tarjeta es simple para el usuario. Por una parte le otorga al deudor el monto exacto del crédito que necesita, y por otra le permite pre-pagar su deuda en forma total, parcial o periódicamente. Esto se puede realizar mediante la venta de activos y/o servicios, o con ahorros, o simplemente, con el pago de dividendos. Además existe la posibilidad para el deudor de reprogramar su deuda, y de acomodar sus pagos.

Junto con lo anterior, el manejo de las garantías es eficiente bajo el sistema SCIAC®, ya que, a medida que se van cancelando los dividendos, o bien, reduciendo la deuda, la garantía hipotecaria, se va liberando. Esto le permite al deudor utilizar esta “garantía liberada” para otro crédito.

4. La competencia

a) Identificación de la competencia

La competencia de la tarjeta SCIAC® es el conjunto de instrumentos financieros cuyos servicios podrían satisfacer las mismas necesidades que satisface la tarjeta. Para conocer la competencia se compararán los otros instrumentos financieros con la tarjeta SCIAC® de modo de averiguar las ventajas y desventajas del producto estudiado en comparación con su competencia. Los instrumentos financieros que se analizan son instrumentos de ahorro e instrumentos de crédito.

Instrumentos de ahorro

Un instrumento **de Ahorro** es un mecanismo que ofrecen las instituciones financieras para ir guardando el ahorro; por el hecho de ir haciendo esa operación, la institución le paga intereses y/o reajustes al titular de la cuenta de manera periódica.

Dentro de los instrumentos de ahorro existen aquellos de renta fija y los de renta variable. Los instrumentos de renta fija son:

- *Cuenta de ahorro con giro incondicional:* son aquellas cuentas en que el ahorrante puede girar en cualquier momento la totalidad del dinero depositado. Pueden ser reajustables o no reajustables.
- *Cuenta de ahorro con giro diferido:* son aquellas cuentas en que el ahorrante sólo puede girar los dineros depositados previo aviso a la entidad bancaria con una anticipación mínima de 30 días corridos. Pueden ser reajustables o no reajustables.
- *Depósito a plazo:* son sumas de dinero entregadas a una institución financiera, para generar intereses en un período de tiempo determinado.
- *Bonos bancarios:* son obligaciones a medio plazo (entre 3 y 5 años) con una rentabilidad preestablecida

- *Letras hipotecarias*: Son instrumentos financieros de inversión que se transan en el mercado, son emitidas por Instituciones Financieras y adquiridas por inversionistas.
- *Mutuo hipotecario endosable*: El banco endosa a un tercero (inversionista) un crédito hipotecario (préstamo a largo plazo) que ha otorgado a una persona.

Las ventajas de los instrumentos de ahorro de renta fija son ser una alternativa de ahorro e inversión segura ya que poseen bajo riesgo y una tasa de interés fija que se paga periódicamente. Las desventajas son que la rentabilidad es baja y que son instrumentos poco flexibles. En comparación con la tarjeta SCIAC® además se agrega el hecho de que no están integrados a la posibilidad de crédito y tampoco son un instrumento de pago.

Los instrumentos de renta variable son instrumentos representativos de capital, que se caracterizan por tener un retorno (ganancia o pérdida) variable y volátil. La magnitud de la rentabilidad esperada no es fija desde un inicio y será determinada, por los resultados de la actividad a la cual sea destinada la inversión y por el precio que tenga la acción en el mercado en el momento que se desee venderla. Estos instrumentos son los siguientes:

- *Acciones*: representa la parte alícuota del capital de una sociedad, es decir, el valor de una de las fracciones iguales en que se divide el capital social de una sociedad anónima.
- *Cuenta de ahorro voluntaria en AFP*: es una cuenta de ahorro adicional para los afiliados en AFP cuyos depósitos son de libre disposición y cuya inversión no está sujeta a una tasa de interés, sino que se invierte en 1 ó 2 fondos de pensiones, entre los cinco disponibles.
- *Fondos mutuos*: aportes en dinero entregados por personas naturales y jurídicas a una sociedad anónima o administradora, para que la invierta en diferentes tipos de instrumentos financieros con el objetivo de conseguir una ganancia, que luego es repartida entre todos quienes hicieron un aporte.

Los instrumentos de renta variable reportan a sus tenedores ganancias o rendimiento en el largo plazo, a cambio de un mayor riesgo. En comparación con la tarjeta SCIAC®

y como los instrumentos de renta fija, tampoco están integrados a la posibilidad de crédito y tampoco son un instrumento de pago.

Instrumentos de crédito

Los instrumentos de crédito son los medios empleados para consignar y hacer fácilmente transmisibles las promesas de pago. Existen varias clases de estos instrumentos y en general su nombre va relacionado al fin para cuál se presta el dinero. Entre ellos tenemos:

- *Créditos comerciales:* son montos de dinero que otorga el banco a empresas de diverso tamaño para satisfacer necesidades de capital de trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo. Normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo y tienen mayor flexibilidad de pago que los créditos de consumo.
- *Crédito Hipotecario:* crédito que otorga el Banco para la adquisición de una propiedad ya construida, un terreno o para la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo. Existen tres tipos de crédito hipotecario.
 - a) Crédito hipotecario con letras de crédito: se financia con un instrumento que emite el banco llamado letras hipotecarias, las que pueden ser traspasadas a la bolsa de valores o ser adquiridas por un tercero.
 - b) Mutuo hipotecario endosable: Préstamo sustentado en una escritura del contrato, la cual se transa en el mercado a través de un endoso que permite entregarlo a terceros para su financiamiento.
 - c) Mutuo hipotecario no endosable: el banco financia el préstamo con recursos propios.
- *Créditos de consumo:* monto de dinero que otorga el banco a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios, y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo, en cuotas fijas.
- *Crédito automotriz:* crédito destinado a financiar la compra de un vehículo nuevo o usado, para uso particular o comercial.

- *Crédito de educación superior: créditos* a largo plazo que permiten que quien lo recibe pueda pagar una vez que ha terminado su carrera y ya se encuentra en condiciones de obtener sus propios ingresos a través de su trabajo. Existen varios tipos:
 - a) *Crédito CORFO*: Son fondos de la CORFO entregados a los bancos para que otorguen créditos para facilitar estudios superiores de pregrado. Está orientado a familias de ingresos medios cuyo ingreso bruto no exceda las 120 UF y que presenten un aval. El monto máximo del crédito es de 150 UF y el plazo de pago es hasta 15 años.
 - b) *Fondo solidario de crédito universitario*: Dirigido a estudiantes provenientes de familias de escasos recursos matriculados en universidades tradicionales para financiar parte o el total del arancel de la carrera. El crédito se otorga en UTM con una tasa de interés anual del 2%.
 - c) *Crédito con aval del Estado*: destinado a estudiantes de universidades privadas, institutos profesionales y centros de formación técnica. El crédito es aportado por la banca privada pero con un aval del Estado y cubre programas técnicos con aranceles anuales de 500.000 y universitarios de hasta 1.5 millón anual.
- *Créditos rotativos*: Este tipo de crédito permite volver a disponer de las cantidades dispuestas de acuerdo a la rotatividad estipulada. Entre ellos está:
 - a) *Tarjeta de crédito* es una línea de crédito de libre disposición, para hacer uso de ésta sólo en establecimientos afiliados al sistema.
 - b) *Línea de crédito multipropósito*: es un crédito de libre acceso complementario a la cuenta corriente.

En comparación con la tarjeta SCIAC®, los instrumentos de crédito que existen en el mercado son poco flexibles en cuanto a los montos de pago y plazos y además presentan una serie de requisitos dependiendo del crédito que se tenga. Entonces no existe un instrumento que integre distintos tipos de créditos ni tampoco una integración con el ahorro. La mayoría de los instrumentos de crédito, a excepción de la tarjeta de crédito, no funcionan como instrumento de pago.

En conclusión no existe en el mercado un instrumento financiero que cumpla con las características de la tarjeta SCIAC®, en cuanto a ser un instrumento integrado de ahorro, crédito y pago y que además cuente con alternativas que incluyen corto, mediano y largo plazo.

b) Las cinco fuerzas de Porter

Según plantea Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En este segmento se evalúa la facilidad que tienen los nuevos participantes de apoderarse de una porción del mercado. El sector industrial bancario chileno, a pesar de que ha experimentado nuevos ingresos de participantes ha tendido a la concentración. Existen altas barreras de entrada al sector bancario y las barreras de salida son relativamente bajas lo cual ha significado una reducción del número de competidores en las últimas dos décadas (Sepúlveda & Valencia, 2007).

Rivalidad entre los competidores:

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La concentración en la banca chilena ha propiciado una mayor rivalidad entre los actores, ya que los bancos han intentado expandirse ofreciendo créditos de consumo y productos de crédito a largo plazo, y con estrategias de fidelización de los clientes basada en los costo de cambio, los cuales deben ser asumido por el cliente o por el banco que trate de romperla, convirtiendo así a los clientes en cautivos (Sepúlveda & Valencia, 2007).

Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. En la industria bancaria, empleados y empresas externas actúan como proveedores de servicios y no ejercen grandes presiones sobre los costos ni tienen gran poder de negociación (Sepúlveda & Valencia, 2007).

Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados ya que a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. En la industria bancaria la presión que ejercen los clientes es baja dado que éstos poseen una cultura generalmente individualista, no están organizados, y por lo tanto no tienen poder de negociación (Sepúlveda & Valencia, 2007).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. En la industria bancaria, las empresas que poseen una cadena de valor distinta a la de los bancos pero que tratan de satisfacer las mismas necesidades con otras tecnologías son las que actúan como sustitutos. Sin embargo, éstas no ofrecen una buena relación calidad de servicio y precio por lo que no son una amenaza importante y están dedicadas a recibir como clientes a quienes la banca percibe como sujetos no bancarizables (Sepúlveda & Valencia, 2007).

En conclusión, para la industria bancaria chilena, la principal competencia está dada por la rivalidad que existe entre los mismos bancos, en cuanto a la captación y fidelización de los clientes. El ingreso de nuevos actores es difícil debido a las altas barreras de entrada y la amenaza de sustitutos es escasa. Finalmente los proveedores y compradores no tienen poder de negociación para ser una amenaza importante.

c) Barreras de entrada

En esta sección se analizan las barreras de entrada que enfrenta la tarjeta SCIAC® para su incorporación al mercado chileno. En el modelo de Porter la defensa de las empresas contra los nuevos entrantes consiste en construir barreras de entrada que le dará ventajas competitivas. Existen seis tipos de barrera: economías de escala, diferenciación del producto, inversión de capital, desventajas en costos independientemente de la escala, acceso a canales de distribución y política gubernamental.

La industria bancaria es un sector que posee ciertas ventajas competitivas que desalientan la entrada de nuevos competidores. Las más importantes son su dimensión, ya que se necesita grandes inversiones de capital para ingresar a la industria, y la fidelización de los clientes, ya que por diversos motivos las personas tienen cierta aversión a cambiar de banco. Las barreras de entrada de la industria bancaria se dividen en cuatro tipos (Serra, 2005): barreras legales para preservar la estabilidad, propiedad conjunta de activos esenciales (red de cajeros automáticos, operador de sistemas de tarjetas), costo de cambio (ventaja de entrada antes) y costos comerciales (costo de recabar información sobre clientes y crear reputación).

