

Seminario de Titulo

Webcard.

Medios de Pago Electrónicos para Sitios Web

Universidad de Chile

Anexo SEMINARIO ÁREA ADMINISTRACIÓN

Profesor Guía:

Juan Pablo Muñoz

Integrantes:

Matias Correa

Felipe Court

Nicolas Gonzalez

Daniel Montedonico

Rodrigo Palma

Resumen Ejecutivo.

El objetivo principal de este trabajo, fue hacer una investigación y desarrollo con varios propósitos, el primero es analizar el posible lanzamiento de nuevas formas de pago para compras por internet. De ver posibilidades de lanzamiento, la investigación de mercado nos mostrara las necesidades del mercado en este aspecto, los distintos segmentos y las necesidades críticas a satisfacer para cada uno de estos segmentos. Además esta primera investigación nos guiará en todos los procesos iniciales de marketing, los cuales se irán perfeccionando con el inicio de actividades y nuevas investigaciones.

En un primer paso se buscó información secundaria sobre el tema de estudio, formas de pago actuales, evolución del mercado, aceptación de este tipo de tecnologías y servicios etc. La mayor parte de esta información se recolecto desde la publicación LA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE 2002, del CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA DIGITAL EDITORIAL “CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO” y desde algunas páginas de internet.

Luego la etapa cuantitativa, se desarrolló a través de entrevistas personales a individuos que sean usuarios de internet (Entiéndase que posean el suficiente manejo potencial de internet para poder realizar compras). El número de personas entrevistadas fue superior a las 198 personas, de las cuales solo se analizaron 195 muestras (Por razones de pesos dentro de los grupos). Las 195 muestras se distribuyeron de la siguiente manera: 61.54% hombres 38.46% mujeres.

Estos porcentajes se usaron dados los datos recolectados sobre usuarios y compradores a través de internet, y realizando una leve corrección dada la evolución de estos.

Además la muestra se separó en los siguientes grupos etáreos: 18 – 24 años

25 – 34 años

35 o más años.

Estos grupos fueron seleccionados tratando de hacer una generalización de hábitos de vida y consumo de los encuestados, el primer grupo fuertemente marcado por estudiantes universitarios y técnicos, el segundo grupo por trabajadores solteros o recién casados, quienes recién empiezan a conformar una familia y una línea laboral estable. Y el tercer grupo por gente con familias y trabajos más estables. Además de mostrar un uso de tecnologías mas marcado a los grupos de menor edad.

Una vez conocido el análisis del mercado fue posible generar el plan de negocio para ésta empresa el cual se puede dividir en tres grandes áreas:

Análisis del entorno

Plan de Marketing

Plataforma técnica que hace factible el desarrollo del negocio

Sucesivo a esto para terminar se realizó una evaluación financiera con el fin de ver los diversos escenarios posibles junto con la viabilidad de implementar un negocio de éstas características.

A continuación realizaremos un pequeño análisis FODA, para nuestra investigación. Para una mayor comprensión de este análisis cabe señalar que tanto las fortalezas como las debilidades

vienen dadas por facultades internas de la organización, por otro lado las oportunidades y amenazas corresponden a facultades externas a la organización, las cuales influenciarán fuertemente nuestro trabajo.

Fortalezas y Oportunidades:

Se logró crear una muy buena base de datos, la cual puede usarse para hacer un seguimiento a la evolución dada por el mercado (encuestados).

Se realizó un cuestionario bastante completo, el cual nos da flexibilidad para presentar distintas alternativas de servicios al mercado.

Hoy en día no existe ningún medio de pago que posea el alcance que nosotros pretendemos entregar.

Se realizó la encuesta por las mismas personas quienes diseñaron los prototipos de servicios y el cuestionario en sí. Esto permite aclarar cualquier duda del encuestado en forma perfecta por parte del encuestador.

Se realizó la encuesta en un tiempo relativamente rápido, evitando distorsiones dadas por apariciones de nuevas tecnologías o servicios en el ínter tanto.

Fue de conocimiento de cada uno de los encuestadores los problemas de sesgo que se pueden producir durante el proceso de encuestamiento, por lo que se minimizó este error.

La publicación LA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE 2002, nos entregó información muy importante para el diseño del cuestionario, y definición del marco muestral.

El trabajo en equipo que se logro desarrollar, sirve como apoyo y complemento en las distintas áreas que abordo este trabajo.

El amplio uso de herramientas entregadas a lo largo de la carrera, dado el enfoque global que se le dio al tema, se trabajó en áreas como la investigación de mercado, política de negocios, marketing, finanzas, contabilidad entre otras.

Debilidades y Amenazas:

La muestra no es probabilística, por conveniencia, ya que la muestra es pequeña y por que las personas debían ser usuarias de Internet para realizarles la entrevista.

La encuesta poseía limitaciones económicas y de tiempo importantes, lo que no permitió utilizar una muestra más grande.

La muestra posee un sesgo económico importante a la gente de mayores ingresos, ya que no todo el mundo tiene acceso a educación y uso de Internet.

La encuesta presentaba una pequeña explicación de los prototipos de servicios a realizar por la organización, pero estos prototipos no eran los definitivos dados por las limitaciones tecnológicas.

La muestra difícilmente puede ser representativa de todo el espectro de potenciales clientes, ya que solo se realizaron encuestas en Santiago, Melipilla, San Vicente y Concepción, lo cual no representa a gran parte de la población nacional.

Como siempre existe un alto riesgo, por el tamaño reducido de la muestra, que existan distintos sesgos en nuestra investigación.

Dado lo amplio del tema es muy complicado poder profundizar y conseguir un desarrollo óptimo en algunas áreas.

Las fuentes de información en muchos casos no contaron con la mejor disposición o no les era permitido entregar ciertos datos necesarios para dar un enfoque más preciso del tema.

Objetivos.

En el presente trabajo se pretenden analizar varios puntos relevantes al lanzamiento de una serie de servicios financieros, mas específicamente servicios de pagos para compras realizadas a través de Internet.

Determinar montos y frecuencias de las transacciones realizadas por Internet, además de expectativas de evolución de esta.

Determinar necesidades de pagos de compras por Internet de los consumidores.

Determinar necesidades laterales de este tipo de consumidores.

Determinar percepción de los consumidores de los medios de pagos actuales.

Evaluación de los distintos prototipos de medios de pagos y servicios.

Evaluación del concepto general de Webcard.

Determinar los distintos segmentos dentro del mercado y sus necesidades particulares.

Determinar factores críticos a crear o perfeccionar en nuestros servicios.

Describir el entorno donde se desarrollar el negocio de Webcard.

Presentar un plan de marketing a desarrollar para Webcard.

Explicar diferentes actividades y operaciones realizadas en el negocio de la intermediación financiera.

Realizar las proyecciones financieras del negocio.

2. Índice de Contenidos.

1. Resumen Ejecutivo.....	2
2. Índice de Contenidos.....	7
3. Análisis Macroentorno y de la Industria.....	11
3.1 Análisis Macroentorno.....	
11	
3.1.1 Análisis político legal:	
11	
3.1.2 Aspectos económicos:	
15	
3.1.3 Aspectos sociales demográficos	
18	
a.1 TOTAL.....	20
3.1.4 Aspectos tecnológicos	
26	
3.2 Análisis de tendencia y de la Industria	
29	
3.2.1..... Tendencias:	
29	
3.2.3 Análisis de la Industria.....	30
3.2.4. Atractivo de la Industria:.....	34
4. Definición y Modelo de Negocios.....	38
4.1. Definición del Negocio.....	38
4.2. Visión y Misión de Webcard.....	38
4.2.1. Visión:.....	38
4.2.2. Misión:.....	38

4.3.Modelo	General
40	
4.3.1.Definición del Mercado y sus Segmentos:	
40	
4.3.2.Identificación del Mercado Objetivo y Factores Críticos del Éxito	
43	
4.3.3.Descripción de Productos a Desarrollar:	
46	
5. Análisis Entorno Directo.....	49
5.1.Amenazas de los competidores potenciales.	
49	
5.1.1Barreras para entrar:	
49	
5.1.1.a Economías a escala:	49
5.1.1.b Diferenciación de producto:	51
5.1.1.c Requerimientos de capital:	52
5.1.1.d Costos del cambio:	53
5.1.1.e Acceso a canales de distribución:	54
5.1.1.f Política gubernamental:	54
5.2. Poder de negociación con los proveedores:	
55	
5.3. Poder de negociación con los compradores:	55
5.4. Amenazas de los productos sustitutos.	55
5.5. Análisis de la Competencia y represalias esperadas de los competidores:	56
5.6. Problemas a resolver por Webcard:	58
6. Análisis FODA	60
6.1. Fortalezas y Oportunidades	60
6.2. Debilidad y Amenaza	61
7. Modelo Operativo del negocio:.....	63
7.1Plataforma tecnológica rápida y segura	
67	
Webcard	8

7.2. Manejo financiero de los Flujos	85
7.3 Creación, Distribución y Logística de las Tarjetas. 97	
7.4 Captación de sitios web 105	
7.5 Traspasar una confianza absoluta desde la seguridad de la Plataforma tecnológica hacia nuestros clientes a través de hechos, publicidad y de nuestro concepto de Marca.	108
8. Análisis de las 4P	115
8.1. Estrategia de Producto.....	115
8.2. Estrategia de Precio	116
8.3. Canales de captación de clientes	117
8.4. Estrategia de Promoción.....	118
8.5. Crecimiento a Mediano y Largo Plazo:.....	120
8.6. Atractivos del Proyecto:	122
8.7. Ventajas Competitivas:	123
9. Evaluación de Proyecto.....	124
9.1. Estimación de Ingresos.....	124
9.1.1. Volumen de mercado:.....	124
9.1.2. Cuota de mercado.....	125
9.2. Requerimientos Operativos de la Inversión	128
9.2.1. Plataforma técnica	128
9.2.2. Gastos de operación	130
9.2.4. Gastos publicidad y ventas.	133
9.2.5 Tasa de descuento.....	133
9.3. Proyecciones Financieras.	137
9.4.1. Escenario base	138
9.4.2. Escenario ajustado a criterio conservador.	139
9.4.3. Escenario ajustado a criterio optimista.....	141
9.5. Requerimientos Financieros	142
9.5.1 Capital de trabajo requerido	142

10.Estructura y Organización	144
10.1.Aspectos Organizacionales y Legales	144
10.2.Equipo Directivo	145
10.3. Organigrama y Descripción de Cargo	146
11. Conclusiones:	157
12. Bibliografía:	160
13.Anexos.....	163

3. Análisis Macroentorno y de la Industria.

Análisis Macroentorno.

Análisis político legal:

Las decisiones en marketing se ven muy afectadas por los desarrollos en el ambiente político legal en el que se mueven, este entorno se compone de leyes, agencias públicas y grupos de presión que influyen y limitan a las organizaciones y a los particulares. Algunas leyes pueden también crear otras oportunidades de negocios. Por ejemplo las leyes que obligan al reciclaje han fomentado esta industria, lo que ha provocado la creación de muchas empresas que fabrican productos a partir de materiales reciclados.

Legislación relativa a las empresas: Ver anexo de marco legal para “Constitución de una sociedad financiera o banco”, y de entrega de servicios: Tarjetas de crédito, tarjetas de débito y de tarjetas de prepago.

- Crecimiento de los grupos de presión: El número y el poder de los grupos de presión ha ido en aumento a través del tiempo. De esta forma, dichos grupos ejercen presión sobre los funcionarios de estado y los directivos de las empresas para que presten más atención a los derechos de los consumidores, las mujeres, los mayores y las minorías. Muchas empresas han creado departamentos de relaciones públicas para negociar con estos grupos. Una de las fuerzas que más están afectando a las empresas, son las organizaciones de consumidores, movimientos organizados de ciudadanos y gobiernos, que quieren reforzar el poder y los derechos de los consumidores respecto de los vendedores (SERNAC en Chile). Estas organizaciones han luchado y han logrado el derecho de saber el real costo de un préstamo, el real costo unitario de los productos de distintas marcas, los ingredientes de los productos, la calidad nutritiva de los alimentos, la frescura de los productos y sus verdaderas ventajas. Como respuesta a estas organizaciones, las empresas

han creado departamentos de atención al consumidor, para ayudar a formular las políticas necesarias y responder ante reclamos de los consumidores.

En Chile el principal grupo de defensa del consumidor es el SERNAC, Es el Servicio Nacional del Consumidor y su misión es educar, informar y proteger a los consumidores de Chile, a través de la Ley 19.496 de los Derechos del Consumidor. Se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministro de Economía y tiene la atribución de mediar en los conflictos de consumo entre los proveedores y los consumidores. Intenta estimular a los consumidores a tomar decisiones conscientes, autónomas, críticas y responsables en sus actos de consumo, desarrollar programas de educación que entreguen la información necesaria para ser un consumidor informado y procurar una relación igualitaria entre proveedores y consumidores. Este plantea una serie de derechos que intenta de inculcar a los consumidores y trata de hacerlos respetar en el mercado nacional.

1. Derecho a la libre elección del bien o servicio.

- Realizar las operaciones de consumo en el comercio establecido, pidiendo la boleta como respaldo.
- Mantener siempre una actitud alerta al comprar, examinando con atención los precios y calidades de los bienes o servicios.
- Hacer valer su derecho a la libre elección en todos sus actos de consumo.
- Denunciar cualquier hecho que limite el acceso libre a cualquier tipo de producto o servicio.

2. Derecho a una información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de venta y otras características relevantes de los mismos. Deber de informarse responsablemente.

- Exigir la información que le permita comparar y realizar elecciones fundadas, ya sea en precios, condiciones de contratación o sistemas de rotulación.
 - Leer contratos, etiquetas y rotulados antes de comprar.
 - Analizar críticamente la publicidad.
- 3. Derecho a no ser discriminado arbitrariamente por parte de los proveedores de bienes y servicios.**
- Exigir un trato digno y respetuoso.
 - Promover conductas de no discriminación.
- 4. Derecho a la seguridad en el consumo de bienes o servicios, a la protección de la salud y del medio ambiente. Evitar los riesgos que puedan afectarle.**
- Adoptar las medidas para evitar riesgos derivados del uso de bienes o servicios.
 - Evitar la exposición voluntaria al riesgo.
 - Leer y entender las instrucciones de los que se consumirá.
 - Cumplir indicaciones para el uso seguro del bien o servicio.
 - Elegir aquellos bienes y servicios que garanticen la seguridad y cuidado del medio ambiente.
- 5. Derecho a la reparación e indemnización adecuada y oportuna de todos los daños materiales y morales en caso de incumplimiento a lo dispuesto en esta ley. Accionar de acuerdo a los medios que la ley franquea.**
- No hacer denuncias temerarias en contra de proveedores, sin fundamentos.
 - Recurrir en primera instancia a una resolución del conflicto con el propio proveedor.