En cuanto a la tarjeta SCIAC propiamente tal, ésta debe hacer frente a barreras de entrada propias de la incorporación de un nuevo producto financiero, ya que no requeriría de la creación de una nueva institución bancaria para su incorporación al mercado, sino que son las mismas instituciones ya establecidas las que operarían su sistema. Las barreras de entrada para un producto financiero corresponden a barreras legales y de regulación gubernamental, la fidelización de los clientes con un producto determinado, la captura de los clientes por una institución financiera, la inversión de capital, el acceso a canales de distribución, la capacidad que tenga el producto para posicionarse y obtener reconocimiento de marca, y la capacidad que tenga para dar a conocer el producto.

Barreras legales y de regulación gubernamental:

En Chile existe una infinidad de leyes, normas y reglamentos para la operación de los distintos productos financieros, que funcionan cada uno por separado. Sin embargo, al ser la tarjeta SCIAC® un producto integrado e innovador, no queda claro bajo qué

norma se deben regir sus operaciones. Es necesario por lo tanto, hacer un estudio específico en esta materia.

Fidelización de los clientes con un producto determinado: las instituciones financieras buscan establecer vínculos sólidos y relaciones a largo plazo con los clientes, por lo que se realizan campañas de marketing enfocadas a la creación y mantención de estos vínculos.

Captura de clientes: la gran rivalidad que existe en la banca chilena ha propiciado que los bancos adopten medidas para impedir la fuga de clientes, estableciendo estrategias que hacen que los costos de cambio sean altos y deban ser asumido por el cliente.

Inversión de capital: la implementación del sistema SCIAC® requiere de inversión de capitales en materias como desarrollo tecnológico, infraestructura, marketing, etc. que son una barrera para la incorporación del producto. Por otra parte, también se requiere aporte de capital, ya sea del mismo banco o de inversores externos, para la operación del sistema.

Acceso a canales de distribución: para la operación del sistema SCIAC® es necesario el acceso a distintos canales de distribución. Entre ellos tenemos el acceso a los otros bancos para la expansión del sistema, el acceso a operadores de sistema de tarjetas y cajeros automáticos, el acceso al comercio, etc.

Posicionamiento y reconocimiento de marca: es necesario que la tarjeta SCIAC® sea capaz de crearse una reputación de marca que posibilite que los clientes la reconozcan y confíen en ella y así pueda competir con marcas que son reconocidas a nivel mundial (por ejemplo, las tarjetas de créditos). Por otra parte los instrumentos financieros de ahorro y crédito se han ido comoditizando, por lo que la diferenciación del producto es fundamental para el posicionamiento.

Capacidad para dar a conocer el producto: debido a que La tarjeta SCIAC® representa un producto innovador, debe ser capaz de romper con los paradigmas existentes en la industria en cuanto a la operación de ahorros y créditos. Esto se aplica tanto para los usuarios como para las instituciones financieras y reguladoras.

V. Modelo de negocios

1. Propuesta de valor

Tarjeta SCIAC® es un nuevo producto financiero único, flexible e integrado que permite realizar operaciones de ahorro, crédito y pago de manera sencilla y conveniente para usuarios de la tarjeta. A diferencia de todos los otros productos existentes en el mercado, con este instrumento se puede ahorrar vendiendo, ganar intereses con los saldos y contar con un crédito disponible en base a las garantías a bajas tasas de interés. Esta tarjeta está diseñada para clientes que estén interesados en tener estos beneficios junto con la posibilidad de contar con créditos de montos medios de largo plazo para financiar gastos como educación, salud y financiamiento de equipamientos, en el caso de empresas, entre otros. La tarjeta SCIAC® es un interesante producto para bancos e instituciones financieras, quienes podrán ofrecer a sus clientes una nueva alternativa de financiamiento a un bajo costo de operación y simple de implementar, lo que les permitirá mejorar en competitividad, ampliar el número de clientes y el número de transacciones por clientes debido a la flexibilidad del instrumento.

2. Estudio de Mercado

a) Segmentación y selección de mercados objetivos

El mercado objetivo de la tarjeta SCIAC® puede dividirse en dos grande grupos: personas y empresas. A continuación se realizará un estudio de segmentación de mercado para definir el mercado objetivo de la tarjeta SCIAC® en ambos grupos de consumidores.

Personas

Para segmentar a este grupo de consumidores se utilizarán el criterio socioeconómico. Nuestro país posee una conocida clasificación socioeconómica, la cual agrupa al mercado según estratos sociales, cuyas conductas de compra podrían ser relativamente parecidas. Estos siete grupos son:

Grupo A: Constituido por aquellos hogares que gozan de las más altas rentas en la comunidad, pueden darse lujos y gozan de todas las comodidades. Representan un 0,5% de la población.

Grupo B: Constituido por aquellos hogares que gozan de altas rentas en la comunidad, pueden darse casi todos los lujos y gozan de todas las comodidades. Representan un 1,5% de la población.

Grupo C-1: Hogares que tiene rentas que les permiten cubrir sus necesidades sin problemas. Corresponden al 8%.

Grupo C-2: Hogares que tienen para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario, vivienda y sólo algunas comodidades. Corresponden al 20% de la población.

Grupo C-3: Hogares que tienen ingresos para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario y vivienda y pocas comodidades. Corresponden al 25% de la población.

Grupo D: Hogares que disponen de un ingreso fijo y estable, pero reducido. Por este motivo viven con mucha estrechez. Corresponden al 35% de la población.

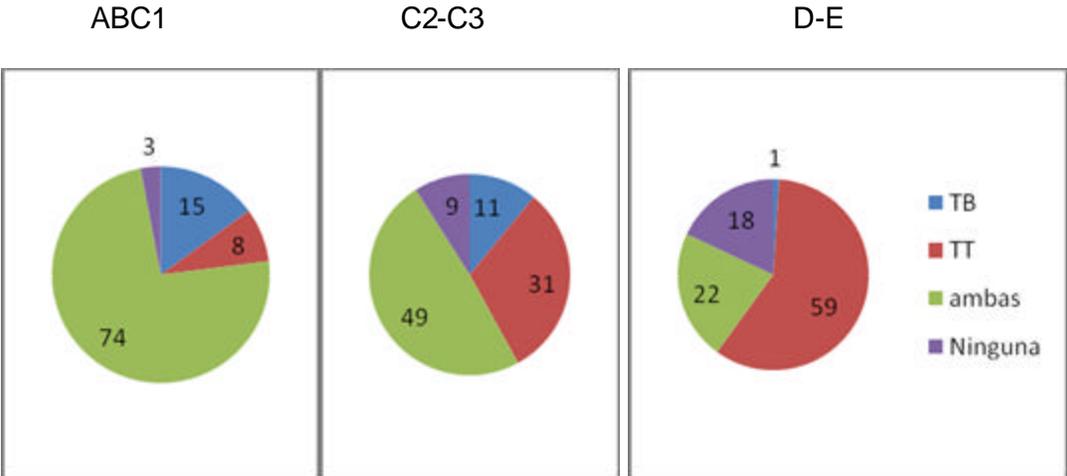
Grupo E: El no poseer un ingreso fijo y la extrema pobreza es la característica de los hogares de ese grupo. Corresponden al 10% de la población.

El Informe de Estabilidad Financiera del Banco Central (2008) destaca que el 61% de los hogares de nuestro país se encuentra endeudado, cifra que varía según el segmento socioeconómico de la población. En el caso del primer y quinto quintil de ingresos, el nivel de endeudamiento es de 53% y 57% respectivamente, mientras que en el tercer y cuarto quintil, es decir, la clase media, éste se incrementa al 67%.

Sin embargo, con respecto al acceso al crédito por grupo socioeconómico, el modelo de negocios financiero orientado a las personas ha estado básicamente enfocado a satisfacer la demanda de sectores medios/altos, lo que implica que tanto los servicios involucrados, el modelo de precios y la tecnología usada responden al mismo enfoque. Este modelo, si bien ha sido rentable para la banca, ha significado operar con un segmento bastante limitado de la población, lo cual ha dañado la bancarización (Larraín, 2006). El *Gráfico 8* muestra la tenencia de tarjetas bancarias (TB), tarjeta de tienda comercial (TT) o ambas según nivel socioeconómico en Santiago para el año

2009. Se aprecia que la tarjeta bancaria disminuye su presencia a medida que analizamos estratos socioeconómicos más bajos, en cambio, lo inverso sucede con las tarjetas comerciales cuya presencia en los sectores bajos alcanza un 59%.

Gráfico 8: Porcentaje de tenencia de tarjetas según nivel socioeconómico, Santiago, 2009



TB= tarjeta bancaria; TT=tarjeta comercial Fuente: el mercurio, 2009

Por otra parte, de acuerdo a los montos de las deudas contraídas en el sistema financiero formal y los montos de ingresos promedios de los grupos socioeconómicos del país, se estima que los deudores del grupo AB, pueden pagar todas sus deudas en 5 meses, el grupo C1 en 16 meses, pero los grupos C2 y C3, donde se acumula el 69% de todas las deudas del consumo en Chile, solo podrían pagar el total adeudado en 28 y 26 meses respectivamente (PNUD, 1998).

De esta forma los sectores medios de la población han sido absorbidos por las casas comerciales. La deuda de consumo no bancaria es la principal responsable del crecimiento en el porcentaje de los hogares con deuda de los últimos años y el porcentaje de deuda de los quintiles II y III con estas entidades supera el 50%, a diferencia de la deuda con bancos que corresponde a aproximadamente 18% (Banco Central, 2009).

Con respecto a los activos, la *Tabla 6* muestra el porcentaje de hogares con tenencia de activos según quintil de ingreso. Se puede apreciar que los activos inmobiliarios

representan la tenencia de la mayoría de los hogares, siendo superior en los quintiles III y IV donde 75% de los hogares poseen este tipo de activo.

Tabla 6: Porcentaje de hogares con tenencia de activos según quintil de ingreso

Quintil	I	II	III	IV	V	Total
Tenencia de activos	63	73	82	87	90	79
Activos inmobiliarios	55	67	72	75	72	68
Activos no inmobiliarios	23	31	35	54	72	43
Activos financieros	7	7	7	14	25	12
Otros activos	17	26	32	50	66	38

Fuente: Encuesta financiera de hogares 2007, Banco Central de Chile

En conclusión, según el análisis de la segmentación del mercado, el segmento objetivo de la tarjeta SCIAC® sería los segmentos C2 y C3 de la población, ya que éstos tienen poco acceso al crédito bancario a pesar de presentar capacidad de pago. Estos sectores están formados por pequeños comerciantes e industriales, profesionales sin postgrados, profesores, vendedores o mandos medios de grandes o medianas empresas, técnicos y trabajadores especializados y normalmente han sido catalogados como buenos pagadores y responsables. Además, no son merecedores de subsidios del Estado porque aquellos están dirigidos hacia los estratos más pobres (Cademartori, 2008) Las necesidades de este sector radican en la obtención de créditos de montos medios y altos a ser pagados en el mediano y largo plazo.

Empresas

Para segmentar a este grupo de consumidores se utilizará la segmentación por tamaño. La segmentación usada por CORFO distingue 4 tipos de empresas de acuerdo a su volumen de ventas:

- Microempresa: menos de UF 2.400
- Pequeña: de UF 2.400 a UF 25.000
- Mediana: de UF 25.001 a UF 50.000
- Gran empresa: más de UF 50.000.

En la *Tabla 7* se observa el porcentaje de empresas con acceso al crédito bancario según tamaño de la empresa. Observamos que las micro y pequeñas empresas (MyPEs) tienen un menor acceso al crédito comparadas con las empresa de tamaño mediano y grande.

Tabla 7: acceso al crédito bancario según tamaño de la empresa, 2002

Tamaño	Porcentaje
Micro	47
Pequeña	73
Mediana	85
Grande	84
Total	51

Fuente: CEPAL, 2003

Durante los últimos 3 años, el 16,6% de los microempresarios chilenos obtuvo algún crédito frente al 54% de la gran empresa. Del total de empresas que lograron este tipo de financiamiento, el 60% lo ha utilizado como capital de trabajo; el 35% para inversión; y un 5% para refinanciamiento. El 87% obtuvo créditos de bancos (83% en la microempresa y 94% en las grandes firmas), y la mayoría no tiene morosidad: el 88% de las microempresas cumple sus compromisos financieros, cifra que sube a 99% en el

segmento más alto. Entre las principales razones entregadas a quienes les rechazaron créditos figura: problemas con el historial crediticio (34%); falta de garantías (23%); e insuficiente capacidad de pago (20%).

Las MyPEs constituyen un sector de alta significación económico social en el país, conforman el 97% del total de las empresas formales, generando 70% del empleo y realizando 13% de las ventas brutas anuales. A pesar de ello constituyen sólo el 10% de la cartera total de la banca. La oferta de crédito a las microempresarios se ha caracterizado por realizarse vía plataformas comerciales no especializadas, con acceso a fondos de corto plazo y créditos de elevado costo relativo. El acceso se limita aún más debido a la exigencia de garantías y altos costos de evaluación y riesgo (Etcheverry, 2005)

Durante los últimos años el Gobierno de Chile ha desarrollado una serie de programas para fomentar las colocaciones bancarias destinadas a las MyPEs. Ejemplos de ello es el programa de acceso al crédito de SERCOTEC, que busca incentivar a los bancos, cooperativas y otras instituciones para que otorguen créditos a microempresarios sin historial bancario. Las características de estos créditos son que El monto no podrá ser inferior a 138 mil pesos ni superior a 4 millones 300 mil pesos. El plazo para pagar el crédito no podrá ser inferior a seis meses ni superior a 48 meses, y las tasas de interés son fijadas por cada banco o institución financiera (Pymempresas, n.d.).

Finalmente podemos concluir que el segmento objetivo de la tarjeta SCIAC® serían las micro y pequeñas empresas, ya que éstos tienen poco acceso al crédito bancario a pesar de presentar capacidad de pago. Además, gracias a los programas gubernamentales, es posible aumentar la confianza de los sectores bancarios para facilitar el acceso de los micro y pequeños empresarios a financiamiento. Las necesidades de este sector radican en la obtención de créditos de montos medios y altos a ser pagados en el mediano y largo plazo.

b) Descripción del mercado objetivo

El grupo socioeconómico catalogado como C2 representa el 15,4% de la población total del país y el 20,1% del Gran Santiago, lo que corresponde a 636.965 *hogares* en todo Chile al Censo del año 2002. Las comunas más representativas de este segmento en el Gran Santiago son Ñuñoa, San Miguel y Macul, y en regiones son La Serena,

Punta Arenas y Calama entre otras. El segmento C2 se caracteriza porque la educación de los jefes de hogar alcanza a 14 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente técnica completa o universitaria incompleta. Con respecto a la posesión de bienes, de un máximo de 10 bienes, este segmento tiene 7,2 en promedio y el rango de ingresos es de \$600.000 a \$1.200.000 (Adimark, 2004).

El grupo socioeconómico C3 representa el 22,4% de la población total del país y 25,6% del Gran Santiago, lo que corresponde a 926.180 hogares en todo Chile al censo del 2002. Las comunas más representativas de este segmento son Independencia, Estación Central y Quilicura, y en regiones serían Talca, Arica y Coquimbo entre otras. La educación de los jefes de hogar alcanza a 11,6 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Media Completa. De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 5,7 en promedio y el rango de ingresos de los hogares va desde \$400.000 a \$500.000 (Adimark, 2004).

Sumando la cantidad de hogares de ambos segmentos, la cantidad total de hogares C2 y C3 corresponde a 1.563.145.

Con respecto a las empresas, las microempresas son pequeñas unidades productivas de bienes, servicios o comercio, con ventas mensuales de hasta 200UF y cuya actividad productiva genera la mayor parte del ingreso del microempresario. También se definen como aquellas empresas con menos de 10 trabajadores incluido el microempresario. Se caracterizan por presentar un alto grado de informalidad y corresponde a un 90% de las empresas del país, ascendiendo a 1.082.539 microempresas. La microempresa formal es el 49% de éstas, por lo tanto 530.444 microempresas. Operan fundamentalmente en los rubros comercio, agrícola y servicios generando un altísimo porcentaje de empleo (INDAP, 2005). La pequeña empresa es aquella que presenta ventas anuales entre 2.401 y 25.000 UF y corresponden a 15% del total, lo que corresponde a 96.842 el año 2001) (Gobierno de Chile, 2003). Sumando ambas cifras, el número total de MyPEs formales corresponde a 627.286 empresas.

c) Tamaño del mercado potencial

Para el sector de personas, el tamaño de mercado potencial se definirá como todos aquellos hogares del segmento C2 y C3 que actualmente cuentan con un crédito

hipotecario amortizado en al menos un 50% de su deuda. Esta especificación se basa en la necesidad de tener una garantía para poder operar con los planes de la tarjeta SCIAC®. La parte del bien inmueble que ya está pagada opera como garantía para posibilitar nuevas colocaciones a mediano y largo plazo.

Según la información obtenida del banco de Chile, del total de créditos hipotecarios de su cartera, sólo 7,39% tendría pagado el 50% o más. Por otra parte los hogares propietarios de la vivienda pagada en un 100% para el grupo C2 y C3 corresponden a 80% en promedio (CASEN, 2006). De estas cifras podemos hacer una estimación del mercado potencial sumando los hogares del segmento C2-C3 que poseen vivienda propia 100% pagada más el 7,39% de los créditos hipotecarios actualmente en proceso de pago para este mismo segmento.

Así, la cantidad total de hogares C2-C3 en Chile es 1.563.145, de los cuales un 80% tiene vivienda propia completamente pagada, es decir, 1.250.516. El 19% de los hogares tiene deuda vigente por la compra de la vivienda principal, distribuido aproximadamente igual por segmento socioeconómico (Banco Central, 2007). Por lo tanto, del segmento C2-C3, 296.997 hogares tienen actualmente un crédito hipotecario de los cuales aproximadamente 21.948 hogares tendrían 50% o más de su deuda pagada. Sumando ambas cifras obtenemos que el mercado potencial de la tarjeta SCIAC® alcanza a 1.272.464 hogares.

Con respecto a las empresas, para obtener cuántas empresas serían las usuarias de la tarjeta SCIAC® consideraremos los créditos que tienen estas empresas en montos medios, esto es créditos que fluctúan entre 200 y 1000 UF. Esto debido a que se parte del supuesto que este segmento tiene las suficientes garantías para respaldar esta deuda y por el tamaño del monto adeudado corresponderían básicamente a micro y pequeñas empresas, por lo tanto puede considerarse como mercado objetivo. El total de las empresas que se encuentran en este rango de crédito son 145.050. La *Tabla 8* muestra el número de deudores con deuda de montos medios.

Tabla 8: Número de empresas con deuda de montos medios, 2009

Deuda total en UF	Número de deudores	Total deuda (MM\$)	Monto medio de deuda	Monto medio de deuda (UF*)
200-400	75.252	451.053	5,993900494	285,2
400-1000	69.798	979.356	14,03129029	667,6
TOTAL	145.050	1.430.409	9,861489142	469,2

Fuente: SBIF, 2009

3. Etapas de implementación

Las etapas de implementación de la tarjeta SCIAC®, que considera desde el desarrollo del producto hasta el eventual término del producto, se describen a continuación a través de los hitos más importantes que considera cada una de ellas:

Desarrollo del producto: ésta es la etapa en la cual se encuentra el producto y consta de los siguientes hitos:

- Desarrollo del concepto y del producto, lo que se materializa en la patente del producto, lo cual ya se realizó en julio de 2009 en Estados Unidos.
- Registros de propiedad intelectual, patentes y marcas, lo cual está en proceso de ejecución en distintas regiones a nivel mundial ya que el producto se está patentando en la Unión Europea y en Japón y, a su vez, la marca de está registrando en varias regiones.
- Plan de negocio y estudio de los aspectos legales: este informe es parte de esta etapa.
- Estudio preliminar de los parámetros de la operación: comisiones y tasas de interés sugeridas
- Acuerdo de negocio entre los participantes del servicio: estos son acuerdos entre los operadores tecnológicos y financieros para desarrollar el proyecto.

Desarrollo del proyecto: el desarrollo del proyecto se realiza entre un operador tecnológico y un operador financiero, con el respaldo de SCIAC®, empresa que patentó el producto. Esta etapa considera:

- Obtención de permisos de operación
- Determinación de parámetros de operación
- Desarrollo de sistemas y plataformas tecnológicas e integración de los mismos con los sistemas del operador tecnológico.
- Pruebas con datos ficticios
- Desarrollo de la estructura de la organización y capacitación de los operadores.
- Desarrollo proyecto de marketing

Puesta en marcha: la puesta en marcha considera aquellos hitos que se efectúan al comienzo de la operación del proyecto y que permiten ajustar ciertos parámetros. Considera las siguientes acciones:

- Fijación de parámetros de operación: Planes, comisiones, tasas y contratos.
- Marcha blanca del sistema.
- Lanzamiento del producto con una campaña de marketing.
- Capacitación de operadores y clientes.

Operación: en esta etapa el producto opera de manera normal y el foco está puesto en aumentar la participación de mercado y en la expansión. Durante esta etapa se realizan:

- Transacciones, compra-venta, ahorro y crédito.
- Servicios complementarios
- Registro de operaciones y control de los resultados.
- Capacitación masiva de clientes
- Expansión del producto.

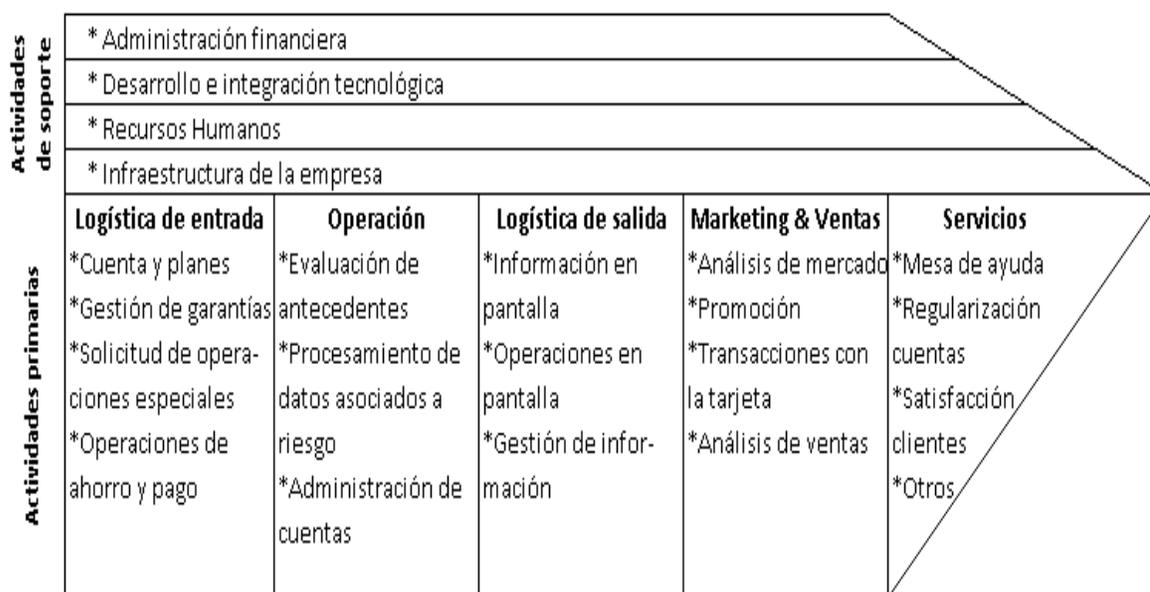
Término: la etapa de término se puede dar de acuerdo a dos circunstancias:

- Cierre y cambio de planes de cuenta.
- Término del producto.