6. Derecho a la educación para un consumo responsable. Celebrar operaciones de consumo con el comercio establecido.

- Buscar los medios para tener educación que permita ejercer un consumo responsable.

¿CUÁLES SON LAS ÁREAS DE ACCIÓN DEL SERNAC?

1. **Estudios e Investigaciones:** se refiere al análisis de diferentes aspectos relacionados con el consumo, como económicos, estudios de productos, y análisis publicitario.
 2. **Información y Difusión:** son acciones de naturaleza preventiva, ya que ponen a disposición de la población los antecedentes necesarios para tomar una adecuada decisión de consumo.
 3. **Educación:** se refiere a la colaboración en la educación de consumidores para entregarles una formación básica que les permita adquirir las destrezas y aptitudes necesarias para actuar de modo racional, consciente y responsable en el proceso de consumo. Se realiza a través de la capacitación de profesores para que éstos lo transmitan a sus alumnos, y por medio de cursos, talleres y charlas dirigidas a la población en general o a grupos específicos de ella.
 4. **Protección Legal de los Consumidores:** se realiza a través de estudios legales, acciones de orientación de los consumidores, acciones de mediación entre el consumidor y el proveedor y en la presentación de denuncias ante Tribunales por infracción a las normas legales que afecten los intereses generales de los consumidores.
- Es lógico pensar que las nuevas leyes y el creciente número de grupos de presión implican mayores restricciones para los directores de marketing, que tienen que consultar sus planes con los departamentos de relaciones públicas, asuntos jurídicos y atención al cliente. En definitiva, muchas transacciones de marketing privadas, han pasado a ser de dominio público.

Aspectos económicos:

La gente y el poder adquisitivo son necesarios para un correcto funcionamiento del mercado, el poder adquisitivo disponible al interior de una economía, depende de los salarios, el nivel de ahorro, nivel de precios, el endeudamiento y cuan asequible es el crédito. De esta forma se debe prestar atención a las principales tendencias de las rentas y de los patrones de consumo.

- Los ciclos de la economía que pueden afectar el nivel y monto de transacciones realizadas a través de la red. Así, en los ciclos bajos de la economía o recesión será posible reconocer una baja en el número y monto de transacciones. Contrariamente, durante los ciclos altos de la economía será posible reconocer un alza en el número y monto de transacciones. El hecho de verse sujeto a este tipo de riesgos provoca variaciones en el valor de la empresa debido a lo incierto que se vuelven los flujos. En Chile podemos hablar actualmente de estar en un ciclo de recesión, dado por variados factores, principalmente externos, crisis de países vecinos, probables guerras internacionales, bajas de la bolsa de NY, cambio de gobierno en Brasil, etc.
- Distribución de la renta: La distribución de la renta y la estructura industrial cambia según el país. De esta manera es posible clasificar cuatro tipos de estructuras industriales: economías de subsistencia, economías exportadoras de materias primas, economías en vías de industrialización y economías industriales. De acuerdo a lo anterior es posible identificar a Chile como una economía exportadora de materias primas, este tipo de economías se caracteriza por ser ricas en uno o más recursos naturales y muy pobres en otros aspectos. Un gran porcentaje del PIB de estos países proviene de la exportación de éstas materias primas. Estos países son ideales para equipos, herramientas y materiales de extracción, equipo de tratamiento de materias primas y camiones.
- Se suele clasificar a los países en cinco tipos de patrones de distribución de renta: (1) muy baja renta, (2) renta bastante baja, (3) rentas muy altas y muy bajas, (4) rentas bajas, medias y altas, (5) principalmente rentas medias.
- Ahorro, deuda y disponibilidad de crédito: La cantidad de gasto que los consumidores realizan en el mercado, depende de sus ahorros, de sus deudas y de los créditos que

existan en el mercado. Los directivos de marketing deben prestar demasiada atención a los cambios en la renta, en los costos de la vida, los tipos de interés, los ahorros y los patrones de endeudamiento, ya que todos estos elementos pueden tener un impacto significativo sobre sus negocios, especialmente para aquellos negocios cuyos productos tienen una elevada elasticidad de renta y precio.

- Durante el primer trimestre del año 2002, en Chile el producto interno bruto, experimentó una variación en doce meses de 1,5%. La cifra constituye la menor tasa de crecimiento en dos años. Esta evolución se explica principalmente por el impulso exportador que no alcanza a ser contrarrestado por la nueva baja en la demanda interna. La demanda se contrajo, cumpliendo así un año de caídas trimestrales consecutivas después del primer trimestre de 2001 cuando mostró un aumento. La brecha Gasto – PIB continua negativa, durante el primer trimestre del 2002 fue del 4%. La cifra es menor que el semestre anterior.
- EMPLEO: SITUACIÓN GLOBAL. En el trimestre Agosto - Octubre 2002, la estimación de la fuerza de trabajo alcanzó a 5.933.220 personas, experimentando un aumento de 1,0 por ciento con respecto al trimestre anterior (56.160 personas) y un aumento de 0,3 por ciento con respecto a igual trimestre del año anterior (16.980 personas). La estimación del número de ocupados se ubicó en 5.364.080 personas, lo que significa un aumento de 0,4 por ciento con respecto a igual trimestre del año anterior, es decir, un aumento de 19.850 plazas de trabajo, por otra parte, la estimación del número de ocupados respecto al trimestre anterior aumenta en 1,1%. (59.020 personas) El número de desocupados se estimó en 569.140 personas lo que significa una disminución a igual trimestre del año anterior de 0,5% (2.870 personas), los cesantes aumentan en un 1,6% (7.590 personas) y los que buscan trabajo por primera vez disminuyen en 11,3% (10.460 personas); En relación con el trimestre anterior los desocupados disminuyen en 0,5% (2.860 personas) los cesantes disminuyen en un 0,7% (3.260 personas) y los que buscan trabajo por primera vez aumentan en un 0,5% (400 personas). La tasa de desocupación nacional alcanzó a un 9,6 por ciento, experimentando una disminución de 0,1 punto porcentual con respecto a igual trimestre del año anterior y con respecto al trimestre móvil anterior. Por otra parte, la tasa de desocupación por sexo fue de 9,5 por ciento para los hombres y de 9,8 por ciento

para las mujeres, comparando la situación con respecto a igual trimestre del año anterior, la tasa masculina aumenta en 0,1 punto porcentual y la tasa femenina disminuye en 0,4 punto porcentual; con relación al trimestre inmediatamente anterior la tasa de desocupación de los hombres disminuye en 0,2 punto porcentual y la tasa de desocupación de las mujeres se mantiene constante. La estimación del número de personas fuera de la fuerza de trabajo es de 5.381.160, experimentando un aumento de 3,4 por ciento, con respecto a igual trimestre del año anterior, lo que significa un aumento de 175.880 personas, por otra parte, se registra una disminución de 0,7 por ciento en relación con el trimestre móvil anterior (40.320 personas).

- Inversión extranjera: Los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) materializada alcanzaron a 327.3 millones de dólares en el primer trimestre de 2002, lo que se traduce en una caída del 84,8% respecto al mismo periodo del año anterior.

Región	INACER (1)	Empleo (2)	Empleo (3)	Tasa de desocupación (4)	Valor de las Exportaciones (5)	IED. Materializada (6)
Tarapacá	-2,9	1,2	1,7	12,2	-0,8	0,5
Antofagasta	2,9	1,9	2,9	7,7	-10,2	108,8
Atacama	2,0	0,2	0,2	12,2	9,8	15,1
Coquimbo	-2,9	4,4	8,4	6,3	-13,2	0,0
Valparaíso	-5,8	0,5	2,7	10,5	0,5	0,5
O'Higgins	-0,6	3,4	9,4	5,1	6,2	0,9
Maule	1,9	0,5	0,5	9,1	30,9	0,0
Bío-Bío	3,9	3,5	21,8	9,4	-10,7	1,6
La Araucanía	-8,1	2,8	7,4	6,7	22,1	0,0
Los Lagos	4,3	0,2	0,8	5,4	-21,4	3,4
Aysén	1,7	0,7	0,3	5,8	-21,4	0,9
Magallanes	-6,4	-1,2	-0,7	5,9	-46,6	0,0
Metropolitana	-	2,7	60,7	9,4	-13,4	100,8
País	1,5*	2,2	116,0	8,8	-11,8**	327,3***

(1) INE, Tasa de variación porcentual respecto de igual trimestre año anterior
 (2) INE, Encuesta Nacional de Empleo, Tasa de variación porcentual de los ocupados respecto de igual trimestre año anterior
 (3) INE, Encuesta Nacional de Empleo, Variación de ocupados en miles de personas respecto de igual trimestre año anterior
 (4) INE, Encuesta Nacional de Empleo, Porcentaje
 (5) Servicio Nacional de Aduanas, Tasa de variación porcentual respecto de igual trimestre año anterior.
 (6) Comité de Inversiones Extranjeras, Millones de dólares corrientes.
 * Tasa de variación del IMACEC trimestralizado.
 ** Incluye el ítem Otras exportaciones
 *** Incluye Inversión Extranjera Directa multirregional.

Aspectos sociales demográficos

- Crecimiento de la población: Cuando comenzaba el Siglo XX la población de Chile bordeaba los tres millones de personas. El Censo de 1907 estableció la población en 3.220.531 habitantes. Las proporciones de hombres y mujeres eran similares. En ese tiempo, las mujeres tenían en promedio, casi seis hijos. La esperanza de vida al nacer, es decir el tiempo que se esperaba que viviera en promedio una persona que llegaba al mundo, era de sólo 30 años. De cada mil nacimientos, 300 morían antes del primer año de vida. El ritmo de crecimiento demográfico, entre tanto, era de 1,1 personas por cada cien.
- Al comenzar el Siglo XXI la población de Chile, era superior a los 15 millones de personas, de acuerdo a las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, INE. La Población de Chile es de 15.050.341 habitantes, de acuerdo a las cifras preliminares emanadas del XVII Censo de Población y VI de Vivienda, levantado el 24 de abril de 2002. Según estos resultados, entre el Censo de 1992 y el Censo de 2002 la población de Chile creció a un ritmo promedio anual de 1,2%. Durante el decenio anterior, es decir, entre 1982 y 1992, el aumento promedio anual fue de 1,6%. En cifras absolutas el país pasó de 13.348.401 a 15.050.341, lo que representa un aumento de 1.701.940 personas. La disminución del ritmo de crecimiento de la población ubica a Chile al empezar el Siglo XXI entre los cuatro países de menor crecimiento de América Latina. En la actualidad, es el tercero después de Cuba y Uruguay, aunque el ritmo de éstos es bastante inferior. Argentina, ocupa el cuarto lugar y crece con una tasa similar a la de Chile. En contraste, Guatemala, que presenta el más intenso crecimiento actual de población dentro de América Latina, ha crecido a un promedio anual de 2,6%, lo que equivale al crecimiento que Chile tuvo hace cinco décadas.
- La densidad del país: Esto es la relación entre número de habitantes y superficie, asciende en promedio a 19,9 personas por kilómetro cuadrado. , En el Censo de 1992 fue de 17,7 habitantes por kilómetro cuadrado. La Región Metropolitana presenta la mayor densidad de población con 392 habitantes por kilómetro cuadrado. A distancia, en segundo lugar se

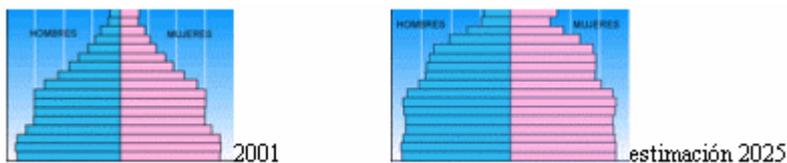
encuentra la Quinta Región de Valparaíso con 94,1. Después viene la Octava Región del Bío-Bío con 50 y la Sexta Región de O'Higgins con 47,2 personas por kilómetro cuadrado. En el censo anterior la densidad poblacional de la Región Metropolitana era 341,4 habitantes por kilómetro cuadrado; la Quinta Región también ocupaba el segundo lugar, con 84,4; la Octava Región, el tercero con 46,8 habitantes por kilómetro cuadrado, y la Sexta Región, el cuarto lugar con 42,5.

- Natalidad: Para el año 1999, hubo 263867 nacimientos en Chile, lo que implica una tasa de los 17,6 nacimientos por cada 100 personas, el número de defunciones fetales fue de 1080, con una tasa de 4,1 por cada 100 habitantes. Uno de los avances más significativos del Siglo XX en Chile fue la impactante disminución de la mortalidad infantil. Eso se percibe claramente en las cifras: de cada mil nacidos vivos en el año 1999, sólo 10 morían antes de cumplir el primer año de vida, en comparación con los 300 que fallecían antes de cumplir un año en 1907.
- Envejecimiento: La edad media, hoy, en Chile es de alrededor de 31 años, 5 años más que en 1950 y 5 menos de lo que llegaría a ser el año 2025. Los menores de 15 años de edad representan casi el 30% de la población en la actualidad, y los de 60 y más años el 10%. Para el año 2025, los menores de 15 serían el 22% y los adultos de 60 y más ascenderían al 18%.
- La consecuencia más inmediata provocadas por la transición demográfica es el cambio en la estructura por edad de la población. Se produce la rápida disminución del porcentaje de población joven y aumenta la "minoría creciente". Esto significa que hay un aumento proporcional de los segmentos de población de edades más avanzadas, los que superarán en número a los jóvenes a partir del año 2035. La Tasa Bruta de Mortalidad -es decir, el número de defunciones por mil habitantes-, estimada como promedio anual para el quinquenio de los años 2000 a 2005, es de 5,7 defunciones por cada mil habitantes del total país. En el primer cuarto del Siglo XX se calculaba que ascendía a 30 defunciones por

cada mil habitantes. Y hasta después de la primera mitad del Siglo la población estaba muy expuesta al riesgo de enfermar y morir.

- En los últimos 50 años han existido progresos importantes en el campo de la medicina y de la calidad de vida. Al comenzar el Siglo XXI Chile alcanza niveles de mortalidad general comparables con los de países de mayor desarrollo económico y social.