4. Cadena de valor

A continuación se describen las etapas implicadas en la cadena de valor de la tarjeta SCIAC®. La *Figura 7* muestra un esquema de la cadena de valor, donde pueden observarse 5 etapas: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios post ventas. Además a lo largo de las etapas por las que pasa el producto, desde que se solicita, hasta su entrega y servicios de post venta, es asistido por otras entidades, que en paralelo, van dando soporte al correcto funcionamiento y cumplimiento en todo el proceso. Estas entidades son la Administración Financiera, el desarrollo e Integración de Tecnologías, recursos humanos y la infraestructuras de la empresa, las cuales van apoyando cada etapa de la cadena de valor.

Figura 7: Cadena de valor de la tarjeta SCIAC®



Fuente: SCIAC investment, 2009

A continuación se describen cada una de las etapas con mayor detalle.

Etapas de la cadena de valor

Logística de Entrada:

- Cuentas y planes: apertura y cierre de cuenta (incluye entrega de claves), apertura y cierre de planes, acuerdos de convenios de pago y ahorro.

- Gestión de garantías: inscripción de garantías, evaluación de garantías: tasación, tasa de depreciación y retasación, legalización de garantías.
- Solicitud de operación especial: solicitud de crédito con operación de garantía simultánea.
- Operaciones de ahorro y pago: retiro adicional de ahorro (retiro en efectivo), redistribución de cuentas, pago automático, pago manual.

Operación:

- Evaluación de antecedentes: procesos automáticos de evaluación de antecedentes de nuevos clientes
 - Procesamiento de datos asociado a riesgos: evaluación de riesgo crediticio (revisión de saldo contra cupos), procesamiento de proyección del valor de las tasaciones, entrega de alertas, gestión de término de vigencia de tarjeta.
 - Administración de cuenta: asignar número de cuentas y número de operación, mantención de claves, determinación de tasas de interés efectivas e intereses efectivos pagados a los ahorrantes, determinación de cuota de pago, consolidado de cuotas y redistribución automática de pagos.
 - Operación de la cuenta: autorización de operación, registro de la transacción, mantención de saldos de cuenta con transacciones y amortizaciones periódicas, mantención de cupo de crédito.

Logística de Salida:

- Información en pantalla: información en línea de la cuenta: saldos, cupos, transacciones; análisis de cuenta (proyección de cupo de crédito y valor de garantía).
- Operaciones en pantalla: confirmación de operaciones (operaciones señaladas en logística de entrada), transacciones: compra y venta con ahorro y crédito.
- Gestión de información: avisos electrónicos (PDF, email, SMS): aviso de pagos, vencimientos, etc.; envío físico de documentos (tarjeta, cartolas, cobranzas, vencimientos, etc.).

Marketing y Ventas:

- Ventas: transacciones de compra-venta a crédito y ahorro, información de tasas y cálculo de valor nominal, reservas de cupo de crédito, transacciones con instrucción de pago diferido con garantía de productos, confirmación transacción, giros en efectivo
- Marketing: análisis de clientes y mercado, publicidad y promoción del producto, planes de fidelización (puntos, co-branding), análisis de competitividad y planes.

Servicios:

- Mesa de ayuda: información y soporte general a clientes, reporte de incidentes, recepción de reclamos y sugerencias.
- Satisfacción clientes: gestión de reclamos y sugerencias, emergencias bancarias (bloqueo tarjetas).
- Regularización de cuenta: soporte de regularización de cuentas, gestión de morosidad, liquidación de garantías.
- Servicios complementarios: documento que respalda reservas de cupo, servicio de garantía bancaria.

Procesos de soporte

Administración de riesgos: riesgo crediticio, riesgo financiero, riesgo cambiario, riesgo de fraude, riesgo de operación.

Administración de garantías: tasación de valor de garantías y porcentaje de depreciación, retasación y proyección de valor de garantías, retiro y liquidación de garantías.

Administración de relaciones externas: entre bancos, con empresas de servicios (Transbank y otras), con superintendencias e instituciones (informes de control).

Administración de la unidad de negocios: manejo de gastos y ganancias, administración de inversiones, administración financiera.

Administración de recursos humanos: personal (remuneraciones, contratación, capacitación), planes de incentivos.

Administración de servicios legales: relación con organismos fiscalizadores, gestión de aspectos legales (juicios, contratos, etc.), administración de documentos legales.

Planificación: planificación estratégica, planes de mejoramiento continuo.

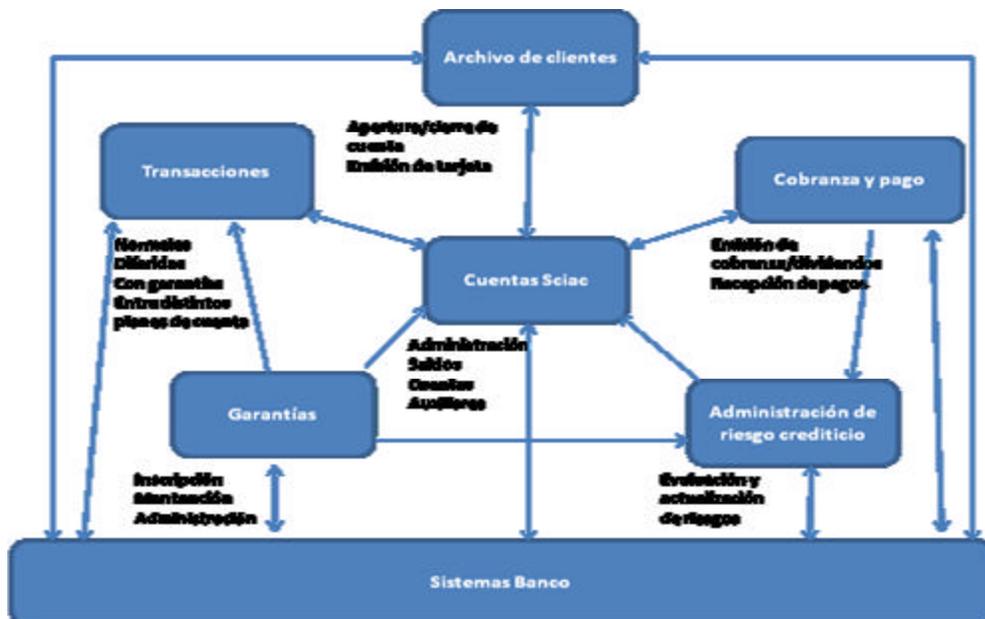
Licencias y compras: licencia de tarjeta SCIAC®, licencia de uso de productos o servicios (uso de cajeros, softwares), compras de insumos y servicios (seguros y otros).

Desarrollos y mantenimiento de sistemas y tecnología: desarrollo de plataformas de operación, administración de instalaciones y sistemas de comunicación, planes de integración con tecnologías ya existentes, sistemas de monitoreo, de control de gestión y de mejoramiento continuo.

5. Diagrama de flujo de datos sistema SCIAC®

En la *Figura 6* pueden apreciarse todos los procesos y flujos de información que considera el sistema SCIAC®. De acuerdo a éste, todos los procesos nutren y se soportan de los sistemas del operador financiero.

Figura 6: Procesos y flujos de información del sistema SCIAC®



Transacciones

Los flujos de información para las transacciones provienen de todas aquellas operaciones que realizan los usuarios de la tarjeta. Las transacciones pueden ser realizadas a través

de canales remotos como Redbank®, Transbank®, teléfono móvil o Internet y se alimentan de información de los sistemas del banco, la situación de la garantía y los datos almacenados en la cuenta SCIAC®. Estos procesos de alimentación y retroalimentación son automáticos y están a cargo del operador tecnológico.

Garantías

En este módulo se consideran todas aquellas operaciones que tienen que ver con la inscripción, mantención y administración de las garantías. La información la provee el operador financiero a través de la inscripción, tasación y retasación de la garantía otorgada por el usuario. El operador tecnológico es el encargado de evaluar la depreciación y mantener al día la información del valor de la garantía. A su vez el módulo garantía provee la información para realizar transacciones y la administración de la cuenta SCIAC®.

Archivo de Clientes

Este proceso está a cargo del operador financiero y consiste en el registro de la información de los clientes de la tarjeta SCIAC® en cuanto a datos personales y situación de planes y convenios con el usuario. Es la parte responsable de otorgar el plástico y las claves del producto, además de mantener actualizada la información. Este módulo se alimenta de información otorgada por la cuenta SCIAC® y de los propios sistemas del banco, manteniendo a su vez el flujo de información retrógrado.

Riesgo

La administración del riesgo crediticio es el módulo encargado de evaluar continuamente el riesgo crediticio de los usuarios, y de generar las alertas para evitar la morosidad. Es parte de las funciones del operador financiero y la información proviene de los sistemas del banco, el estado de las garantías, la situación de la cuenta SCIAC® y el módulo de cobranza y pagos.

Cobranza y pago

Módulo encargado de la emisión de cobranzas o dividendos y de la recepción de los pagos. Se alimenta de información obtenida de la cuenta SCIAC®, y de los sistemas

del banco y entrega información a la administración de riesgo crediticio y también a la cuenta SCIAC® generando transacciones de ahorro/crédito en casos de pagos mayores/menores a la cuota ordinaria. El módulo está a cargo del operador financiero.

6. Red de valor añadido

La red de organizaciones que tiene influencia directa en el negocio y que son los participantes en el modelo de negocios, pueden apreciarse en la *Figura 8*:

Figura 8: Red de valor añadido tarjeta SCIAC®



De acuerdo al diagrama, las empresas que prestan servicios (servidores) corresponden a la empresa SCIAC investment, un operador tecnológico y un operador financiero.

La empresa SCIAC investment es la dueña de la patente del producto y quien otorga la licencia de su uso. A cambio recibe ganancias por la licencia y por las transacciones que se realicen que deben ser acordadas por todos los servidores durante la etapa de implementación que da cuenta del desarrollo del producto (acuerdo de negocio entre los participantes)

El operador tecnológico es quien desarrolla la tecnología necesaria para el uso del producto. Su rol es desarrollar un software que permita el funcionamiento integrado de las cuentas SCIAC®, ajustar la tecnología para operar en conjunto con los sistemas ya existentes y realizar las operaciones automáticas que demande el uso del producto. El operador tecnológico es el encargado de toda la parte operacional y automatizada de la cuenta SCIAC®, y a cambio obtiene ganancias por la implementación del sistema y

por su operación a lo largo del tiempo de un modo pactado con el operador financiero en la etapa de desarrollo del producto (acuerdo de negocios entre los participantes)

El operador financiero corresponde a la cabeza del modelo de negocios y a la parte que está en contacto directo con los usuarios. Su rol es proveer la infraestructura necesaria para operar el producto y realizar todos los procesos que impliquen contacto con los clientes y que no son sujetos de automatizarse. Es responsable de desarrollar un plan de marketing para la captación de clientes y proveer los servicios de post venta y atención a los usuarios.