- Distribución por edades:



Población estimada al 30 de junio, por sexo, según grupos de edad. País 2001

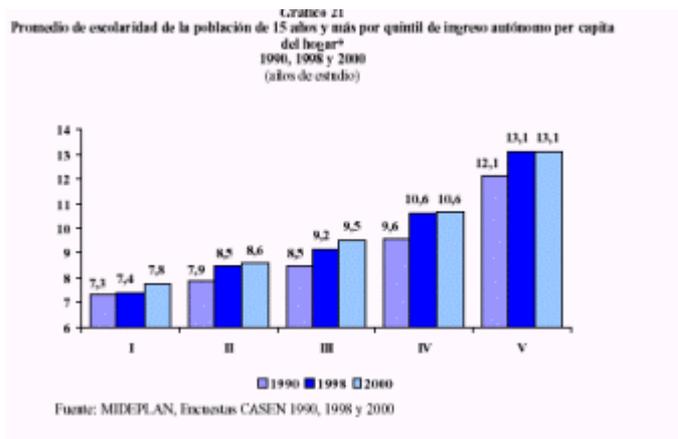
Grupo de edad	Población estimada al 30 de junio		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
TOTAL	15.401.952	7.626.482	7.775.470
0 a 4 años	1.433.549	729.874	703.675
5 a 9 años	1.455.925	740.913	715.012
10 a 14 años	1.432.316	728.649	703.667
15 a 19 años	1.307.689	664.537	643.152

20 a 24 años	1.211.111	613.513	597.598
25 a 29 años	1.203.852	606.719	597.133
30 a 34 años	1.214.723	609.727	604.996
35 a 39 años	1.208.714	603.425	605.289
40 a 44 años	1.080.445	536.885	543.560
45 a 49 años	895.701	442.397	453.304
50 a 54 años	738.082	360.626	377.456
55 a 59 años	615.180	295.419	319.761
60 a 64 años	481.711	226.006	255.705
65 a 69 años	393.622	177.572	216.050
70 a 74 años	310.058	133.383	176.675
75 a 79 años	212.516	85.171	127.345
80 años y más	206.758	71.666	135.092

- Cambio de estructura familiar: Nivel de educación: En el año 2000, la mayoría de los niños y niñas asiste a establecimientos con financiamiento público. Entre 1990 y 2000, se incrementa la cobertura en todos los niveles de enseñanza, disminuyendo la población que no asiste a enseñanza parvularia, básica y media. El crecimiento de la cobertura en la población de menores ingresos ha permitido acortar la brecha que separaba al primer y quinto quintil en el acceso a la educación básica y media. En el año 2000, los programas de alimentación, útiles escolares, salud escolar y salud oral se concentran en alrededor del 90% en los

niños y niñas que pertenecen a los quintiles uno, dos y tres. Entre 1990 y 2000, disminuye significativamente, a la mitad, el porcentaje de niños entre 7 a 13 años y entre 14 a 17 años que no asiste a un establecimiento educacional. En la población de 0 a 5 años también se observa un descenso importante. En el año 2000, el 1,0% de la población entre 7 a 13 años no asiste a un establecimiento educacional. La principal razón por la cual no asisten es una enfermedad que los inhabilita. Entre ellos, el 73,5% declara algún tipo de discapacidad. En el 2000, el 9,9% de la población entre 14 a 17 años no asiste a un establecimiento educacional (106 mil). No asisten principalmente por los bajos ingresos de sus hogares, por maternidad y embarazo y falta de interés por proseguir los estudios. La población de menores ingresos es la más afectada por la falta de asistencia a un establecimiento educacional. El 76,1% de estos niños y jóvenes pertenece al 40% de los hogares con menores ingresos del país.

Al consultar a estos niños y jóvenes sobre lo que pensaban hacer el próximo año, las principales preferencias son trabajar y estudiar y a medida que se encuentran más tiempo fuera del sistema escolar aumenta la preferencia por trabajar. Entre 1990 y 2000, el promedio de escolaridad de la población de 15 años y más crece desde 9,0 a 9,8 años de estudio y los principales cambios se producen en la población más joven. Asimismo, los mayores incrementos se producen en la población perteneciente a los quintiles tercero, cuarto y quinto. Se destaca positivamente que entre 1998 y el 2000, es la población del primer quintil, es decir la de menores ingresos, la que registra el mayor aumento en su escolaridad. El porcentaje de población con enseñanza media completa es muy superior en la población entre 20 y 44 años, comparado con la población de mayor edad, lo cual demuestra los avances realizados por el país.



- **Patrones familiares:** Del análisis del siguiente cuadro podemos sacar valiosas conclusiones sobre los patrones familiares, podemos ver como Chile empieza a desarrollar una estructura de envejecimiento de la población, típica de los países mas desarrollados, mostrando una constante tendencia a la baja de los matrimonios, además de un envejecimiento al momento de contraer nupcias. Esto sumado a la mayor participación de la mujer en el mercado laboral, implica una fuerte baja en los nacimientos inscritos. Este índice además confirma la baja del numero de hijos por parejas, antes y después de haber contraído nupcias. Además se encontraron datos que demuestran que los hombres son quienes, en un mayor número, vuelven a contraer nupcias después de pedir nulidad en su primer matrimonio o después de haber quedado viudos.

Inscripciones de Registro Civil

Actuación	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Nacimientos	311.814	302.641	295.501	289.988	285.145	274.980	267.959	261.117	256.196	249.407	230.475	245.897	191.987
(incluye Nacidos en el extranjero)	4.749	6.419	7.694	8.075	5.893	5.028	6.495	5.515	5.820	4.523	3.698	5.136	5.216

Variación		-2,94%	-2,36%	-1,87%	-1,67%	-3,56%	-2,55%	-2,55%	-1,88%	-2,65%	-7,59%	6,69%	-21,92%
Matrimonios (Incluye matrimonios en el Extranjero)	99.759	93.085	91.306	94.646	92.903	88.303	85.082	79.316	74.745	70.817	67.397	65.094	50.107
	-	-	-	-	1.306	1.103	1.434	1.140	1.199	930	797	993	961
Variación		-6,69%	-1,91%	3,66%	-1,84%	-4,95%	-3,65%	-6,78%	-5,76%	-5,26%	-4,83%	-3,42%	-23,02%
Defunciones (Incluye Muertes Presuntas) (incluye Defunciones en el extranjero)	78.091	75.498	76.229	77.197	76.919	80.090	80.300	71.902	81.403	79.102	73.120	82.672	65.031
	-	-	-	-	105	117	131	139	133	124	105	4	4
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	939	712
Variación		-3,32%	0,97%	1,27%	-0,36%	4,12%	0,26%	-10,46%	13,21%	-2,83%	-11,38%	13,06%	-21,34%
Nulidades	6.781	6.575	5.890	6.200	5.746	5.765	6.653	5.955	5.975	6.213	6.654	6.917	5.861
Variación		-3,04%	-10,42%	5,26%	-7,32%	0,33%	15,40%	-10,49%	0,34%	3,98%	7,10%	3,95%	-15,27%
Cambio Regímenes Matrimoniales	-	-	-	-	1.468	5.168	5.318	5.219	5.611	5.753	5.632	5.645	4.421
Variación						252,04%	2,90%	-1,86%	7,51%	2,53%	-2,10%	0,23%	-21,68%
Cambios de Nombre (incluye cambios de sexo)	36.313	35.774	32.003	38.598	37.754	37.337	38.028	44.337	43.338	42.595	39.916	10.942	30.351
	17	10	10	13	11	7	22	10	1	2	2	-	1
Variación		-1,48%	-10,54%	20,61%	-2,19%	-1,10%	1,85%	16,59%	-2,25%	-1,71%	-6,29%	-72,59%	-21,97%

2002* información ingresada al 31 de Octubre

Subdirección de Estudios y Desarrollo

- Movilidad geográfica: Chile presenta un modelo de movilidad geográfica, bastante típico de países con concentración de los factores productivos en pocas ciudades principales, dándose el caso que acentúa este efecto de la gran concentración producida en la región metropolitana. Esto implica una constante

migración de la población rural, hacia las grandes ciudades, en especial hacia Santiago en busca de mejores salarios.

El porcentaje de variación intercensal promedio del país es superado por las regiones Primera, Segunda, Cuarta y Metropolitana. Las nueve regiones restantes presentan un incremento inferior al promedio nacional. El más elevado crecimiento de población entre el Censo de 1992 y el Censo 2002 se observa en la Primera Región de Tarapacá que elevó el número de habitantes en un 25,6%. Después sigue la Segunda Región de Antofagasta con un crecimiento de población entre ambos censos de 20%. La Cuarta Región de Coquimbo, en el tercer lugar, muestra un 19% de aumento poblacional en el decenio. Este efecto de movilidad se ve disminuido por el alza de la Industria agrónoma y vinícola. La entrada de desempleados a las grandes ciudades, produce un fuerte impacto sobre la cantidad de personas por vivienda, especialmente en los estratos más bajos, donde el concepto de allegados empieza a ser un problema tanto para la economía de los hogares, como para la higiene, salud, alimentación, etc. Este efecto se ve fuertemente alentado por los ciclos bajos de la economía.

3.1.5-01 Superficie, Población y Densidad de las Principales Conurbaciones del país, 1992 a/

Conurbaciones	Superficie Km ²	Población	Densidad
La Serena	47,3	220.172	4.654,8
Quillota	35,8	113.308	3.165,0
San Antonio	31,2	89.209	2.859,3
Gran Valparaíso	138,3	750.713	5.428,1
Gran Santiago	497,3	4.754.901	9.561,4
Rancagua	36,7	202.086	5.506,4
Gran Concepción	109,9	610.380	5.554,0

Fuente: INE. División Político - Administrativa 1995.

a/ Cálculos efectuados sobre la base del XVI Censo de Población y V de Vivienda 1992.

Aspectos tecnológicos

Uno de los factores más importantes que condiciona la vida de las personas es la tecnología. La tecnología a proporcionado maravillas como la penicilina y ha creado horrores como las bombas de hidrogeno. La actitud que tiene cada uno hacia la tecnología depende de sí uno se encuentra mas dominado por sus maravillas o por sus horrores. Cada nueva tecnología contribuye a la destrucción creativa. Los automóviles perjudicaron a la industria del ferrocarril y la televisión a la industria del cine, así en lugar de cambiar las viejas industrias por las nuevas muchos empresarios quisieron luchar contra ellas o ignorarlas, haciendo quebrar sus negocios.

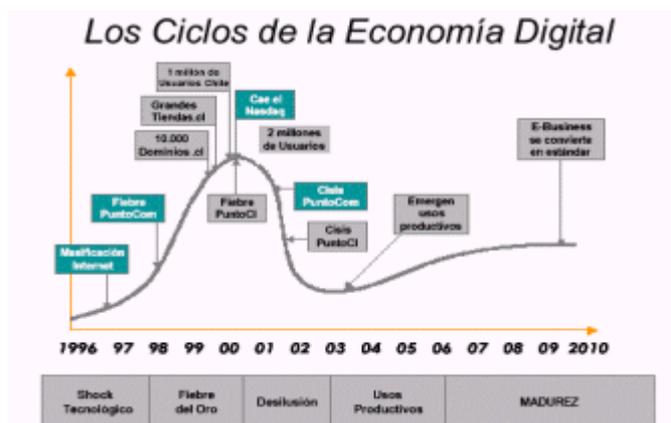
- El grado de crecimiento de la economía, esta afectado por la forma que se descubren nuevos avances tecnológicos de importancia.

Desgraciadamente, los descubrimientos tecnológicos no aparecen con éxito en cada momento. Durante el lapso de tiempo que transcurre entre dos innovaciones importantes, la economía puede estancarse. Algunos economistas piensan que la insipidez, económica actual se mantendrá, hasta que surja un numero suficiente de innovaciones importantes. Mientras tanto, surgen innovaciones pequeñas que llenan el vacío.

- El acceso a la tecnología no asegura la apropiabilidad de los beneficios que de ella derivan. Para que ello ocurra, se requiere que los usos de la tecnología sean productivos, lo que a su vez pasa por la capacidad de las personas, empresas, instituciones y sistemas para absorber estas tecnologías, aplicándolas en forma eficiente.
- La Revolución Digital, como todos los procesos marcados por transformaciones radicales, ha atravesado por períodos de gran efervescencia y visibilidad, que luego han derivado en una pérdida de notoriedad asociada a sus primeras frustraciones. Es posible identificar al

menos 5 etapas que constituyen regularidades dentro del ciclo de vida de los procesos innovativos. La primera surge como un shock de oferta asociado al desarrollo de la innovación tecnológica.

- En la segunda etapa, aparecen actores movidos por el interés de adecuar la nueva tecnología a usos comerciales. Se crean nuevos modelos de negocios en un proceso que podría denominarse como una verdadera “fiebre del oro”, en que nadie quiere quedar fuera. Este período conduce al peak de visibilidad del proceso, luego del cual se produce una caída abrupta hacia el foso de la desilusión. No aparece la masa crítica, la oferta no se adecua a la demanda, los modelos de negocios fracasan. La nueva tecnología no es capaz de solucionarlo todo, y los participantes del fenómeno caen en la cuenta de que la innovación no tiene valor por sí misma, sino en la medida en que es capaz de mejorar la calidad de vida y los procesos productivos y de negocios. Este momento es crítico, ya que el sinceramiento de los alcances de la innovación tecnológica conduce al descubrimiento de sus usos productivos y la agregación de valor. Ello permitirá adecuar la oferta a la demanda. Se gesta una nueva ola del desarrollo de la revolución innovativa, el proceso recobra vigor y visibilidad, sin volver a la exposición de su etapa inicial, pero sobre bases más sólidas que garantizan su sustentabilidad. La tecnología se convierte en un estándar y su uso alcanza la madurez.



- Cada tecnología provoca consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles. Estos hechos recomiendan al especialista en marketing, que este atento a las amenazas y oportunidades que plantean las tendencias tecnológicas: El ritmo del cambio tecnológico, las oportunidades de innovación, la variación de los presupuestos de investigación mas desarrollo (I+D) y el aumento de la regulación.
- A partir de la encuesta CASEN de 2000, las series de población con acceso a Internet han sido modificadas. Hasta esa fecha, se estimaba que el total de usuarios se ubicaba en torno a un millón y medio de personas. La metodología de estimación consistía en aplicar un factor de 2,5 al número de conexiones. Las cifras CASEN, no obstante, mostraron que el acceso alcanzaba a una porción superior de la población y que el número de personas que efectivamente usaba Internet se aproximaba a los 2.500.000. Desde entonces, las cifras han sido corregidas, estimándose una población de 3.100.000 usuarios para fines de 2001 de acuerdo al último reporte de la Subsecretaría de Telecomunicaciones. Esta cifra representa una penetración del 21% de la población, la más alta de Latinoamérica. Las proyecciones del Centro de Estudios de la Economía Digital, en tanto, prevén que el año 2004 la penetración de Internet llegará al 30% de la población chilena, lo que corresponderá a cerca de 5 millones de usuarios en el ámbito nacional.