La red de valor añadido también considera finalmente a las personas naturales o jurídicas quienes son los usuarios de la tarjeta SCIAC®. Su rol consiste en operar con el producto, realizando todo tipo de transacciones y beneficiándose con las posibilidades que le ofrece una cuenta integrada.

7. Análisis FODA

A continuación se detalla el análisis FODA para la tarjeta SCIAC® comparándola con otros productos financieros en el caso de fortalezas y debilidades, y orientando amenazas y oportunidades al entorno.

Fortalezas del producto:

- Único e innovador
- Simple, flexible y versátil
- Bajos costos operacionales
- Operaciones simples y transparentes
- Permite integrar ahorro, crédito y pago
- Ofrece bajas tasas de interés para montos medios.

Amenazas del entorno:

- Rivalidad de la competencia bancaria puede obstaculizar entrada y operación del producto.
- Restricciones legales
- Resistencia del usuario al uso de un producto desconocido

Debilidades del producto:

- Producto desconocido para entidades financieras y usuarios
- Requiere desarrollo de nueva plataforma tecnológica para operar
- Requiere crear alianzas estratégicas para ingresar al mercado

Oportunidades del entorno:

- Mercado potencial desprovisto de instrumentos financieros atractivos
- Apoyo Estatal para financiamiento de micro y pequeñas empresas
- Mercado objetivo con potencial de crecimiento
- Estabilidad y prestigio de la industria bancaria en Chile
- Alto desarrollo tecnológico del país.

8. Estrategia competitiva

Factores internos

Factores externos	TABLA DE ESTRATEGIA COMPETITIVA	FORTALEZAS – F Producto único, innovador, simple, transparente, flexible, versátil y de bajos costos	DEBILIDADES – D Producto desconocido que requiere desarrollo de nuevas plataformas y de crear alianzas estratégicas para ingresar
	OPORTUNIDADES – O Existencia de un mercado en expansión carente de instrumentos financieros atractivos y positivas proyecciones de crecimiento y estabilidad de Chile	ESTRATEGIA – FO Enfatizar el producto en cuanto a su diferenciación en el mercado	ESTRATEGIA – DO Destacar las ventajas del producto dando a conocer sus ventajas a clientes y operadores y crear alianzas estratégicas
	AMENAZAS – A Restricciones legales, Resistencia de la competencia y lenta entrada del producto	ESTRATEGIA – FA Dar a conocer sus beneficios en la áreas donde son únicos en el mercado	ESTRATEGIA – DA Marketing interno y externo para lograr alianzas, evitar resistencias y agilizar la penetración en el mercado

De acuerdo a la Matriz existen cuatro estrategias competitivas que permiten aprovechar las fortalezas del producto, las oportunidades del mercado, enfrentar las debilidades del producto y enfrentar las amenazas de manera que el ingreso del producto en el mercado sea exitoso.

La estrategia considerando las fortalezas y oportunidades del producto (Estrategia FO) se basa en destacar la diferenciación del producto. Esto se conseguiría dando a conocer las ventajas de este nuevo producto en el mercado objetivo: clase media, Pymes y MyPEs. Esto se consigue a través de una efectiva campaña de marketing que logre traspasar todos los beneficios de uso del producto. Junto con lo anterior, el producto sería lanzado en Chile, como plataforma inicial en la región.

La estrategia que considera debilidades y oportunidades (Estrategia DO) se basa en dar a conocer las ventajas del producto a operadores y a clientes y crear alianzas estratégicas. Por una parte, aprovechar el hecho que las clases medias están mejorando sus proyecciones económicas, al igual que las pequeñas y medianas empresas, da un espacio para que el ingreso de un producto nuevo pueda resultar atractivo y existan menos resistencias a adquirirlo. Sin embargo resulta estratégico el dar a conocer el producto de manera simplificada, evitando complejizar el concepto para agilizar su penetración en el mercado. Por otra parte, el aumento del tamaño de mercado es un buen aliciente para que más participantes quieran involucrarse en el proyecto y de esta manera existirán las voluntades para invertir en el desarrollo y para crear alianzas estratégicas

Si ahora, se consideran las fortalezas del producto y amenazas del mercado la estrategia (Estrategia FA) sería desarrollar alianzas estratégicas y dar a conocer el producto en aquellas áreas donde exista menos competencia. Si bien el producto es muy competitivo, en comparación con otros instrumentos financieros, al ingreso se darán a conocer sus ventajas en aquellos espacios donde los otros productos no participan (montos medios a largo plazo por ejemplo); de esta manera no existirán resistencias por parte de la competencia ya que la tarjeta SCIAC® entrará de manera complementaria en el mercado a los instrumentos ya existentes. Indudablemente asegurar una rápida penetración del producto dependerá de las áreas de marketing quienes deberán efectuar una campaña efectiva. Respecto a las amenazas legales, el

hecho que el producto sea simple y transparente permitiría que no existan restricciones legales de parte de los organismos pertinentes para la puesta en marcha del proyecto.

Finalmente, la estrategia considerando debilidades y amenazas (Estrategia DA), se basará en efectivas campañas de marketing que darán a conocer las ventajas del producto y las oportunidades del mercado a los operadores tecnológicos y a los operadores financieros. De esta forma se podrán involucrar en el negocio. Con esto existirán entidades claves dentro del mercado bancario que podrán ejercer presión para minimizar las amenazas de restricciones legales de ingreso del producto, se crearán las alianzas estratégicas necesarias y habrá interés en desarrollar todas las plataformas de operación que sean necesarias para la puesta en marcha del proyecto. En conclusión, resulta clave el papel de marketing en dar a conocer este producto de forma de evitar resistencias por parte de los usuarios y de esta manera podrá agilizarse la penetración del producto en el mercado.

VI. PLAN DE NEGOCIOS PARA UN OPERADOR FINANCIERO

1. Rol del operador financiero en el modelo de negocios

El operador financiero es la institución que encabeza el modelo de negocios de la tarjeta SCIAC®. El banco u otro operador financiero que se interese por incorporar el producto como parte de su cartera será la cara visible que lo dará a conocer y quien estará en contacto directo con los usuarios.

El operador financiero es quien contrata los servicios del operador tecnológico para que realice las operaciones automáticas de la cuenta SCIAC® y es el encargado de proveer la mayor parte de las etapas de la cadena de valor y de la implementación del sistema.

Debido a los costos y riesgos que asumiría el primer operador financiero de la tarjeta SCIAC®, es que SCIAC investment ha definido la gratuidad de la licencia a esta institución.

2. Procesos asociados al operador financiero

a) Procesos de la cadena de valor

El operador financiero es el responsable de los procesos de logística de entrada, marketing y ventas y servicios, además de algunos procesos de logística de salida como se verá a continuación:

Logística de Entrada

El banco es el encargado de la apertura de la cuenta, lo que incluye la recopilación de la información personal de los clientes y su integración con los datos previamente existentes en los sistemas bancarios. La apertura de cuenta implica la entrega de claves y el plástico de la tarjeta, el contrato de planes específicos y los acuerdos de convenio de pago y ahorro.

El banco también es el encargado de la gestión de las garantías, es decir, debe inscribir las garantías y hacer la correspondiente evaluación, tasación y legalización de ellas.

El Banco además debe hacerse partícipe de las operaciones de ahorro y pago que requieran acciones diferentes a los que se realizan con procesos automatizados, por ejemplo, los retiros adicionales de ahorro en efectivo, redistribución de cuentas o pagos manuales.

Finalmente el banco está encargado de los procesos de cierre de cuentas y cambios en los planes de los usuarios.

Logística de salida

El Banco es el encargado de la gestión de la información que se le entrega al cliente, como los avisos electrónicos (PDF, e-mail, SMS), aviso de pagos, vencimientos, etc. Además debe realizar el envío físico de documentos como tarjetas, cartolas, cobranzas y vencimientos.

Marketing y Ventas:

El banco es quien se preocupa de realizar la publicidad y promoción del producto, tanto en la campaña de lanzamiento del producto como en la promoción posterior. Además debe encargarse de desarrollar planes de fidelización como co-branding y obtención de puntos y premios.

Por otra parte el banco es el contacto directo con los usuarios para la realización de las ventas, es decir, las transacciones, otorgando la información sobre tasas y cálculos de valor nominal, reservas de cupos de crédito, giros en efectivo, etc.

Servicios:

El banco proporciona la mesa de ayuda para la información y soporte general a los clientes, el reporte de incidentes y la recepción de reclamos y sugerencias. Está encargado de garantizar la satisfacción de los usuarios a través de la gestión de los reclamos y sugerencias y la respuesta a emergencias bancarias (bloqueo de tarjetas, por ejemplo). Por otra parte debe encargarse de la gestión de morosidad y la liquidación de las garantías.

En cuanto a los procesos de soporte que se asocian a la cadena de valor, el banco se encarga de la administración de los riesgos, la administración de las relaciones externas con

otros bancos, empresas de servicios (transbank) e instituciones regulatorias, la administración de la unidad de negocios, la administración de los recursos humanos, los servicios legales, la planificación estratégica y la compra de seguros y licencias para operar.

b) Procesos del diagrama de flujo

El Banco es el encargado de almacenar y gestionar la información en los siguientes módulos:

Archivo de Clientes

Registro de los datos personales de los clientes de la tarjeta SCIAC® y la situación de planes y convenios que se han contratado. Este módulo se alimenta de información otorgada por la cuenta SCIAC® y de los propios sistemas del banco y provee información a los mismos.

Administración del riesgo crediticio

Es el módulo encargado de evaluar el riesgo crediticio de los usuarios, y de generar las alertas para evitar la morosidad. La información proviene de los sistemas del banco, el estado de las garantías, la situación de la cuenta SCIAC® y el módulo de cobranza y pagos y provee información hacia los sistemas del banco y las cuentas SCIAC®.

Cobranza y pago

Módulo encargado de la emisión de cobranzas o dividendos y de la recepción de los pagos. Se alimenta de información obtenida de la cuenta SCIAC®, y de los sistemas del banco y entrega información a la administración de riesgo crediticio y también a la cuenta SCIAC® generando transacciones de ahorro/crédito en casos de pagos mayores/menores a la cuota ordinaria.

Garantías

En este módulo el banco se encarga de las operaciones que tienen que ver con la inscripción, tasación, retasación y legalización de las garantías, proveyendo la información necesaria para que el operador tecnológico pueda administrarlas.

c) Procesos en las etapas de implementación

El banco tiene un rol clave en las distintas etapas de implementación de la tarjeta SCIAC®. En una primera etapa, ya se ha mencionado su rol en el acuerdo de negocios que debe ser formalizado por los participantes. Estos acuerdos entre los operadores tecnológicos y el banco son fundamentales para el desarrollo del proyecto. El banco además es el encargado de la obtención de los permisos de operación con las entidades reguladoras y de realizar un detallado estudio de los costos para determinar los parámetros de operación. Debe desarrollar la estructura organizacional para llevar a cabo el proyecto, lo que incluye la capacitación de los operadores y finalmente desarrollar un proyecto de marketing para la captación de clientes.