Tamaño	Internet	Sitio Web
Pequeño	57,6%	8,6%
Pequeña	77,2%	21,1%
Mediana	90,7%	35,7%
Grande	97,2%	62,7%
TOTAL	61,4%	11,2%

Fuente: Centro Economía Digital CCS

Análisis de tendencia y de la Industria

Tendencias:

Las empresas de éxito están conscientes, y responden de forma rentable a las tendencias y necesidades no satisfechas. Se pueden encontrar muchas oportunidades identificando tendencias: una tendencia es una dirección o secuencia de acontecimientos que se producen en un determinado momento con cierta duración.

Podemos distinguir entre modas, tendencias y mega tendencias. Una moda es impredecible, pasajera y de corta duración sin ninguna trascendencia social, económica o política.

Las tendencias son más predecibles y duraderas. Una tendencia refleja como será el futuro, es decir, es perdurable, se puede observar en distintas áreas del mercado y actividades de consumo, y es coherente con otros indicadores importantes que están surgiendo o se están produciendo al mismo tiempo. Las tendencias identificadas para la industria de la intermediación financiera son:

- El aumento exponencial de los usuarios de internet,
- El aumento significativo del número de mujeres que navegan por internet,
- La rápida adopción de tecnologías de información.

Por otro lado es más acertado hablar de mega tendencias, ya que estas son grandes cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que se van gestando lentamente pero, una vez

producidos, influyen sobre nosotros durante cierto tiempo. Las mega tendencias identificadas para la industria de la intermediación financiera son:

- La expansión de la economía global,
- Los estilos de vida globales,
- La década de las mujeres líderes,
- El triunfo del ser individual.

Las tendencias y mega tendencias deben acaparar la máxima atención de los especialistas en marketing, ya que un nuevo proyecto tendrá mayores oportunidades de éxito si es coherente con tendencias fuertes en vez de oponerse a ellas.

3.2.3 Análisis de la Industria.

Descripción de medios de pago economía digital

Una de las principales barreras a la masificación del uso transaccional de Internet se relaciona con la adecuación de los medios de pagos al entorno virtual. Por una parte, los usuarios se muestran aprensivos respecto de la seguridad del uso de información privada, particularmente sobre tarjetas de crédito, y por otra, la carencia de medios diseñados para administrar micro pagos impide a los proveedores de contenidos desarrollar modelos de cobro por sus servicios. A ello se agregan las ventajas de Internet como medio para aumentar la eficiencia de los procesos de recaudación de pagos de otros productos y servicios del mundo físico.

En el caso de Chile, es posible constatar el surgimiento de una industria de pagos en Internet a partir del año 2000, que cobró gran vitalidad durante 2001. De este modo, se observa una proliferación de diversos sitios y modalidades de pago para Internet en el mercado local.

Las principales aplicaciones de esta industria emergente se observan en las transacciones de cobranza y de pagos, sean estos pagos de cuentas, contenidos o servicios, pago de compras (B2B, B2C o C2C), y envío de dinero a terceros a través de Internet.

Las modalidades de e-pagos se pueden caracterizar en tres grandes tipos: los basados en el modelo de web services, los micro pagos y las formas tradicionales de pago existentes en el comercio no digital. Dentro de los web services se concentran todas las plataformas o sitios web que realizan las transacciones entre los sitios de comercio electrónico y los usuarios. En el caso de los micro pagos, conocidos también como monederos electrónicos, se reúnen diversas modalidades, tales como tarjetas de prepago –desarrolladas por los mismos sitios de comercio electrónico o pertenecientes a empresas de telecomunicaciones-, tarjetas de débito, y pago con cargo a la cuenta de celulares y de teléfonos fijos. Las formas tradicionales de pago, entre tanto, incluyen efectivo, cheques, depósitos bancarios y tarjetas de crédito de grandes tiendas.

En el caso de las tarjetas de crédito bancarias, aun cuando pueden ser clasificadas como modalidad tradicional de pago por su uso en el comercio establecido, para los efectos de este estudio son consideradas dentro de la caracterización de web services, debido a que la mayor parte de su uso en el mercado local se realiza a través de este modelo.

Dentro de los proveedores locales de e-pagos, los web services ocupan el primer lugar, representando el 77% de las soluciones disponibles. Los micro pagos, en tanto, representan el 23% restante de la oferta.

Web Services:

Los web services de pago son aplicaciones web diseñadas para el intercambio de información y de datos con referencia a una transacción entre un cliente y un sitio de comercio electrónico. El modelo de negocio consiste en el cobro de una comisión por el uso de dicha aplicación en un sitio web, proveyendo una solución transaccional a la interoperabilidad entre los clientes y la banca en un mismo país, o entre clientes y bancos de distintos países.

Estos servicios, que funcionan 100% sobre Internet, eliminan las potenciales barreras comerciales entre consumidores en línea y las transacciones requeridas para la adquisición de bienes y servicios -incluyendo contenidos- disponibles en los diversos sitios de comercio electrónico.

Una de las características más importantes de estos servicios es la seguridad que otorgan a las transacciones, verificándose que en el caso chileno todos los proveedores utilizan tecnologías de encriptación en formato SSL de 128 bits. De esta forma, se logra proteger la información bancaria de los consumidores que la utilizan, sin la necesidad de entregar datos privados del consumidor al sitio donde se realiza la transacción. Igualmente, el 100% de los sitios tiene políticas de privacidad en el uso de la información de los clientes.

Algunos de los web services de pagos han desarrollado aplicaciones específicas para transacciones entre personas (por ejemplo, en sitios de subastas), lo que ha permitido integrar a segmentos no bancarizados a las transacciones en Internet, al tiempo de permitir a personas naturales recibir pagos realizados por tarjetas de crédito.

Para los sitios de comercio electrónico, los web services de pago proveen sus aplicaciones directamente desde sus plataformas bajo la modalidad de arriendo o pago por servicio, de acuerdo al volumen de transacciones. Las aplicaciones son integradas al sitio de comercio electrónico desde su diseño, incorporando la señalética del proveedor de la aplicación de pago al sitio web, desde donde el usuario accede a la URL y realiza el pago.

Existen diversos modelos de negocios de los web services de pago en Chile. La mitad de ellos pertenece a la industria financiera. De éstos, el 30% tiene sitios web de uso exclusivo para el pago de cuentas. Bajo este sistema operan 33 empresas proveedoras de servicios básicos y de telecomunicaciones, entre otros. Los usuarios de estos sistemas de e-pagos acceden a una amplia gama de servicios de valor agregado, tales como avisos por e-mail de las cuentas por pagar, almacenamiento de las boletas y estadísticas de los pagos realizados, además de una calendarización de los pagos mensuales, incluyendo una agenda. Estos servicios de valor agregado no tienen costo para los usuarios.

Cabe mencionar que hasta mayo de 2002, sólo existía un web services enfocado a la venta de contenidos, además de servir como plataforma de pagos. La forma de pago provista por este web services consiste en el cargo del valor del consumo directamente a la cuenta de teléfono de red fija del usuario. Esta forma de recaudar pagos es similar a modelos utilizados en Europa y otros países de América Latina.

Un 60% de los proveedores de e-pagos a través de sistemas de web services posee aplicaciones para el pago de cuentas de servicios básicos. El 50%, en tanto, presta servicios a sitios de comercio electrónico minorista. El 40% funciona con sistemas de e-government, una porción similar lo hace en sitios B2B y el 30% tiene habilitados pagos en sitios de remates.

Micro pagos

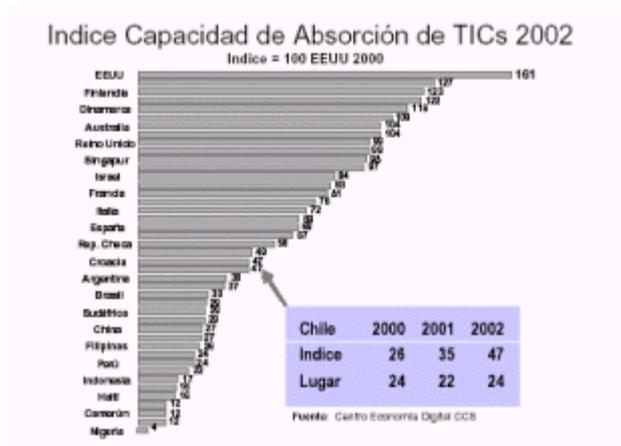
Los micro pagos ofrecen una solución asequible a los potenciales consumidores y usuarios on line no bancarizados, lo que hasta ahora ha significado una importante barrera para el desarrollo del comercio electrónico en América Latina. Adicionalmente, tienen la gran ventaja de permitir realizar pequeños pagos por servicios on line, como contenidos informativos o consultas puntuales a bases de datos, segmento no cubierto por los medios tradicionales. Los micro pagos también conocidos como monederos electrónicos- incluyen como forma de pago a tarjetas de prepago y a tarjetas de débito. En países como Argentina, existen tarjetas de débito exclusivas para su uso en Internet -conocidas como efectivo digital- que aún no se utilizan en Chile.

La mayoría de los sitios de comercio electrónico que utiliza las modalidades de micro pagos mantiene una cuenta corriente por cada cliente, la cual es cargada por el usuario según el monto de su tarjeta de prepago. En algunos sitios, como en el sistema de trámites gubernamentales Tramitefacil.cl, el cargo por documentación solicitada se descuenta directamente de la tarjeta de prepago del usuario.

3.2.4. Atractivo de la Industria:

Dentro del atractivo que puede tener la industria de intermediación financiera se encuentra la creciente adopción de las tecnologías de información, el número creciente de usuarios de internet, aumento de las transacciones realizadas por la red, los nichos de mercados no explotados, desarrollo de métodos de intercambio más seguros (encriptación y firma digital) y una adecuada regulación y supervisión.

Estados Unidos ha liderado el índice desde su creación en 2000. Ese año se le asignó el valor 100 al índice tomando como referencia al país líder.



La estructura de los países que participan en el índice está compuesta por 6 grupos: los Líderes, Seguidores Avanzados, Seguidores Emergentes, Potenciales Seguidores, Rezagados y Excluidos. Los Líderes corresponden básicamente a EEUU, Canadá y los países nórdico-europeos, como Finlandia, Suecia y Dinamarca. El estándar que fijan estos líderes no es estático, sino que evoluciona con gran dinamismo. Entre 2000 y 2002, el índice promedio de estos países aumentó un 44%. Los Seguidores Avanzados incluyen a los líderes asiáticos, Oceanía y los países europeos más tradicionales, como Inglaterra, Alemania y Francia.

Chile, al igual que Argentina, Colombia y Costa Rica, se ubica entre los Potenciales Seguidores, aún muy lejos de los grandes líderes.

Si se mide la Brecha Digital a través de este índice, se observa que las distancias son enormes, pero que al menos parecen comenzar, si no a reducirse, al menos a estabilizarse.

INDICE DE CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE TICs				
GRUPO	LÍNEA 200	PAIS	2001	2002
I. LIBERES	1	Estados Unidos	144,3	156,5
	2	Holanda	137,7	125,1
	3	Finlandia	106,8	109,7
	4	Suecia	100,0	100,0
	5	Dinamarca	100,0	107,9
	6	Corea	104,7	102,0
II. SEGUIDORES AVANZADOS	7	Japón	87,4	100,0
	8	Australia	90,0	100,0
	9	Nueva Zelanda	85,9	98,1
	10	Reino Unido	85,9	94,9
	11	Singapur	92,9	94,9
	12	Alemania	84,5	92,7
	13	Irlanda	71,9	81,9
	14	Israel	80,9	80,9
	15	Francia	70,0	78,0
	16	Corea	74,9	77,7
III. SEGUIDORES EMERGENTES	17	Italia	67,4	67,9
	18	Grecia	58,2	65,6
	19	España	61,4	60,2
	20	Portugal	56,2	56,2
IV. POTENCIALES SEGUIDORES	21	Rep. Choca	38,0	59,2
	22	Malasia	56,4	47,0
	23	Croacia	44,7	49,9
	24	Chile	35,2	45,3
	25	Argentina	33,2	38,0
	26	Costa Rica	30,7	35,5
	27	Colombia	26,9	28,5
	28	Rusia	29,2	28,3
V. REZAGADOS	29	Brasil	24,7	28,2
	30	Sudáfrica	24,1	26,1
	31	China	23,7	26,0
	32	México	21,9	26,9
	33	Filipinas	22,1	25,5
	34	Tailandia	19,9	23,3
	35	Perú	19,0	23,4
	36	Egipto	18,2	21,1
	37	Indonesia	16,1	19,9
	38	India	16,2	19,1
VI. EXCLUIDOS	39	Haití	15,5	15,8
	40	Nigeria	10,9	11,8
	41	Camboya	11,9	11,7
	42	Vietnam	10,0	11,3
	43	Nigeria	3,5	3,7

Fuente: Centro Economía Digital CES

El tamaño de la brecha entre los países desarrollados y las economías emergentes es de un 66%. Entre 2000 y 2001 aumentó de 64% a 70%, pero el 2002 se redujo en 4 puntos porcentuales, lo que provee una esperanza de que esté comenzando a cerrarse.

En el caso de los países más pobres, el tamaño de la brecha es de casi un 90% y sigue en aumento, aunque a tasas decrecientes.

Dentro de la industria también es posible encontrar diferentes nichos, algunos están siendo explotados como son los segmentos A, B, C1 por las tarjetas de crédito más ocupadas como son la Visa o Master Card. Pero en otros no, como los segmentos C2 y C3, ya que por requisitos las personas están imposibilitados de obtener éstas, creándose una alternativa al surgimiento de otras proposiciones de valor que satisfagan dichos segmentos.

Por último, la importancia de la existencia de una regulación que establezca los rangos de acción de los distintos grupos estratégicos, imponiendo derechos y obligaciones a los participantes permite a la industria moverse dentro de un margen legal establecido, conocido y regulado.

4. Definición y Modelo de Negocios.

4.1. Definición del Negocio.

Webcard pertenecerá al rubro de la intermediación financiera. Será proveedora de medios de pagos, para los clientes que realicen transacciones comerciales (ventas, compras y usos de servicios) en los sitios asociados a webcard a través de la red. Webcard cuenta con tarjeta de crédito, débito y de prepago, siendo esta la principal innovación en la proposición de valor ofrecida al cliente.