En la etapa de puesta en marcha, se realiza una marcha blanca del sistema, con apertura de cuentas de prueba y adecuación de los parámetros de operación y se continuará con la capacitación de los operadores y clientes. Además en esta etapa se realizará el lanzamiento del producto con una campaña de marketing que apunte al mercado objetivo.

En la fase de operación el banco está encargado de operar los servicios complementarios como cobranza y pago, administración de riesgos y el archivo de clientes. Debe encargarse además de la operación de los servicios de postventa y de los procesos de soporte de la cadena de valor. En esta etapa de continúa con la capacitación de clientes a través del marketing y se realiza la expansión del producto hacia otras regiones.

En la fase de término es el banco quien debe cerrar o cambiar los planes de cuenta de acuerdo a las necesidades del mercado o decidir el cierre de las operaciones del producto.

3. Estimación de las Ventas

La estimación de ventas para la tarjeta SCIAC® se realizará para la banca personas a partir del mercado potencial calculado en el estudio de mercado previo. Este estudio considera una proyección de ventas durante los primeros 5 años de operación del producto en Chile en un banco tipo. La característica de este banco tipo es que

representa una cartera de clientes del 20% del mercado total, cifra que se corresponde con la participación de mercado de los bancos más importantes del país.

La incorporación de la tarjeta SCIAC® contempla un aumento de la participación de mercado del banco que la incorpore a su cartera de productos, debido a que es un producto novedoso que atraerá clientes externos al banco. Por lo tanto el crecimiento del producto en cuanto a la incorporación de nuevos clientes está dado por nuevos clientes internos del banco y nuevos clientes externos que sean captados gracias al producto.

Los criterios considerados para realizar la estimación de ventas son:

1.- El mercado objetivo corresponde a 1,3 millones de personas naturales pertenecientes a los segmentos C2 y C3, no obstante, el producto es especialmente atractivo para el segmento C1 y para las empresas, por lo que lo más probable es que sean estos últimos segmentos los que hagan uso primero de producto, y los segmentos C2 y C3 se vayan incorporando gradualmente. .

2.- Las operaciones que se consideran en el análisis corresponden a ocho colocaciones de montos bajos por tarjeta con montos promedios de 70.000 pesos, cifras que fueron estimadas aplicando un 10% de lo que se realiza actualmente con las tarjetas de crédito, más una colocación para montos medios de 1 millón de pesos por tarjeta y la incorporación de operaciones de monto alto a contar del segundo año de implementación, con un monto promedio de 20 millones de pesos.

3.- Se considera una tarjeta por usuario y un aumento progresivo en la participación de mercado de los clientes que se hagan usuarios de la tarjeta SCIAC® de 5 puntos porcentuales. Además se considera un incremento de aproximadamente un 20% al año en el número de transacciones de montos bajos por tarjeta, y de un 10% para los montos medios.

La Tabla 9 muestra la proyección de ventas, transacciones y montos para los primeros 5 años de uso de la tarjeta SCIAC®.

Tabla 9: Proyección de ventas, transacciones y montos por año de la tarjeta SCIAC®

Período	T1	T2	T3	T4	T5
N° Bancos	1	1	1	1	1
Participación mercado Banco	20%	20%	20%	20%	20%
Participación clientes	10%	15%	20%	25%	30%
N° tarjetas calculado	26.000	39.000	52.000	65.000	78.000
N° transacciones de \$70.000 por tarjeta	8,0	9,8	12,0	14,6	17,7
N° transacciones de \$1.000.000 por tarjeta	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46
N° de transacciones de \$20.000.000	0	1.000	2.000	3.000	4.000
N° de transacciones totales	234.000	426.100	688.920	1.038.515	1.498.800
Monto total (MM \$)	40.560	89.654	146.600	212.945	290.842
Monto total (MM USD)	81	179	293	426	582
Monto promedio por transacción (\$)	173.333	210.406	212.797	205.048	194.050

4. Estimación de Ingresos

La Tabla 10 muestra en resumen de las estimaciones de ventas realizadas, en cuanto a número de tarjetas, monto y número de transacción durante los primeros cinco años. Además la Tabla muestra el cálculo de los saldos de las cuentas SCIAC sobre los cuales se aplicarán las comisiones. A partir de estas cifras se realizarán las estimaciones de los ingresos y de los costos.

Tabla 10: Estimaciones de ventas para la tarjeta SCIAC®, en millones de pesos, año 1 a 5

Período	T1	T2	T3	T4	T5
N° tarjetas	26.000	39.000	52.000	65.000	78.000
N° transacciones	234.000	426.100	688.920	1.038.515	1.498.800
Montos de Transacción(MM\$)	40.560	89.654	146.600	212.945	290.842
Saldos Cuentas (MM\$)	40.560	126.158	260.142	447.073	693.207

Para hacer estas estimaciones se parte del supuesto que el banco espera tener una rentabilidad del orden de 20% (la rentabilidad promedio actual para la industria bancaria es de 16,55%), la cual se logra con un margen de ventas de sus productos de 25%, y que la comisión que anualmente recibe por los saldos de deuda es de 1% en total, con un costo de 0,8% en los productos financieros de largo plazo, como mutuos hipotecarios y las letras hipotecarias. No se están considerando las mayores comisiones que cobra el banco por los mayores costos que le significa administrar créditos de montos bajos y por el mayor riesgo de algunos clientes, los cuales se compensan con mayores costos.

En el Anexo 1 están descritos los ingresos que se obtendrían por concepto de comisión por saldo para la tarjeta SCIAC® durante los primeros cinco años de operación. Para este cálculo se ha considerado una comisión de 0,7% sobre los saldos de las cuentas SCIAC® en vez del 1% antes señalado, debido a que se está considerando que el producto sólo estaría reemplazando a productos existentes que tienen un costo de 0,8% y que habría un 0,1% de rebaja de comisión al cliente. En los nuevos mercados que el banco gane con la tarjeta SCIAC®, que no están considerados en la evaluación realizada, el ingreso aumentaría al 0,9% sobre los saldos de las cuentas. Se considera una amortización del saldo de los créditos de 10% anual, lo cuáles serían sólo de largo plazo en primera instancia, por lo que la evaluación tampoco está considerando las transacciones de crédito de mediano y corto plazo que también se pueden hacer. No se han considerado comisiones sobre el monto de la transacción que se aplicarían por una vez.

5. Estimación de los Costos

La estimación de los costos de la tarjeta SCIAC® se ha realizado mediante un método indirecto tomando como referencia los costos asociados a las operaciones financieras que se realizan actualmente en la industria, esto incluye todas las operaciones que se realizan en los distintos tipos de instrumentos financieros, tanto a largo plazo como a corto plazo y para los distintos montos de crédito.

Es importante considerar que la operación del sistema SCIAC® utiliza básicamente la misma infraestructura y organización de los demás instrumentos financieros, por lo

tanto para un banco existente no debería aumentar su costo fijo por estos conceptos. No obstante, como se ha considerado que el producto está reemplazando a otros, en la evaluación se está asumiendo que están tomando el costo fijo proporcional. Para un banco nuevo que incorpore este producto este análisis sería diferente. La tarjeta SCIAC® se acopla mediante las interfaces desarrolladas por el operador tecnológico a los sistemas y procesos del banco ya existentes.

Los costos en los que se incurriría al usar el sistema SCIAC® se clasifican en *costos de implementación* y *costos operacionales*. Los costos de la implementación son fijos y se caracterizan porque no dependen del número ni del volumen de las transacciones, y porque son gastos que se realizan en una ocasión. Entre estos costos está la campaña de marketing para el lanzamiento del producto y otros costos requeridos para la adaptación del sistema con los procesos del banco y con otros canales remotos (infraestructura, capacitación, etc.). Los *costos operacionales* son aquellos que dependen del volumen y número de transacciones y corresponden a gastos incurridos en forma periódica. Se estiman mediante los costos de operación en que incurren actualmente las instituciones financieras.

Para hacer la estimación de los costos se parte del mismo supuesto que para estimar los ingresos. El banco espera tener un margen de venta de 25% y la comisión que se cobra por las distintas transacciones corresponde al 1%. A través de estas cifras se deduce que los costos totales equivalen a 0,8% de los productos actuales. Sin embargo, si consideramos las características de la tarjeta SCIAC® podemos esperar una rentabilidad aún mayor debido a que su uso implica menores costos, los que se calcularían comparándolos con el costo de los productos actuales a los cuales se les resta un 0,1% para traspasar parte de los menores costos al cliente final.

El origen del menor costo del sistema SCIAC® está dado por el concepto de cuenta integrada, esto significa que desde el punto de vista operacional, se administra una sola cuenta que integra distintos créditos y no se requiere de sistemas paralelos de ahorro para financiar los créditos, por lo que los gastos en administración son menores. Además se reducen los costos de intermediación, tanto porque se requieren menos operaciones en una transacción al no necesitarse dinero para hacerlas, como porque no se

requiere la intermediación del banco en las transacciones que se realizan entre titulares de la tarjeta, que pueden ser personas o empresas, salvo para definir el cupo de crédito de los titulares de tarjeta. Así, sólo en las compras mayores, donde el bien transado quedará como garantía el banco juega un rol mayor. Otras causas menores de disminución de costos son la simplificación de sistemas tecnológicos, el no requerimiento de custodia de títulos de crédito, el no requerimiento de securitización de créditos para financiar el sistema, la inexistencia de morosidad en créditos que tienen garantías suficientes, etc.

Entonces, en cifras gruesas, del costo total de 0,8% que gastaría un banco actualmente, 0,2% correspondería a los costos por manejo de los riesgos, y el restante 0,6% corresponde a los costos operacionales fijos y variables. Los costos fijos se estiman en 50% de los costos operacionales según señala el estado de resultados del Banco de Chile a noviembre del 2009 (Anexo 2), por lo que corresponde a 0,3%, el cual se supone igual para la tarjeta SCIAC® debido a su operación en base a lo misma infraestructura y organización vigente. Finalmente el restante 0,3% de la industria sería el que disminuye al menos a 0,1% por las razones de reducción de costos ya planteadas. Así sumando los costos del riesgo, gastos fijos y variables, tenemos un costo total de 0,6%. De estos costos, el costo fijo y el costo del riesgo son asumidos por el banco, y el costo variable es del operador tecnológico.

Otras consideraciones a tomar en cuenta en esta estimación de costos es el hecho de que, si bien el banco va a tener un impacto en sus instrumentos financieros usados en la actualidad debido a la migración de clientes hacia el sistema SCIAC®, este costo no puede ser evitado ya que estaría presente aún si el banco no adopta la tarjeta SCIAC® dentro de su cartera, ya que si otro banco incorpora el producto, de todas formas se produciría esta migración de clientes. Por lo tanto estos costos son consecuencia de la entrada al mercado de la tarjeta SCIAC®. Esta situación no se consideró en el análisis debido a que la evaluación fue realizada tomando en cuenta los menores ingresos por los otros productos.

En el Anexo 3 se muestra una tabla con los cálculos de los costos de implementación y operacionales para los primeros cinco años de operación de la tarjeta SCIAC®. Los costos fijos que corresponden a la etapa de implementación están dados por 400 millones de

pesos por concepto de la campaña de marketing y 100 millones de pesos en gastos de implementación. Para el cálculo de los costos de operación se multiplica el saldo de las cuentas en millones de pesos por el porcentaje asignado a cada tipo de costo.