4.2. Visión y Misión de Webcard.

4.2.1. Visión:

Ser una empresa financiera proveedora de medios de pago para sitios de Internet en el ámbito nacional, siendo una alternativa adicional de pago en la red de las ya existentes, logrando con esto, aumentar las posibilidades que tienen los clientes de realizar sus pagos a través de la web.

4.2.2. Misión:

Esta se define como el conjunto de macro actividades o las grandes tareas que debemos realizar para poder concretar la Visión.

Una de estas macro actividades que tenemos que tener es cumplir los requisitos legales que se nos exigen para poder emitir los 3 tipos de tarjetas en donde nos haremos asesorar por un Buffet de abogados para así conseguir nuestro objetivo, que es lanzar Webcard al mercado y no tener ningún resquicio legal para no poder operar, para esto también requeriremos un patrimonio financiero que alcanza a las 275.000 U.F, para así poder emitir y operar nuestras tarjetas. Además necesitamos una plataforma tecnológica rápida y segura, para ello debemos asegurar que por lo menos el 99.9% de las transacciones se realice en forma eficiente, es decir que no halla caídas o fallas en el sistema en el momento que se estén realizando las transacciones.

Otra gran tarea y a la vez muy importante que tenemos que realizar es concretar contratos con los principales sitios en donde realizan compras los chilenos, por lo cual deberemos tener buenas relaciones con estos y a la vez hacer el suficiente lobby para que crean en este nuevo proyecto y quieran asociarse con nosotros, pues al ser así Webcard les traerá potenciales clientes. Otro punto importante en el mismo tema de los contratos es hacer buenos contratos con canales de distribución como Correo, Tur-Bus, por nombrar algunos, para así despachar en forma rápida, segura y cordial los productos que los clientes de Webcard adquieran a través de la red. También esta el tener una tasa fija de comisión para las tarjetas de débito y prepago que es del 5% por el monto de la transacción y de un 3.29% para las tarjetas de crédito.

Por otro lado Webcard periódicamente tendrá que ir adecuándose a los cambios de la industria, para esto mensualmente tendrá que estar testeando los nuevos requerimientos de los clientes o las nuevas tendencias que vienen del exterior, así Webcard seguirá posicionándose como la empresa que otorga los mejores medios de pagos para compras a través de Internet.

Webcard

Con el objetivo de seguir posicionándose en la mente de los clientes o potenciales clientes Webcard tendrá que hacer difusión de su empresa o de sus logros a través de campañas publicitarias como comunicacionales, estáticas o vía e-mail.

Otra cosa importante que tiene que cumplir webcard es su participación de mercado, ya que esta para ser viable tiene que al cabo de un año alcanzar una participación de un 20% al segundo año un 25%, al tercer año un 32.5%, para así llegar al cuarto año a un 35% de participación en el mercado nacional. A su vez Webcard viendo el promedio que existe en el mercado de las tarjetas de crédito referente a la cartera vencida (3,3%), Webcard por todos los medios que tendrá para avisarle y recordarle a sus clientes el pago de sus cuentas pretende tener una tasa de cartera vencida de un 3%.

Así gracias a todo esto webcard cumplirá su Visión al cabo de 5 años.

Modelo General

Definición del Mercado y sus Segmentos:

Esta parte del trabajo es una de las más importantes en la generación de la ventaja competitiva del negocio. Así es posible afirmar que el 90% del éxito de una estrategia radica en una correcta comprensión de la industria en la que participamos o participaremos, en esta parte adquieren protagonismo los conceptos de segmentación y grupo estratégico.

Para la correcta segmentación del mercado usaremos variables blandas o de necesidad del cliente junto con una variable dura o de comportamiento. Las variables de necesidad Webcard

del cliente se definen como aquellas que indican, la motivación o la razón que impulsa al cliente a consumir nuestro producto o a preferir nuestro servicio, esta variable es clave para una adecuada segmentación del mercado. Por otro lado se encuentra la variable dura o de comportamiento, los rangos de edad establecidos en la investigación de mercado.

Al poner ambas variables en una matriz de segmentación será posible identificar todos los segmentos del mercado y también elegir el grupo estratégico del cual formaremos parte como Webcard. Definiremos como grupo estratégico al grupo de empresas que atacan un mismo segmento o grupos de segmentos que ofrecen similares proposiciones de valor al cliente.

Variables de segmentación:

Necesidad del cliente:

1.1 Comprar, vender u ocupar un servicio en un sitio BtoC;

1.2 Comprar, vender u ocupar un servicio en un sitio CtoC.

Variable dura: Hombres-mujeres entre (18 – 24) años;

Hombres-mujeres entre (25– 34) años;

Hombres-mujeres entre (35 o más) años.

Matriz de segmentación del mercado de intermediación financiera:

Necesidad del cliente

CtoC	I	II	III
BtoC	IV	V	VI
	(18-24) años	(25-34) años	(35 o más) años

De la matriz de segmentación que construimos arriba se distinguen 6 segmentos: I, II, III, IV, V y VI, siendo:

Segmento I: hombres y mujeres entre (18-24) años que usan sitios CtoC por diferentes motivos.

Segmento II: hombres y mujeres entre (25-34) años que usan sitios CtoC por diferentes motivos.

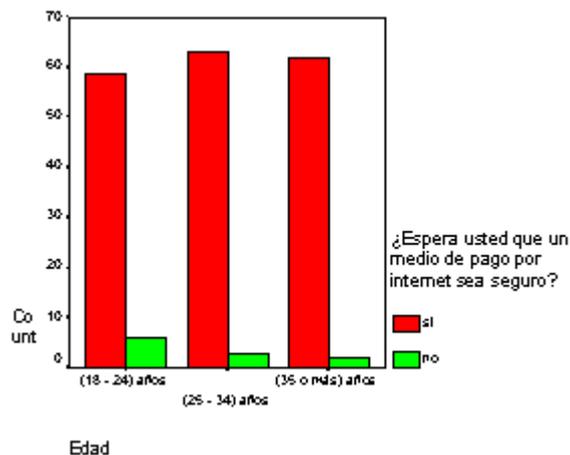
Segmento III: hombres y mujeres entre (35 o más) años que usan sitios CtoC por diferentes motivos.

Segmento IV: hombres y mujeres entre (18-24) años que usan sitios BtoC por diferentes motivos.

Segmento V: hombres y mujeres entre (25-34) años que usan sitios BtoC por diferentes motivos.

Segmento VI: hombres y mujeres entre (35 o más) años que usan sitios BtoC por diferentes motivos.

Identificación del Mercado Objetivo y Factores Críticos del Éxito

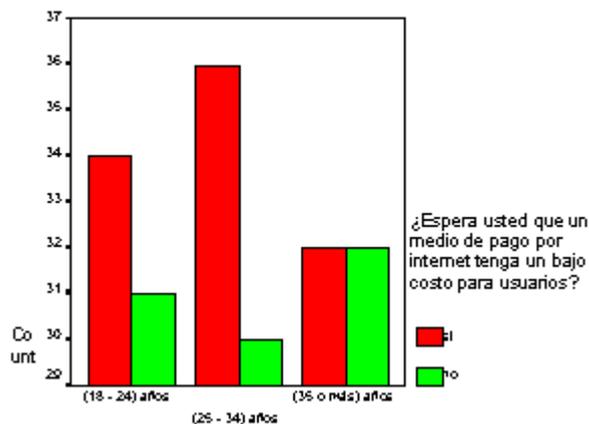


La idea que hay tras la segmentación es determinar cual o cuales son los factores críticos del éxito que exigen los clientes en los diferentes segmentos. Los factores críticos del éxito se definen como el conjunto de características y atributos que los segmentos exigen y que se deben satisfacer como mínimo si se desea participar en el mercado. La importancia de los factores críticos del éxito es que ponen a los integrantes de un mismo grupo estratégico en paridad competitiva dentro del mercado. En la investigación de mercado se evaluaron cuatro posibles variables que los encuestados pudieran valorar, de esta forma las variables de los distintos medios de pagos: seguridad, accesibilidad, nivel de utilización (en toda la red), costo y otros, tuvieron diferentes grados de aceptación según los rangos de edad previamente establecidos. Así, los factores críticos del éxito por segmento de nuestra industria que se han obtenido de la investigación de mercado realizada son:

Seguridad

Bajo Costo

Bajo Costo



F.C.E del segmento I: seguridad y

bajo costo para los usuarios.

F.C.E del segmento II: seguridad y bajo costo para los usuarios.

F.C.E del segmento III: seguridad.

F.C.E del segmento IV: seguridad y bajo costo para los usuarios.

F.C.E del segmento V: seguridad y bajo costo para los usuarios.

F.C.E del segmento VI: seguridad.

Como se puede ver, los factores críticos del éxito que valoran los distintos segmentos son similares, esto es beneficioso a la hora de elegir los segmentos que se intentarán satisfacer ya que las combinaciones de recursos que harán posible lograr estas variables son las mismas, pudiendo de esta manera atacar todos los segmentos del mercado.

Seguridad:

Como es bien conocido, los medios de pago tradicionales sufren numerosos problemas de seguridad: falsificación de billetes, falsificación de firmas, cheques sin fondo, etc. Por otro lado, los medios de pago electrónicos, además de estar sujetos a los mismos problemas anteriores, presentan

riesgos adicionales, pues a diferencia del papel, los documentos digitales pueden ser copiados perfectamente y cuantas veces se desee, las firmas digitales pueden ser falsificadas por cualquiera que conozca la clave privada del firmante, la identidad de una persona puede ser asociada de forma inequívoca con la información relacionada en cada pago, etc.

Es por ello que es necesario establecer nuevos mecanismos de seguridad para los nuevos medios de pago electrónicos, si se quiere que tanto las entidades bancarias como los usuarios finales acepten de forma generalizada estos nuevos medios de pago. Por otro lado, si los sistemas de pago electrónicos son bien diseñados, pueden proporcionar una mayor seguridad y flexibilidad de uso que la ofrecida por los medios de pago tradicionales.

La criptografía está jugando un papel fundamental en la incorporación de nuevos medios de pago a los ya existentes hoy en día, pues es la base sobre la que se sustenta la seguridad de estos nuevos medios.

Bajo costo: el bajo costo para los usuarios es un factor crítico que no es exigido por todos los segmentos, pero que igual será constituyente de la proposición de valor que representa Webcard en sus tres modalidades de tarjetas, entregándole a aquellos segmentos que no piden bajo costo un producto con mayor valor agregado.

Como una manera de poder ofrecer un bajo costo es necesario ofrecer bajas tasas como comisiones a las transacciones de compra o venta que se realizarán usando Webcard como medio de pago financiero en los diferentes sitios.

El precio para los usuarios deberá ser también de bajo costo, así de esta forma adoptaría un papel de relevancia el diseño y material de las tarjetas.

Descripción de Productos a Desarrollar:

Tarjeta de Crédito:

Será el medio de pago representado por una tarjeta o cualquier otro documento que permita a su titular acceder y disponer de un crédito otorgado por su emisor, y es utilizado por su titular o usuario en la compra o venta de bienes o servicios ofrecidos en casas comerciales que transan a través de la red, sin perjuicio de prestaciones adicionales.

Como cualquier tarjeta de crédito convencional, esta exigirá a sus futuros titulares similares requisitos que las de casas comerciales como son Ingresos, edad, las últimas liquidaciones de sueldo, un papel de antecedentes y si el cliente está o no en Dicom.

La tarjeta tendrá como característica tener la máxima convencional, que es la tasa de interés más alta que se puede cobrar, la cual será de un 3.29% mensual, esto se debe a que no se cobrará ningún costo adicional por las transacciones que realice el titular de la cuenta y así poder cumplir con los bajos costos prometidos en una de las proposiciones de valor de Webcard. Con respecto a los montos a cancelar estos podrán hacerse en los lugares de recaudo en efectivo o con nuestra tarjeta de prepago, ya que se podrán cancelar las deudas de las tarjetas de crédito, si es que el titular tiene un saldo en su tarjeta de prepago, por lo que se hará un traspaso de una cuenta a otra. Además para tratar de disminuir el atraso en las cuentas Webcard como tendrá una base de datos se preocupará de enviar con 5 días de anticipación

una e-mail en donde se señala el monto que adeuda el cliente y que su fecha esta próxima a expirar.

Cada tarjeta de crédito dispondrá de un numero y de un código secreto personal (P.I.N), el que será de seguridad del titular de mantener en privado, que permitirá al usuario realizar todo tipo de transacción explicada anteriormente.

En el caso de los créditos estos serán otorgados directamente por webcard, ya que nuestra empresa contará con Capital Propio o apalancado. A la vez los créditos de Webcard serán variables, es decir serán igual que las casas comerciales, ya que se tendrá una hoja de vida de nuestros clientes en donde se verá el monto de sus transacciones anuales, su morosidad, su cumplimiento, etc., así los que sean buenos clientes se les ira aumentando su cupo en forma paulatina y anual.

Tarjeta de Débito:

Cualquier tarjeta u otro documento que identifica al titular de una cuenta a la vista o de una cuenta de ahorro a la vista, contratada con el Emisor y que sea utilizada como instrumento de pago en la red de establecimientos afiliados al sistema, que cuenten con dispositivos electrónicos que operen con captura en línea de las transacciones y en que los montos correspondientes sean debitados inmediatamente en la cuenta del titular y acreditados en la cuenta del beneficiario, sólo si dichas transacciones son autorizadas y existen fondos suficientes.

Al ser una cuenta vista es lógico establecer que los requisitos de obtención de la tarjeta no existen, por lo cual esta tarjeta se puede pedir a través de internet y en una semana la tarjeta estará en manos del titular, ya que el titular no dispone de crédito, sólo del dinero que previamente ha depositado en su cuenta personal.

Al igual que cuando se utiliza la tarjeta de crédito, a la de débito se le descuentan comisiones por transacción de compra o venta de un bien o servicio realizado por internet, el cual será de un 5% del monto de la transacción.

La tarjeta de prepago servirá como un medio de abonar dinero o incrementar el saldo a la cuenta del titular. Cada tarjeta de débito dispondrá de un código secreto personal (P.I.N), el que será de responsabilidad del titular de mantener en secreto, el que permitirá al titular realizar todo tipo de transacción explicada anteriormente.

Tarjeta de Prepago:

Es el medio de pago electrónico representado por una tarjeta de material económico que permita realizar adquisiciones o ventas de bienes o servicios a través de Internet. La forma de distribución de estas tarjetas será similar a la de las tarjetas de prepago existentes en el mercado, es decir, kioscos, tiendas del área, entre otros.