6. Descripción de riesgos asociados

El operador financiero debe enfrentar una serie de riesgos que implica operar con el sistema SCIAC®. Entre estos riesgos están:

- *Riesgos de crédito*, los cuales están relacionados con la probabilidad de impago de los clientes.
- *Riesgos de liquidez*, son los riesgos relacionados con la probabilidad de no poder comprar o vender los instrumentos que se tengan o se deseen tener en posición en las cantidades requeridas.
- *Riesgos operacionales*, se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.
- *Riesgos Legales*, se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

Sin embargo, estos riesgos no difieren con respecto a los riesgos que actualmente un banco gestiona para operar sus productos habituales, por lo que las instituciones ya tienen mecanismos instalados para gestionarlos. Así, el manejo de los riesgos ya está considerado en la evaluación de los costos descrita anteriormente.

VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Flujos de Caja Estimados

Para realizar el flujo de caja se consideraron las estimaciones de ventas, ingresos y costos de la sección anterior. La *Tabla 11* muestra un resumen de ventas, ingresos y costos totales para los primeros cinco años de operación de la tarjeta SCIAC® en miles de dólares americanos (1 USD = 500 pesos chilenos).

Tabla 11: Ventas, ingresos y costos totales para los primeros cinco años de operación de la tarjeta SCIAC® (M USD).

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ingresos	0	568	1766	3642	6259	9705
Costos	1000	487	1514	3122	5365	8318
Ventas	0	81	179	293	426	582

En la *Tabla 12* se observa el estado de resultado y el flujo de caja para los primeros cinco años de operación de la tarjeta SCIAC® en miles de dólares americanos.

Tabla 12: Estado de resultado y el flujo de caja para los primeros cinco años de operación de la tarjeta SCIAC® (M USD).

ITEM	0 Y	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y
Ingresos	0	568	1.766	3.642	6.259	9.705
Costos Operacionales (Variables)	0	487	1.514	3.122	5.365	8.318
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0	81	252	520	894	1386
COSTOS FIJOS	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES	1.000	0	0	0	0	0
Inversión en tecnología	0	0	0	0	0	0
Inversión en implementación	1.000	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	-1.000	81	252	520	894	1.386
Resultado ejercicio anterior		-1.000	-919	-667	520	894
Base tributaria	-1.000	-919	-667	-146	894	1.386
Impuestos 17%	0	0	0	0	152	236
UTILIDAD NETA	-1000	81	252	520	742	1151

2. Estimación de Parámetros Financieros

a) Estimación del VAN:

Para la estimación del Valor Actual Neto (VAN) se empleó una tasa de descuento del 30%, la cual corresponde a la tasa de descuento que emplea CORFO para emprendimientos de alto riesgo (Corfo, 2008). La razón se debe a que este producto es absolutamente nuevo en el mercado y por lo tanto debe maximizarse el riesgo para evaluar el proyecto de manera más certera.

Con esta tasa de descuento, en un horizonte de evaluación de 5 años, el VAN obtenido es de **18 mil dólares**, por lo que el negocio es rentable en una evaluación muy conservadora donde no se consideraron cliente empresas, se cargó el costo de los negocios afectados, no se consideró la mayor participación que podría ganar el banco con el producto y se consideró una tasa modesta de crecimiento de clientes, transacciones y montos.

b) Estimación de la TIR

La Tasa Interna de Retorno a un horizonte de 5 años corresponde a un **31%**. Este valor es superior a la tasa de descuento empleada de 30%, lo que significa que al banco le conviene invertir en la tarjeta SCIAC®.

,

VIII. COMPONENTE GLOBAL

1. Potencial de Internacionalización del Producto

Para explorar el potencial de internacionalización de la tarjeta SCIAC® se identifican las presiones del entorno que pueden conducir a la empresa a la integración global o a la capacidad de respuesta local. A estas presiones se les asigna un puntaje de acuerdo a la intensidad con que se manifiesta: cero representa un factor que no constituye presión, 1 implica una presión leve a moderada y dos una presión grande. La *Tabla 13* muestra las diferentes presiones con sus puntajes asignados.

Tabla 13: Presiones para la integración global versus presiones para respuesta local que debe enfrentar la tarjeta SCIAC®

Presiones para la integración global	Pje.	Presiones para la respuesta local	Pje.
Importancia de los clientes multinacionales	1	Diferencias en los clientes	2
Reducción de costos	2	Diferencias en los canales de distribución	1
Importancia competidores multinacionales	1	Amenaza de sustitutos	0
Intensidad en tecnología	2	Necesidad de adaptación del producto	1
Acceso a materias primas	0	Diferencias en la estructura de mercado	2
Necesidades universales	1	Demandas gubernamentales	1
Total	7	Total	7

Fuente: Elaboración propia

Hoy en día, el sector que opera realmente a nivel mundial es el financiero. Los inversionistas han visto ampliado su entorno y actualmente es posible invertir en diversos mercados bursátiles sin tener mayores costes asociados. La creación de nuevos instrumentos financieros ha permitido a las unidades económicas posean una variada gama de posibilidades para la financiación (Jara, 2000).

Con respecto a las presiones para la integración global, las más importantes para un instrumento financiero como la tarjeta SCIAC® son la necesidad de reducción de costos y la intensidad en la tecnología. De cierta importancia también son la importancia de los clientes multinacionales, los competidores multinacionales y las necesidades universales y sin importancia sería el acceso a materias primas. Por el lado de las presiones para la respuesta local, las diferencias en la estructura de los mercados y las diferencias en los clientes cobran la mayor importancia, en segundo lugar encontramos las demandas gubernamentales, la necesidad de adaptación del producto y las diferencias en los canales de distribución y sin importancia como presión está la amenaza de sustitutos del producto.

Las necesidades de reducción de costos están implicadas en poder lograr el mínimo nivel de costos para dar el máximo de valor al producto y aumentar las ganancias para los bancos que la operen. En los mercados financieros la reducción de los costos constituye una presión para la integración global, ya que los procedimientos se harán en aquellos lugares del mundo que permitan alcanzar los menores costos del mercado. Así mismo, la intensidad de tecnología es vital para el desarrollo del producto y constituye una presión para tender a adoptar las mejores tecnologías existentes a nivel mundial. Por otra parte las diferencias en los clientes y las estructuras de los mercados que tiene cada país, constituyen la presión más importante para adaptar el producto a las distintas regiones donde quiera incorporarse.

Con importancia relativa se presentan las presiones de la importancia de clientes multinacionales, los competidores multinacionales y las necesidades universales. Tanto clientes como competidores, están presentes a nivel multinacional pero no son fundamentales para la internacionalización. Así mismo las necesidades, si bien son universales, en los productos financieros también pueden adaptarse a cada mercado. Por otra parte las demandas gubernamentales pueden ser distintas en cada país, pero

mayoritariamente el mercado financiero se regula a nivel global, la necesidad de adaptación del producto se requiere más bien en términos de marketing que en su funcionamiento propiamente tal y los canales de distribución no son tan diferentes entre los países.

Finalmente el acceso a materias primas no constituye un hecho determinante en un producto financiero y la amenaza de sustitutos no tiene mayor diferencia entre un país y otro.

Por lo tanto, podemos decir que la tarjeta SCIAC® tiene un buen potencial de internacionalización, ya que como producto financiero es factible su introducción en distintos mercados globales, sin embargo, no puede dejarse de lado la importancia de ajustar su estrategia de penetración a las diferencias culturales y las distintas estructuras de mercado que puedan darse en cada país.

2. Mecanismos de Internacionalización

El mecanismo de internacionalización de la tarjeta SCIAC® se basa en replicar el modelo de expansión del producto en la banca en Chile. Esto significa entrar con el producto a través de un banco, dar a conocer el concepto, introducirlo para un segmento acotado, aprovechando sus características, y desde ahí expandir su uso para los usuarios. Es a partir de este modelo que el producto se dará a conocer, y dada sus características únicas es que existirá el interés de otros bancos o instituciones financieras diversas de incluir el producto entre sus instrumentos financieros.

Una manera de lograr esa penetración, es aprovechando la presencia internacional de algunos de los bancos chilenos que esté operando con la tarjeta SCIAC®. De esta forma pueden captarse los clientes internacionales necesarios para comenzar con el posicionamiento de la tarjeta SCIAC®. Otra forma es que algún banco extranjero se interese en comprar la licencia del producto para desarrollarlo en su propio país. Cabe señalar que la patente de la tarjeta SCIAC® ha sido obtenida en Estados Unidos, y que prontamente también se obtendrá la patente en Europa y Japón.

IX. CONCLUSIONES

Durante los últimos años, la industria bancaria chilena se ha consolidado como una de las más eficientes de América Latina, destacando por su estabilidad y prestigio. A pesar de la crisis económica, los pronósticos siguen siendo favorables en el largo plazo, por lo que Chile se aprecia como el país propicio para lanzar un nuevo producto financiero como la Tarjeta SCIAC®.

La Tarjeta SCIAC® es un instrumento financiero innovador que permite integrar en una misma cuenta ahorro y crédito de distintos montos y plazos y que puede ser utilizada como medio de compra o venta entre los usuarios. Se caracteriza por su flexibilidad y versatilidad y por ser un instrumento simple y fácil de entender para los clientes. A diferencia de todos los otros productos existentes en el mercado, con este instrumento se puede ahorrar vendiendo, ganar intereses con los saldos y contar con un crédito disponible en base a las garantías a bajas tasas de interés. Por otra parte, el producto presenta ventajas para el operador financiero debido a sus menores costos de operación y facilidad de implementación, lo cual permite mejorar la competitividad, ampliar el número de clientes y el número de transacciones por cliente.

El mercado objetivo de la tarjeta SCIAC® corresponde tanto a personas como a empresas. El análisis de la segmentación del mercado concluye que el segmento objetivo de la tarjeta SCIAC® son los segmentos C2 y C3 de la población, quienes actualmente tienen poco acceso al crédito bancario a pesar de presentar capacidad de pago. Para este estudio el tamaño de mercado potencial se definió como los hogares del segmento C2 y C3 que cuentan con una garantía suficiente para la obtención de un crédito a largo plazo, lo cual corresponde aproximadamente a 1.300.000 personas. No obstante el producto es especialmente atractivo para el segmento C1 y las micro, pequeñas y medianas empresas los cuales no se consideraron en el análisis financiero.

El modelo de negocios de la Tarjeta SCIAC® involucra a tres actores fundamentales que aportan a la red de valor del producto: SCIAC investment, dueño de la licencia, el operador tecnológico, creador y operador de la plataforma tecnológica y el operador financiero, quien hace de cabeza del negocio y se encarga del contacto directo con el usuario final y de todos los procesos complementarios a la cadena de valor.

La evaluación de la rentabilidad de la Tarjeta SCIAC® se ha realizado considerando un escenario bastante conservador. Las estimaciones de ventas y costos durante los primeros 5 años de operación consideró que un banco tipo espera tener un margen de ventas de sus productos de 25% y que la comisión anual es de 1% con un costo de 0,8% en los productos financieros de largo plazo. Mediante un proceso indirecto de estimación de costos que considera específicamente menores costos variables para la tarjeta SCIAC®, el VAN obtenido es de 18 mil dólares, con un TIR de 31%, por lo que se concluye que el producto es rentable.

Finalmente se analizó el potencial de internacionalización del producto, apreciándose que es factible su introducción en distintos mercados globales pero siempre ajustando su estrategia de penetración a las diferencias culturales y las distintas estructuras de mercado que puedan darse en cada país.