El monto de la tarjeta de prepago será abonable a las de crédito y débito, pudiéndose obviamente realizar la transacción a través de esta misma ya que contará con un número de tarjeta y bajo su raspe en el reverso contará con un código secreto que permitirá realizar la o las transacciones por el monto de la tarjeta. La comisión por usar esta tarjeta en alguna transacción económica por Internet, será igual que la tarjeta de Débito, es decir será de un 5%.

Habrán 3 tipos de tarjetas de prepago en un primer momento, donde los montos serán \$5.000, \$10.000 y \$20.000.

5. Análisis Entorno Directo

5.1. Amenazas de los competidores potenciales.

Barreras para entrar:

Las distintas industrias difieren notablemente en cuanto a la facilidad de entrada. Es sencillo abrir un restaurante, mientras que entrar en el sector financiero es muy complicado. Las principales barreras de entrada son: las altas exigencias de capital, economías de escala, los requisitos de patentes y licencias, la escasez de terreno, materiales o distribuidores, los requisitos de imagen, entre otros.

Economías a escala:

Son aumentos de la productividad o disminuciones del costo medio de producción, derivados del aumento de todos los factores de producción en la misma proporción.

- Servidores, hardware y software: Estos activos poseen una capacidad limitada, quiere decir que son capaces de cubrir un rango de las transacciones necesitadas. La capacidad máxima será elegida según las estimaciones hechas de clientes. Aumentar la capacidad de éstos activos requiere de una inversión cada vez menor, en comparación con el software original, ya que solo requerirá realizarse un up-grade a una base ya conocida. Además, este up-grade, podrá ser realizado por los mismos técnicos que trabajen con el software menor. El aumento del hardware nos entregará un mayor poder de negociación con los Webcard

proveedores o nos entregará la posibilidad de realizar nosotros mismos la exportación de la tecnología necesaria si esta nos entrega una baja en el precio. Si no logramos un alto número de transacciones, se vuelven muy altos los costos de la tecnología.

- **Página del sitio:** La página de la empresa, una vez en la Web, no posee grandes costos incrementales, y esta definida para soportar un número de visitas, que difícilmente pueden ser copadas por el mercado nacional. Por lo que un aumento del resto de los factores de producción, no afectará el manejo de la página. Pero el costo de puesta en marcha de la página, tiene que ser contrarrestado con un alto número de visitas asociadas a nuestros productos.
- **Negociación con proveedores y distribuidores:** Al aumentar nuestros niveles productivos, nos entregará un aumento del poder de negociación con nuestros proveedores, principalmente consiguiendo mejores precios por volumen en las imprentas. Lograr una mejor logística de las rutas de las camionetas de distribución, más un mayor poder de negociación con los puntos de venta. Si no tenemos un movimiento suficiente se volverá complejo negociar con ellos, y aun más difícil poder cubrir costos de capacitaciones para la venta de los productos.
- **Publicidad:** La campaña de publicidad puede mantenerse constante o aumentar de frecuencia, presentando grandes bajas de costos al realizarse para un mayor nivel de producción, el concepto de marca y la creación del concepto de la campaña, no debe presentar variaciones, además al aumentar la frecuencia y lugares de llegada, se presentan ahorros producidos por un mayor poder de negociación. Estos costos deben ser prorrateados en la cantidad de servicios entregados.
- **Prorrato de costos fijos:** La empresa posee altos costos de puesta en marcha, tales como requisitos legales, patentes, registro de marcas, etc. Estos no varían con el aumento de los factores productivos. Y podrán ser prorrateados, al aumentar las ventas, disminuyendo los costos medios.

Diferenciación de producto:

Los bienes y servicios varían mucho en cuanto a sus propias posibilidades de diferenciación. Se pueden observar productos o servicios muy estandarizados que permiten pocas variaciones, sin embargo, siempre son posibles ciertas variaciones. Y en el otro extremo están los que poseen abundantes parámetros de diferenciación entre un sustituto y su competencia.

Nosotros como empresa de servicios financieros, presentamos bastantes diferencias, en comparación con los medios de pagos existentes.

- Menores tasas y menores comisiones: Nuestra empresa se define en su entrada al mercado, como la empresa que realizara sus transacciones con las menores tasas del mercado en créditos y cobrando al mismo tiempo bajísimas comisiones por ventas, esto será posible gracias la tecnología empleada, el modelo de negocio y un inmejorable manejo financiero de los capitales.
- Trabajar con paginas de internet sin medios de pagos propios: La empresa entrará muy fuerte a asociarse con las mejores páginas de la Web nacional, para funcionar casi como si fuéramos su medio de pago propio, presentando flexibilidades dependiendo de las necesidades de nuestros clientes (dueños de páginas). Esto se realizará a través de un fuerte sistema de captación de páginas.
-
- Además con nuestros servicios seríamos los primeros en cubrir, no con efectivo, los micro pagos de las personas especialmente a través de las tarjetas de prepago. Diferenciándonos de este segmento al cubrir a empresas que antes no tenían incentivos a realizar trámites por internet, por poseer productos de montos muy bajos.
- 3 tipos de tarjetas interrelacionadas: Podremos satisfacer una mayor gama de consumidores, al presentar un sistema de pagos, a través de un mix de servicios interrelacionados. Daremos un servicio que permita la entrada a compras electrónicas, a un segmento de la población que no tiene entrada a otros medios de pagos, por no cumplir

con sus requisitos. Este segmento no está satisfecho y nosotros seremos los primeros en entrar a ellos.

- Servicio exclusivo de medios de pagos: Como empresa financiera, nosotros solo nos preocuparemos de nuestros servicios como medios de pagos, sin realizar otro tipo de servicios o medios de pagos que no sean los antes descritos, esto nos permitirá mantener nuestras capacidades en su máximo potencial, entregando un servicio único en el mercado.
- Poseemos un sistema con tecnología de punta, la cual entregará un sistema completamente eficiente de pagos, que además de entregar una mayor información y participación al cliente, será transparente en sus movimientos.
- Desarrollo y mantenimiento de un Sistema de comunicación multi-canal con los clientes. Este será usado para publicidad, entrega de información de nuestros servicios y productos, sugerencias y/o solución de problemas. Quiere decir servicio de atención al cliente y/o servicio técnico. También para lograr la adopción inicial de nuestros productos, vamos a necesitar una red de comunicaciones multi-canal, la cual pueda entregar información, solución de problemas, datos económicos, ayudas, comunicación con clientes y otros relacionados de la empresa, etc. Este servicio, es único en nuestro mercado para los medios de pago de internet, ya que posee un nivel de especialización altísimo, en el servicio entregado.

Requerimientos de capital:

- La conformación de una empresa como la nuestra, presenta altísimos costos entregados por los requerimientos legales de constituir una sociedad financiera o banco, estos costos están detallados en el anexo correspondiente.
- Además existen altos costos de puesta en marcha, los cuales cubren la tecnología necesaria, levantamiento de una página Web de punta, red de comunicación multi-canal

para servicio técnico y atención al cliente, conformación de una red de relaciones en variados ámbitos, etc.

- Existe un alto costo de las campañas de publicidad asociados a servicios como el nuestro, pensando en el alcance y frecuencia que debe presentar, el nivel de elegancia y fuerza de este, además de que en un primer periodo debe existir mayor inversión para lograr un primer porcentaje de adopción de los servicios por parte del mercado y una educación sobre el uso de nuestros servicios.

Costos del cambio:

Nuestra empresa no debería presentar grandes costos de cambio, o barreras de movilidad, primero que nada no presenta grandes restricciones físicas, ya que es una empresa principalmente virtual, la tecnología puede ser fácilmente adaptada a otro tipo de servicios, la base de datos también puede modificarse para variados usos, el software es utilizable para cualquier tipo de actividades financieras, realizándole leves modificaciones. El capital de trabajo principal es bastante líquido, si la empresa no tuviera que seguir cumpliendo con los requisitos legales. La barrera que se presentaría para moverse de segmento o salir del negocio, se presenta por el lado de los créditos y débitos, de los clientes, recuperar y entregar los montos que se mantengan en las cuentas de los clientes. Se deberían realizar variadas transacciones para calzar las cuentas, lo que podría implicar altos costos, montos altos de incobrables, etc.

La segunda dificultad, sería con los contratos realizados con las páginas web, estos tendrían que ser finiquitados, lo que también podría llegar a resultar en multas o indemnizaciones.

Por el alto manejo tecnológico, la empresa se vuelve muy flexible, para desarrollarse en otros ámbitos financieros dentro de la Web. O de ser adquirida por empresas financieras que quisieran presentar este tipo de servicios y que no hayan logrado presentar un modelo correcto de negocio, o que no tuvieran la tecnología.

Acceso a canales de distribución:

- Nuestros servicios presentan 3 diferentes canales de distribución, el principal es internet, al cual es imposible ponerle barreras a la entrada, el segundo es nuestro propio sistema físico de distribución, al cual nuestros rivales no podrán entrar a menos que sea decisión nuestra, y el tercero son los negocios que vendan nuestras tarjetas, aquí podría realizar contratos que prohíban la venta de los productos que compitan con los nuestros, pero el costo puede ser muy alto. La visión de esta barrera es igual para los competidores que trataran de evitar nuestra entrada. Pensando que nuestra principal competencia sean las tarjetas de crédito bancarias, estas poseen sistemas de distribución muy distintas a la nuestra, por lo que no poseen mucho poder en los canales por nosotros necesitados.

Política gubernamental:

Con el gobierno, no deberían presentarse grandes problemas, una vez cumplidos los requisitos legales de la conformación de empresas financieras, tenemos que pensar que somos una empresa que no presenta contraindicaciones de carácter ético, o religiosas, y que tampoco presentaría problemas de carácter ecológico.

Eso si debemos de preocuparnos de cuidar a nuestros clientes, y ser correctos en la entrega de los servicios ofrecidos, por eso nuestra empresa poseerá la pagina web y los servicios al cliente y servicio técnico, para mostrar la mayor transparencia posible, sobre todo con respecto a los flujos de dinero y tasas cobradas de interés y comisiones. En este punto es donde se vuelve relevante, el interés mostrado por nosotros hacia el SERNAC, ya que este posee un canal directo de comunicación con el gobierno.

5.2 . Poder de negociación con los proveedores:

- Los proveedores de webcard serán aquellos que aporten con los materiales y fabricación de las tarjetas. Así, la industria encargada de aportar con estos servicios es tremendamente competitiva, de modo que una negociación de productos para la empresa será relativamente fácil, debido al grado de sustitución que aqueja a los proveedores. Así, es de esperar que el poder de negociación de estos vaya en descenso al aumentar el número de tarjetas que se irán ordenando.

5.3. Poder de negociación con los compradores:

En este caso los compradores del servicio de medio de pago electrónico son los usuarios o titulares de las tarjetas. Partiendo de la premisa que éstos serán principalmente personas que no tienen acceso a las tarjetas de crédito o de débito actuales como pueden ser jóvenes o adultos con requisitos insuficientes para éstas tarjetas, no tendrán gran poder negociador debido a que la cartera de una empresa financiera es el reflejo de esta misma y de su calidad, de modo que los requisitos, si bien serán un poco más flexibles, serán lo suficientemente adecuados como para no poner en riesgo la salud de la empresa. Para el caso de las tarjetas de prepago el poder de negociación de los clientes es aún menor ya que su compra será siempre voluntaria y sin requisito alguno que cumplir a la empresa, salvo la comisión de la transacción.

5.4. Amenazas de los productos sustitutos.

Dentro de las amenazas que se pueden encontrar en el entorno directo, sin duda una de las más importantes tiene que ver con el grado de sustitución que tiene el producto que intentamos desarrollar en el mercado. Así, se pueden encontrar productos sustitutos a las tarjetas webcard tales como el dinero efectivo, el dinero electrónico, cheques, cheques electrónicos, tarjetas de crédito de casas comerciales, tarjetas de crédito usadas (Visa o Master card), entre otras.

Si bien, las amenazas que enfrenta nuestro medio de pago son reales, ya que debiera verse afectada sobre todo en la disminución de transacciones y los montos de éstos principalmente, no debieran afectar de manera significativa ya que la empresa debiera ser capaz de acuerdo con la estrategia de negocios de ofrecer en la proposición de valor como mínimo los factores críticos del éxito, de modo que ofreciendo un producto con valor agregado se debiera ser capaz de generar una ventaja competitiva en la industria.

Por otro lado es necesario recordar que las tarjetas irán dirigidas a sectores socioeconómicos más medios como lo son el C2 y C3, ya que el A, B, C1 están siendo ya explotados por las tarjetas tradicionales, permitiendo de esta forma el libre posicionamiento de webcard en la clase media.

5.5. Análisis de la Competencia y represalias esperadas de los competidores:

Detrás de los productos sustitutos se encuentran los competidores de webcard, entre ellos están las tarjetas de crédito y de débito bancarias (Visa y Master Card) y las tarjetas de crédito de las diferentes casas comerciales (Falabella, Ripley, Almacenes París, entre otros), éstos

competidores tienen la ventaja de estar ya posicionados con sus respectivas proposiciones de valor, ofreciendo tasas y comisiones que en su mayoría son ignoradas por los usuarios.

La fuerza de la marca en la preferencia de los consumidores cobra mucha importancia debido a que una capacidad basada en el activo marca es difícil de replicar generando una ventaja competitiva de larga duración siempre y cuando estas empresas se preocupen de su cuidado y renovación.

Al igual que en el punto anterior si webcard se preocupa de ofrecer a los clientes una proposición de valor acorde con los atributos que exigen los segmentos de su mercado objetivo, la paridad competitiva y posible ventaja competitiva en caso de entregar valor agregado serán suficientes para enfrentar cualquier nivel de rivalidad entre competidores de un mismo grupo estratégico.

Podemos esperar posibles represalias por parte de la competencia, si nuestro negocio prolifera o la competencia se ve amenazada por nuestra entrada, creo que el primer punto a ser atacado sería la estructura tecnológica, la cual es la más fácilmente replicable, el segundo punto es que se colgaran de nuestra campaña de publicidad, sobre la seguridad de las transacciones. Esto sería bastante duro para el uso de nuestra tarjeta de crédito, por sobre los otros servicios por presentar flujos de montos más elevados, más parecidos a los servicios entregados por los bancos.

Otro punto puede ser la dificultad que quieran aportar competidores más grandes, para generar los créditos, que intentasen cerrar la entrada a nuestra parte financiera para el mercado de capitales, el cual es fundamental para la entrega de nuestros servicios. Aunque esto se vuelve cada día más difícil por regulaciones legales, mayor liquidez del mercado y el proceso

de globalización de este tipo de mercados. Gracias a este proceso cada día es más fácil conseguir activos y papeles de las características necesarias, a través de contactos internacionales.

5.6. Problemas a resolver por Webcard:

Para el desarrollo acertado de la estrategia de negocios por parte de webcard será necesario resolver un número variado de problemas.

Los primeros surgen de la necesidad de satisfacer los factores críticos del éxito de los segmentos que nos enfocaremos, éstos son entregar en la proposición de valor los atributos de seguridad y bajos costos. Estos problemas son resueltos estratégicamente gracias a la combinación de recursos que forman las capacidades inherentes de webcard. Es decir, con las capacidades inherentes de webcard es posible entregar al cliente los factores críticos que exigen.

Para determinar la estrategia de competición con la competencia es necesario saber el grupo estratégico al que pertenece webcard, ya que no todas las empresas que están en la industria atacan los mismos segmentos, esto porque en cada segmento se exigen diferentes factores críticos del éxito. De todas formas, el éxito de webcard dependerá exclusivamente de satisfacer al cliente entregando una proposición de valor que realmente sea valorada, solo así estará en paridad competitiva con la competencia.

El marco legal que enfrenta la industria también es una dificultad ha resolver. Ya que los requisitos de capital y encaje son generales y se deben cumplir, por lo que es la primera prioridad satisfacerlos para empezar a funcionar en forma regular y sin trabas de ningún tipo.

La correcta elección del software y hardware son imprescindibles en el funcionamiento de la empresa, tanto en el punto de vista operativo como del punto de vista seguridad. Esto se soluciona contratando especialistas en programas y buenas estimaciones del número de transacciones, ya que el tamaño del software depende principalmente de estas estimaciones.

6. Análisis FODA

Para una mayor comprensión de este análisis cabe señalar que tanto las fortalezas como las debilidades vienen dadas por facultades internas de la organización, por otro lado las oportunidades y amenazas corresponden a facultades externas a la organización, las cuales influenciarán fuertemente nuestro trabajo.

6.1. Fortalezas y Oportunidades

- La fortaleza de nuestra empresa, es que es la única que cuenta con 3 medios simultáneos de pago, con lo cual se ataca a todos los posibles gustos para realizar compras a través de Internet.
- También tiene la fortaleza de contar con la única tarjeta de prepago y débito existente en el mercado, para compras a través de Internet
- Del estudio se pudo extraer que de las personas que nunca han comprado por Internet, debido a la falta de un medio de pago adecuado más del 80% estaría interesado en realizar la transacción con Webcard, además de casi el 40% de las personas que no realizan su compra por falta de seguridad, sobre el 70% estaría interesado en realizar la transacción a través de nuestras tarjetas.
- Los usuarios sabrán perfectamente cual es el cobro que tendrán por realizar una transacción mediante nuestras tarjetas, es decir el cambio de dinero físico a virtual.
- El nombre, aunque es simple y fácil de pronunciar tuvo una aceptación mayor al 80%
- Los resultados de la investigación más del 60% de los encuestados estarían interesados en contar con nuestros servicios

- La oportunidad que se presenta para Webcard, es ser la única en su especie, es decir una empresa que cuente con todas las posibilidades que existen para comprar a través de Internet
- Se logro crear una muy buena base de datos, la cual puede usarse para hacer un seguimiento a la evolución dada por el mercado (encuestados).
- Hoy en día no existe ningún medio de pago que posea el alcance que nosotros pretendemos entregar.
- Se realizo la encuesta por las mismas personas que diseñaron los prototipos de servicios y el cuestionario en sí. Esto permite aclarar cualquier duda del encuestado en forma perfecta por parte del encuestador.
- Otra fortaleza que tiene este proyecto es que más del 60% de los encuestados estaría al menos interesado en realizar su compra con las tarjetas de Webcard si el sitio esta asociado a nosotros.
- Se realizo la encuesta en un tiempo relativamente rápido, evitando distorsiones dadas por apariciones de nuevas tecnologías o servicios en el ínter tanto.
- La publicación LA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE 2002, nos entrego información muy importante para el diseño del cuestionario, y definición del marco muestral.

6.2. Debilidad y Amenaza

- La debilidad que tiene Webcard es que no es una empresa conocida, ya que es nueva y además que por lo menos en Chile las tarjetas que existen para comprar a través de Internet están respaldadas por bancos, los cuales tienen mucha solvencia financiera y gran liquidez.

- Además Webcard, por ser una Financiera tiene una mala percepción por parte de los clientes, ya que éstas cobran intereses y comisiones más altas que los que cobra un Banco Comercial.
- La amenaza que tendrá Webcard es que será un tipo de negocio replicable, en el sentido que puede aparecer otra empresa que ofrezca los mismos servicios.
- *La muestra no es probabilística, por conveniencia, ya que la muestra es pequeña y por que las personas debían ser usuarias de Internet para realizarles la entrevista.*
- La encuesta poseía limitaciones económicas y de tiempo importantes, lo que no permitió utilizar una muestra más grande.
- La muestra posee un sesgo económico importante a la gente de mayores ingresos, ya que no todo el mundo tiene acceso a educación y uso de Internet.
- La encuesta presentaba una pequeña explicación de los prototipos de servicios a realizar por la organización, pero estos prototipos no eran los definitivos dados por las limitaciones tecnológicas.
- La muestra difícilmente puede ser representativa de todo el espectro de potenciales clientes, ya que solo se realizaron encuestas en Santiago, Melipilla, Concepción y San Vicente, lo cual no representa a gran parte de la población nacional.
- Como siempre existe un alto riesgo, por el tamaño de la muestra, pueden existir distintos sesgos en nuestra investigación.
- La falta de un patrimonio por parte de los socios, para poder hacer funcionar este proyecto.

7. Modelo Operativo del negocio:

Descripción de Capacidades y Recursos de la Empresa

Definición Capacidades: Es la combinación de recursos que me permite entregar la proposición de valor al cliente, nacen de los factores críticos por lo que se busca reflejar el Mercado en la empresa. Es como me organizo para entregar las proposiciones de valor.

La capacidad se compone de los siguientes recursos:

Activos : Activos inherentes que permiten desarrollar las capacidades para los factores críticos del éxito. Los activos, en general, no permiten tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo dado que son fácilmente replicables. Los activos no son capaces de generar una capacidad diferenciadora por mucho tiempo.

Los activos superiores son la dotación de recursos tangibles que el negocio ha acumulado. Ya que ellos a menudo tienen presencia física, les puede ser dado un valor monetario y pueden ser rápidamente contabilizados.

Existen también activos intangibles como la marca y las patentes, cuyo valor está basado sobre la clientela ya construida o bien desde el residuo de los exitosos esfuerzos pasados por competir.

Know-How : Tiene que ver con que tan crítico es un conocimiento al interior de la empresa. El Know-How es imprescindible para tener un proceso de ejecución eficiente, se va adquiriendo con la experiencia (a través del tiempo), debe custodiarse para que permanezca en el tiempo.

Los planes de capacitación deben partir por el Know-How, ya que existe una fuerte relación entre estrategia, capacitación, Know-how y evaluación del desempeño mediante:

- Eficiencia
- Eficacia
- Honorabilidad

La evaluación del desempeño debe realizarse periódicamente. El Know-

How crítico da origen a las capacidades inherentes y diferenciadoras. Cuando la empresa está comenzando, el Know-How se concentra en unas pocas personas (los dueños). Pero a medida que la empresa va creciendo, éste debe ir expandiéndose a todas las personas que conforman la organización.

Procesos: Es una ordenación secuencial de macro actividades para lograr transformar un input en un output. Hay que ver cuales son las actividades secuenciales de mi empresa, y esas se estudian a fondo, para ver si me generan alguna capacidad, para lo cual tengo que entender y mapear el proceso.

El mercado te exige generar capacidades, y éstas se sustentan a través de procesos, y los procesos se miden en términos de Tiempo, Costo y Calidad.

Una vez realizado el mapa del proceso, se deben analizar cuales actividades son realmente imprescindibles, cuales son prescindibles y cuales son inútiles en el proceso, y ver si las secuencias son optimas o se pueden mejorar. Luego de pulido el proceso, se revisan las macro actividades del proceso, quien las lidera, quienes participan, quienes las usan y que resultados u outputs nos entrega. Luego le asigno indicadores de tiempo, costo y calidad. Si es necesario se realiza reingeniería al proceso, generando así una ventaja competitiva.

Hay que enfocarse en los procesos centrales, y de ahí estudiarlos, ya que son los que soportan las capacidades.

Relaciones: Son las que conectan a la organización con el medio externo (proveedores, clientes, autoridades, bancos, etc.)

Es fundamental cimentar buenas relaciones con las personas u organizaciones claves para el sustento y para el éxito de la empresa. Podemos tener procesos, conocimientos y activos increíbles, pero sin buenas relaciones, todo esto puede ser inútil. Hay que poseer buenas relaciones, como por ejemplo, con los proveedores, para que no falten insumos, lleguen a tiempo y conseguir buenos precios. Con distribuidores, para lograr una mayor venta de nuestros productos y con las autoridades, para no poseer problemas legales.

Existen 2 modelos de relaciones:

Modelo de relacionamiento directo: Aquí las relaciones se efectúan con unos pocos. O sea, la empresa se relaciona con pocos proveedores, pocos clientes, etc. Aquí las relaciones se centran en los principales clientes (aquel 20% que explica el 80% de los ingresos de la empresa)

Las relaciones deben realizarse a 3 niveles:

Nivel estratégico: Se preocupa de los grandes temas

Nivel operacional: Controla el día a día ocurra, cierre los buenos negocios y sirva de paraguas para cuando falle el día a día.

Nivel táctico: Se preocupa del día a día, se inventan y pierden negocios, etc.

Es importante no mezclar estos tres niveles para no gastar las relaciones.

Modelo de relacionamiento indirecto: Aquí se ve al cliente masivo. Es importante el Push y el Pull

Push: capacitación al canal, paneles de hábito de consumo, promoción del producto y alinear los incentivos.

Pull: aquí es importante el marketing de imagen y el marketing de producto

- **Marketing de imagen**: Esto no vende pero da posicionamiento, la marca es uno de los activos que succiona, la marca se erosiona en el tiempo, por lo que hay que refrescarla o modificarla, la publicidad de marca es de alta frecuencia y poco alcance
- **Marketing del producto**: Debe ser creíble y asequible, generalmente la publicidad aumenta las ventas y la publicidad del producto es de baja frecuencia y de gran alcance.

Capacidades de Webcard:

Plataforma tecnológica rápida y segura

Activos: son el conjunto de instalaciones tangibles e intangibles con los que contamos para desarrollar los procesos en este caso son requeridos:

Computadores con las siguientes características: Software y hardware. Según varios estudios y cotizaciones, es de vital importancia contar con una plataforma tecnológica sólida, pero por sobre todo segura. Para esto se necesitarán como hardware 2 PC de 40 Gigas, uno que será el principal y el otro de respaldo, ambos deberán ir conectados en línea como modo de seguridad. Los PC llevarán incluidos un contrato de banda ancha constituido por fibra óptica, que es lo mas sofisticado del mercado, ya que es fundamental de que no se caiga la conexión, por lo que la fibra óptica nos asegura completo respaldo y maximización en los tiempos de bajada y de subida de datos. Además será necesario un Apache que es un servidor Web, un SQL que es el motor de las bases de datos, junto con licencias las cuales hoy en día se pueden obtener libremente.

Para manejar todo lo anterior se necesitará de un completo equipo, compuesto por un jefe de proyecto, cuatro programadores los cuales se dividirán las labores de redes, encriptación y seguridad, un diseñador de redes y seguridad el cual tendrá a cargo las bases de datos, las estructuras y estará en conexión con los programadores y, por último, dos analistas que serán los encargados de verificar códigos y además servirán como testers.

Sin lugar a dudas que el conocimiento crítico en tecnología pasa por el tema de la seguridad, por lo cual los trabajadores del equipo deberán estar al tanto e invirtiendo constantemente en desarrollo de nuevos métodos que hagan impenetrable el sistema operativo. Para lograr aún un mayor nivel de seguridad se propone realizar un plan que ya se experimenta en Japón, que

consiste en otorgar suculentas recompensas a aquella persona que logre quebrantar las medidas de seguridad de Webcard, con esto lo que se busca es por un lado verificar que tan permeable es el sistema y por otro lado una vez que alguien engaña al sistema, recibe su recompensa, se soluciona esa falencia y se pone un mayor énfasis en ese punto.

Además serán necesarios computadores para toda la empresa, gerentes, subgerentes, programadores, diseñadores, analistas y secretarias. Por último cada vendedor de tarjetas tendrá una Palm, que es una maquina que ingresa códigos y datos que es fácilmente transportable y que una vez que el vendedor vuelve a la empresa después de su ruta diaria, conectar su Palm a un computador y automáticamente los datos ingresan al sistema operativo central.

Dentro de los activos con los que tenemos que contar con esta capacidad podemos nombrar los siguientes, los que se desarrollaran con los softwares y hardwares antes descritos.

Webcard.cl: Pagina del sitio, a la cual se accede por w.w.w.webcard.cl.

Entrega información sobre nuestros productos:

- tarjeta de crédito
- tarjeta de débito
- tarjeta de prepago

Nos da información de como acceder a estos, donde están nuestras oficinas y locaciones, además de toda la información correspondiente a comisiones por venta que serán cobradas y tasas de interés que se cobrarán por concepto de créditos.

Junto con lo anterior el cliente podrá tomar conocimiento de cuáles son todos son los sitios asociados a nuestros productos.

A su vez se utiliza para transferir fondos de una tarjeta a otra a través del Webcard Bridge, donde mediante un software especial se podrán realizar este tipo de transferencias de fondos.

Sistema Webcard Bridge

:El servicio Webcard Bridge, se basa en permitir a nuestros clientes efectuar el pago con Tarjetas a través de Internet, bajo el concepto de transacciones de autorización y captura en línea.

Para utilizar el servicio Webcard Bridge, los sitios asociados, deberán integrar a su sitio Web, un software de conexión proporcionado por Webcard, denominado “Kit de Conexión (KC)”. Este les permitirá aceptar los pagos on line.