X. REFERENCIAS

- ABIF. (2009). Bancos y Financieras. Impacto de la Coyuntura en la Actividad Bancaria. *Informativo de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile* (102).
- Adimark. (mayo de 2004). *Mapa socioeconómico de Chile*. Recuperado el 22 de diciembre de 2009, de http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf
- Alcérreca, C. (27 de octubre de 2006). *La jungla de los conceptos estratégicos: hacia un marco integral para la Dirección Estratégica*. Recuperado el 19 de diciembre de 2009, de <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Jungla%20de%20conceptos%20estrategicos%20Carlos%20Alcerreca.pdf>
- Asociación de bancos e instituciones financiera de Chile. (n.d.). *Implementación de Basilea II en Chile*. Recuperado el 8 de diciembre de 2009, de http://www.abif.cl/admin/uploads/file_4887a95ac2b46.pdf
- Banco Central de Chile. (2009). *Resultados de la Encuesta sobre Créditos Bancarios del tercer trimestre del 2009*. Nota de Prensa.
- Banco Central. (2007). *Encuesta financiera de hogares*. Recuperado el 22 de diciembre de 2009, de <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/financiera-hogares/pdf/InformeEFH2007.pdf>
- Banco Central. (2008). *Encuesta financiera de hogares 2007*. Recuperado el 27 de noviembre de 2009, de <http://www.bcentral.cl/publicaciones/recuadros/pdf/ief/2008/2008junencuesta.pdf>
- Banco Central. (15 de Abril de 2009). Evolución del Endeudamiento de los Hogares en Chile.
- Barandiarán, E. (agosto de 2003). *El prestamista de última instancia en la nueva industria bancaria*. Recuperado el 9 de diciembre de 2009, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-68212003012000008&script=sci_arttext
- Benavente, A. (n.d.). *Aspectos políticos y económicos del riesgo de inversión en Chile*. Recuperado el 8 de diciembre de 2009, de <http://www.postgradoudp.cl/cid/contingencia/economia/analisis242.htm>
- Cademartori, J. (4 de marzo de 2008). *La extrema riqueza en Chile*. Recuperado el 28 de noviembre de 2009, de <http://www.prtchile.org/content/view/full/94/28/1/2/>

- CASEN. (2006). *vivienda*. Recuperado el 22 de diciembre de 2009, de www.mideplan.cl/index.php?option=com_rubberdoc&view
- Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *Análisis DAFO y análisis PEST*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chileclic. (2009). *Observatorio de tecnología de información y comunicaciones*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://www.observatoriotic.gob.cl/>
- Definición. (n.d.). *Definición de banco*. Recuperado el 6 de enero de 2010, de <http://www.definicion.org/banco>
- Doing business. (2008). *Explore economies*. Recuperado el 8 de diciembre de 2009, de Chile: <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=41>
- Emerging Markets Monitor. (2009). Chile: Banking Sector Has Massive Long-Term Potential. 15 (21), 10.
- Etcheverry, J. (junio de 2005). *Microfinanzas en Chile: la experiencia de BancoEstado*. Recuperado el 20 de noviembre de 2009, de http://www.bancoestado.cl/imagenes/InformacionCorporativa/present_jetcheberry.pdf
- Euromonitor. (Marzo de 2009). Global Financial Cards: New Consumer Finance Innovations Face Emerging Challenges.
- Euromonitor International. (Feb de 2009). Financial Card and Payment Chile. *Country Market Insight*.
- FCFM Universidad de Chile. (2009). Del modelo de negocios al plan de negocios. Santiago, Chile.
- Fitch Ratings. (marzo de 2008). *Industria Bancaria Chilena. Revisión anual y perspectivas*. Recuperado el 21 de noviembre de 2009, de http://www.fitchratings.cl/Upload/Reporte%20Especial%20Bancos%20Chilenos%202008%20_Definitivo_.pdf
- fitch ratings. (30 de octubre de 2008). *Industria bancaria. Revisión primer trimestre 2008*. Recuperado el 21 de noviembre de 2009, de <http://www.fitchratings.cl/Upload/Sectorial%20bancos%20DF.pdf>
- Flores, C., Alarcón, C., Morales, L., & Yáñez, Á. (Noviembre de 2008). *Instrumentos de pago de bajo valor en Chile, evolución y tendencias*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009, de <http://www.asbaweb.org/E-News/enews-18/Documentos%20finales/LR/05-LEC-Instrumentos%20Pagos.pdf>
- Garrido, L. (2006). *Métodos de análisis de inversiones*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

- Globedia. (17 de noviembre de 2009). *El desarrollo tecnológico de Chile alcanza el 46%*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://globedia.com/desarrollo-tecnologico-chile-alcanza>
- Gobierno de Chile. (marzo de 2003). *La situación de la micro y pequeña empresa en Chile*. Recuperado el 22 de diciembre de 2009, de www.ardp.cl/incjs/download.asp?glb_cod_nodo...hdd_nom...pdf
- Herrera, F. (4 de Enero de 2009). Construcción y consumo son los sectores más afectados por endeudamiento. *El mercurio.com* .
- INDAP. (octubre de 2005). *La microempresa en Chile*. Recuperado el 22 de diciembre de 2009, de http://www.redmicrofinanzas.cl/index_files/MICROEMPRESA.pdf
- INSUCO. (11 de noviembre de 2009). *La población Chilena*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://www.insucovalpo.cl/docs/02%20Geograf%EDa%20Humana%20de%20Chile.pdf>
- Jara, L. (2000). *La pequeña y mediana empresa (PYME) ante la globalización de la economía*. Recuperado el 22 de diciembre de 2009, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/pyme2/000F2.HTM>
- La tercera. (17 de noviembre de 2009). *El desarrollo tecnológico de Chile alcanza el 46 por ciento*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de http://latercera.com/contenido/739_201728_9.shtml
- Lamolina. (n.d.). FODA. Perú. Obtenido de www.lamolina.edu.pe/Investigacion/investigacion/.../FODA.ppt
- Larraín, C. (Mayo de 2006). *El acceso al crédito y a los servicios financieros*. Recuperado el 27 de noviembre de 2009, de http://www.clgroup.cl/estudios/acceso_credito.pdf
- Luna, J. (20 de diciembre de 2009). *Chile: el celular como indicador*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de Diario digital: <http://www.diariodigital.com.do/articulo,47903,html>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 3-8.
- Matus, J., Oda, D., & Silva, N. (2009). Caracterización de las colocaciones bancarias en Chile. *Estudios Económicos Estadísticos. Banco Central de Chile* (73).
- Matus, J., Silva, N., & Oda, D. (marzo de 2009). *Caracterización de las colocaciones bancarias en Chile*. Recuperado el 23 de noviembre de 2009, de Estudios económicos estadísticos, Banco Central de Chile: <http://www.bcentral.cl/estudios/estudios-economicos-estadisticos/pdf/see73.pdf>

- Mejía, C. (julio de 2003). *La propuesta de valor*. Recuperado el 19 de diciembre de 2009, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>
- Morales, G. A. (Agosto de 2007). *La micro y pequeña empresa en el sistema financiero chileno*. Recuperado el 27 de noviembre de 2009, de http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/DISCURSOS_6066.pdf
- Muñoz, J. (15 de octubre de 2008). *reflexiones con respecto al consumo en Chile*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://atinachile.bligoo.com/content/view/299599/Reflexiones-respecto-al-consumo-en-Chile.html>
- Nazar, D., & Cárcamo, H. (9 de 11 de 2009). Medios electrónicos representan por primera vez la mitad de las transacciones bancarias. *La Tercera* , pág. 23.
- Osterwalder, A., Pigneur, I., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS* , 1-40.
- Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de los conceptos centrales: http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_7porter1.pdf
- Pymempresas. (n.d.). *Programa de acceso al crédito para la microempresa*. Recuperado el 29 de noviembre de 2009, de <http://www.pymempresas.cl/reportajes/PAC.pdf>
- Río negro. (11 de diciembre de 2009). *Un país móvil, de millonarios jóvenes y pobreza mortal* . Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://www.rionegro.com.ar/diario/2009/12/11/1260501267232.php>
- SCIAM. (2009). *SCIAC: nuevo concepto de producto financiero*. Recuperado el 1 de diciembre de 2009, de <http://www.sciac.cl/>
- Sepúlveda, E., & Valencia, V. (16 de noviembre de 2007). *Fidelización bancaria por medio del otorgamiento de créditos a largo plazo: el caso de la banca chilena*. Recuperado el 21 de diciembre de 2009, de <http://www.scribd.com/doc/499896/Fidelizacion-Bancaria-Caso-Chileno>
- Serra, P. (2005). *Banca y competencia: la experiencia de los órganos de competencia en Chile*. Recuperado el 21 de diciembre de 2009, de http://64.233.163.132/search?q=cache:xLjZs8YNi-AJ:https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2005/2/IN51A/1/material_docente/objeto/82130+barreras+de+entrada+productos+financieros&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=cl
- Superintendencia de bancos e instituciones financieras Chile. (n.d.). *Glosario*. Recuperado el 21 de noviembre de 2009, de <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Glosario?indice=5.0&letra=S>

- Superintendencia de bancos e instituciones financieras-Chile. (Junio de 2009). *Panorama de la industria bancaria*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2009, de http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/Info_Fin_602_10655.pdf
- The world factwork. (25 de noviembre de 2009). *Chile*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
- Vallado, R. (n.d). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de www.uady.mx/~contadur/material/proyectosdeinversion.ppt
- Wigodski, T., & Torres de la Maza, C. (2004). *Análisis estratégico de la industria bancaria chilena*. Recuperado el 18 de octubre de 2009, de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges59.pdf>
- Wikipedia. (11 de diciembre de 2009). *Cadena de valor*. Recuperado el 19 de diciembre de 2009, de http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Cadena_de_valor&oldid=
- Zikmund, W. (1995). *Investigación de mercados*. Recuperado el 19 de diciembre de 2009, de www.politecnicovillarrica.cl

XI. ANEXOS

ANEXO 1: Cálculo del ingreso por concepto de comisión por saldo, primeros cinco años, tarjeta SCIAC®

Valor	Tipo	Concepto	Periodicidad	Ingreso Y1	Ingreso Y2	Ingreso Y3	Ingreso Y4	Ingreso Y5
0,70%	Var.	Comisión por saldo	anual	283.920.000	883.106.000	1.820.995.400	3.129.510.860	4.852.452.374

ANEXO 2: Gastos fijos y variables, Banco de Chile a noviembre del 2009

GASTOS FIJOS		GASTOS VARIABLES		TOTAL
Remuneración de gastos de personal	-232.109	Gastos por intereses y reajustes	-218.849	
gastos de administración	-152.665	Gastos por comisiones	-49.414	
depreciación y amortización	-29.540	Provisiones por riesgo de crédito	-210.177	
Otros gastos operacionales	-36.592			
TOTAL	-450.906		-478.440	-929.346

ANEXO 3: Cálculo de costos fijos y variables, primeros cinco años, tarjeta SCIAC®

Valor	Tipo	Concepto	Periodicidad	Costo Y0	Costo Y1	Costo Y2	Costo Y3	Costo Y4	Costo Y5
0,10%	Var.	Costo variable	anual		40.560.000	126.158.000	260.142.200	447.072.980	693.207.482
0,20%	Var.	Riesgo	anual		81.120.000	252.316.000	520.284.400	894.145.960	1.386.414.964
0,30%	Var.	Costos fijos	anual		121.680.000	378.474.000	780.426.600	1.341.218.940	2.079.622.446
400000000	Fijo	marketing	1 vez	400.000.000					
100000000	Fijo	implementación	1 vez	100.000.000					