Una vez que el usuario ha seleccionado los productos que desea comprar y decide pagar con una de nuestras tarjetas a la empresa, a través del Kit de Conexión (KC), establecerá una conexión con un servidor del servicio Webcard Bridge, el que desplegará un formulario que solicitará al usuario ingresar la información de su

Tarjeta, la que luego viajará a la base de datos de Webcard, donde viene predefinido los montos para pago de comisión, pago a proveedor y si se autorizará o rechazará la transacción.

En caso de que la transacción sea aprobada, la respuesta irá acompañada por una autorización generado por el sistema Webcard bridge. Adicionalmente, esta respuesta se irá grabando en un archivo en la base de datos de proveedores, la cual podrá ser consultada por éste, para efectos de cuadratura.

El sitio, en ningún caso, recibirá información acerca de las tarjetas utilizadas. Sólo se le informará el resultado de la solicitud de autorización de traspaso de fondos, que luego él informará al usuario.

La solución implementada contempla tres ámbitos de seguridad:

Encriptación de la información,

Datos de validación y

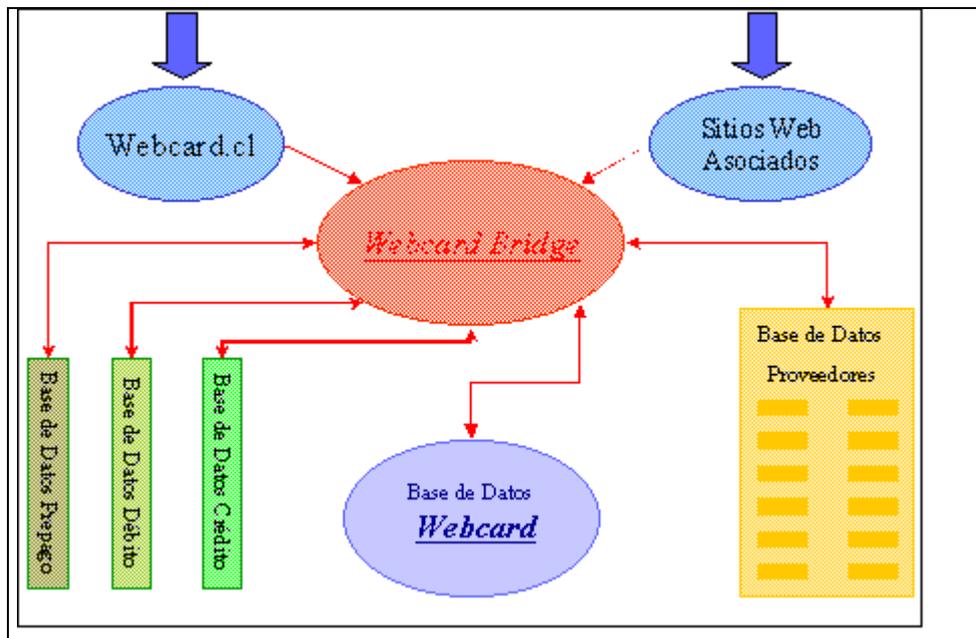
Autenticación de los Sitios asociados

Base de datos Prepago: Base de datos donde se manejan todas las cuentas de Prepago, desde el punto de vista del usuario. Se ve información como saldo a favor.

Quedara registro en esta base de datos del traspaso de fondos desde estas tarjetas a otras o, a proveedores, actualizándose automáticamente la entrada y salida de fondos según montos y destino de los fondos.

1

De la ordenación de este conjunto de activo creamos el siguiente sistema operativo.



Procesos: ordenación secuencial de macro actividades que permite transformar un input en un output.

A continuación serán presentados diagramas para ilustrar el funcionamiento operacional de los movimientos de flujos dentro de Webcard, mostrando toda la gama de posibles transacciones a realizar con nuestros productos financieros. La idea que buscamos es analizar la factibilidad técnica y operacional del traspaso de fondos entre: Clientes- Proveedores, Clientes-Clientes y Proveedores-Clientes.

Para un mejor entendimiento de los diagramas se entregan los siguientes supuestos e indicaciones para simplificar la comprensión del modelo operacional:

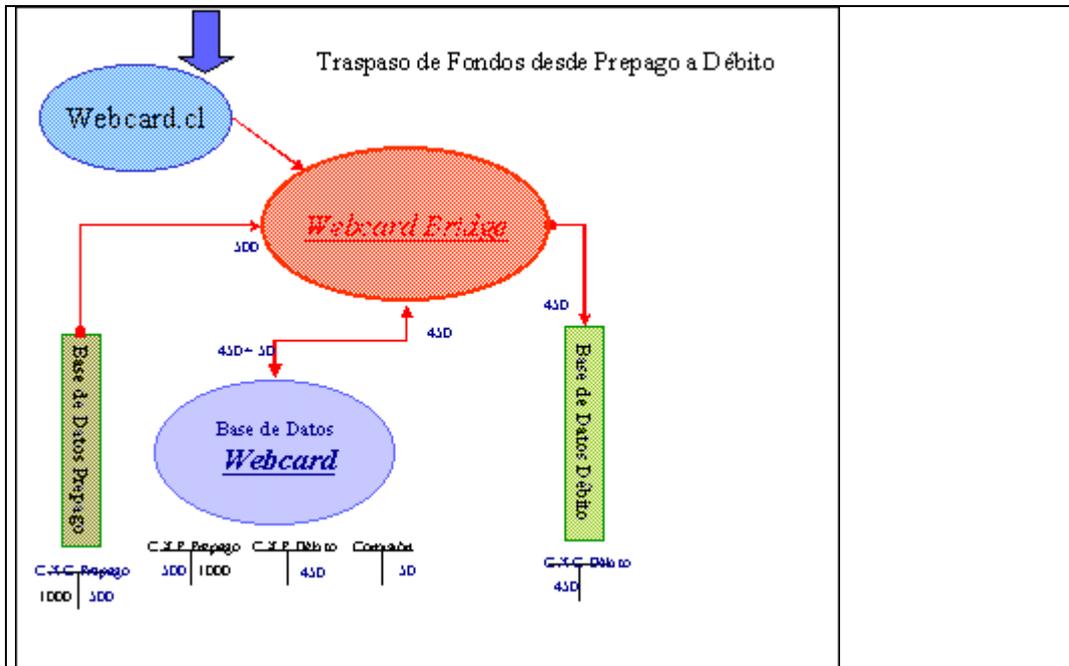
Supuestos:

Webcard

- Comisión 10%
- Intereses por concepto de crédito 10%
- Comisión de C to C 5%

Indicaciones:

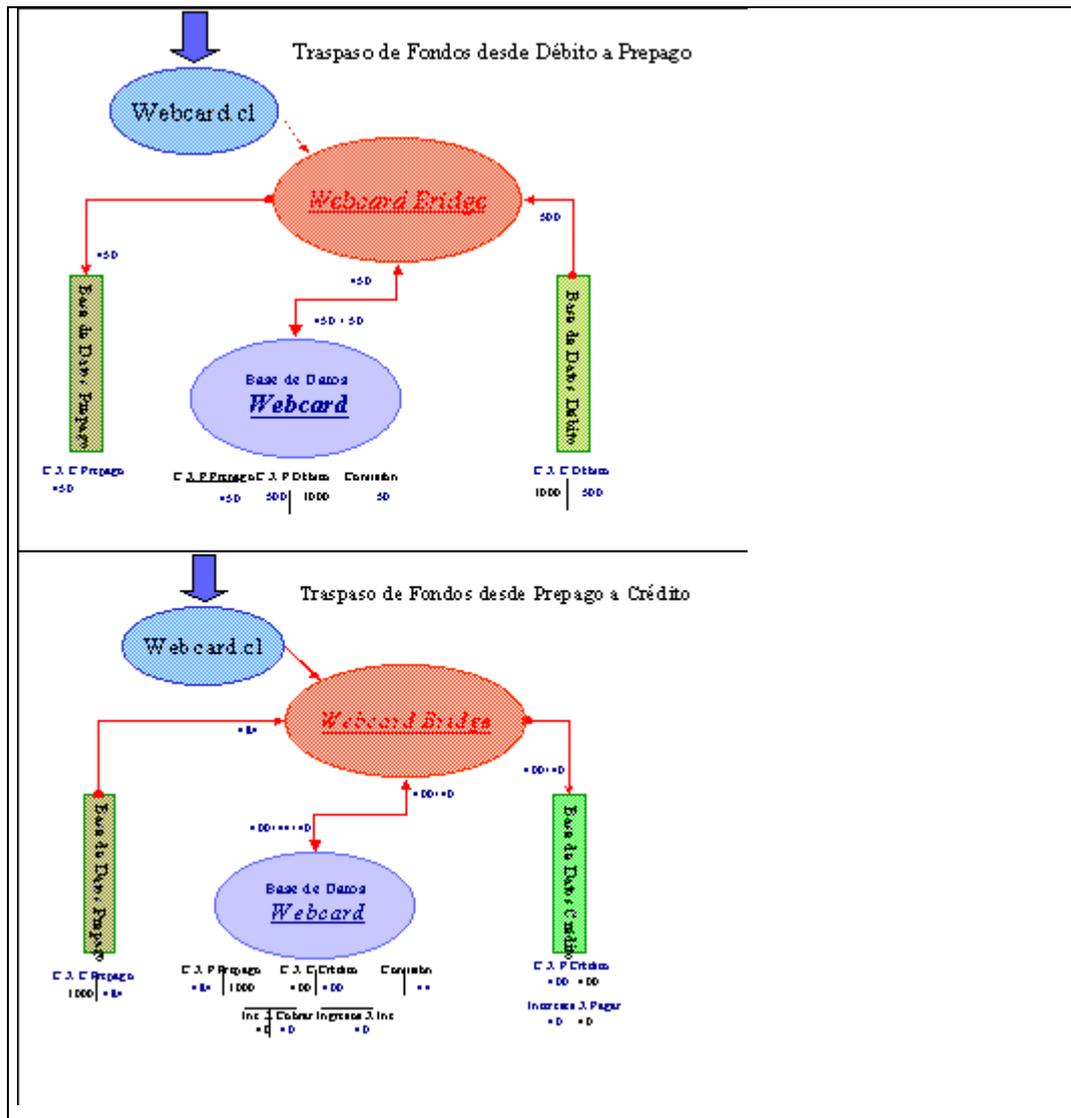
- C X P: Cuenta por Pagar
- C X C: Cuenta por Cobrar
- Ing. X int. : Ingresos por intereses
- Int. X Cobrar: Intereses por Cobrar
- Int. X Pagar: Intereses por Pagar
- Las cuentas en Azul son las que corresponden a nuestros clientes o proveedores y el flujo es mirado desde el punto de vista de ellos.
- Las cuentas en Negro son las que corresponden a como deben ser registrado los flujos desde nuestra perspectiva.
- Los números en azul muestran los montos de los flujos traspasados en las operaciones descritas mas adelante.

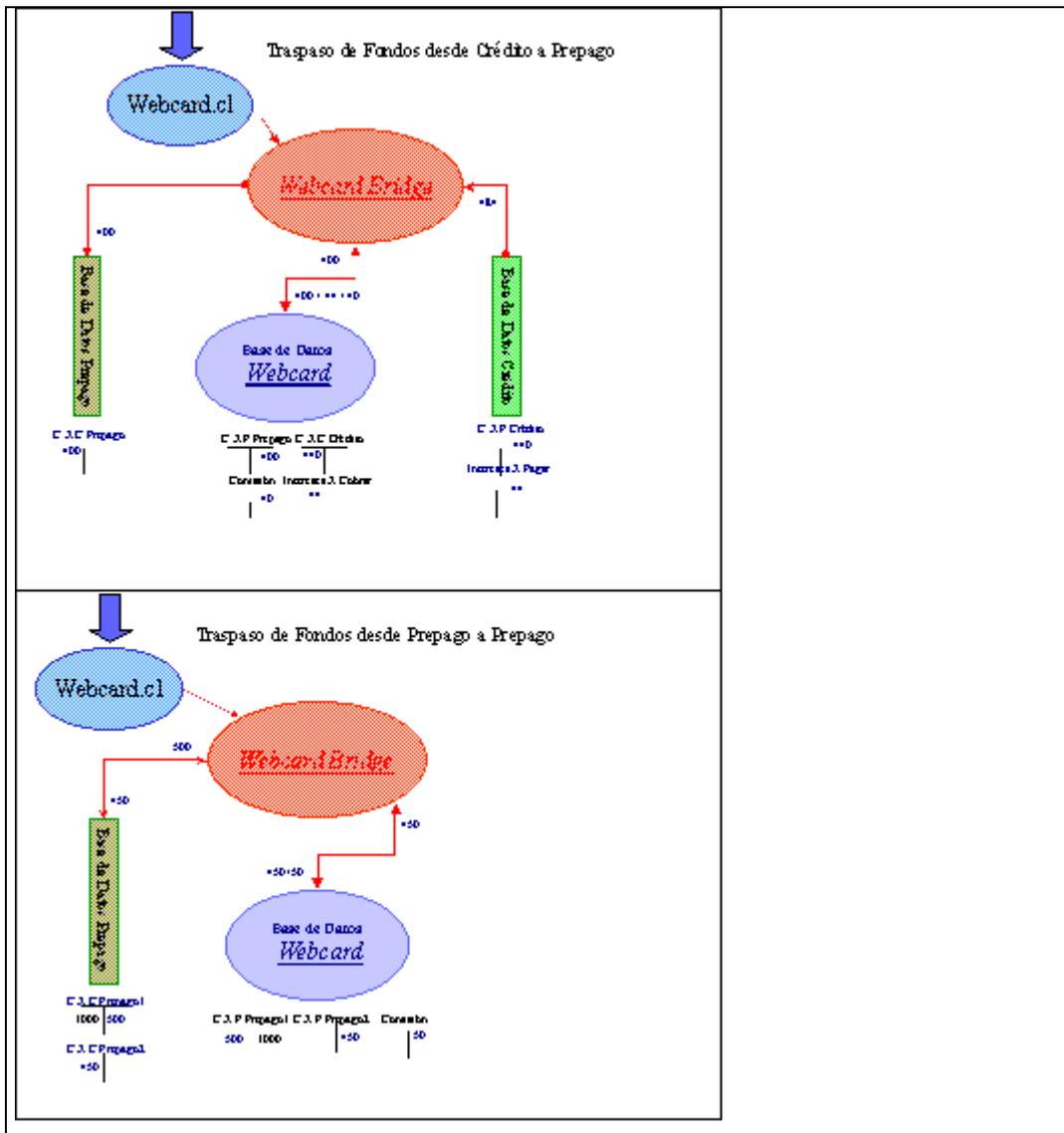


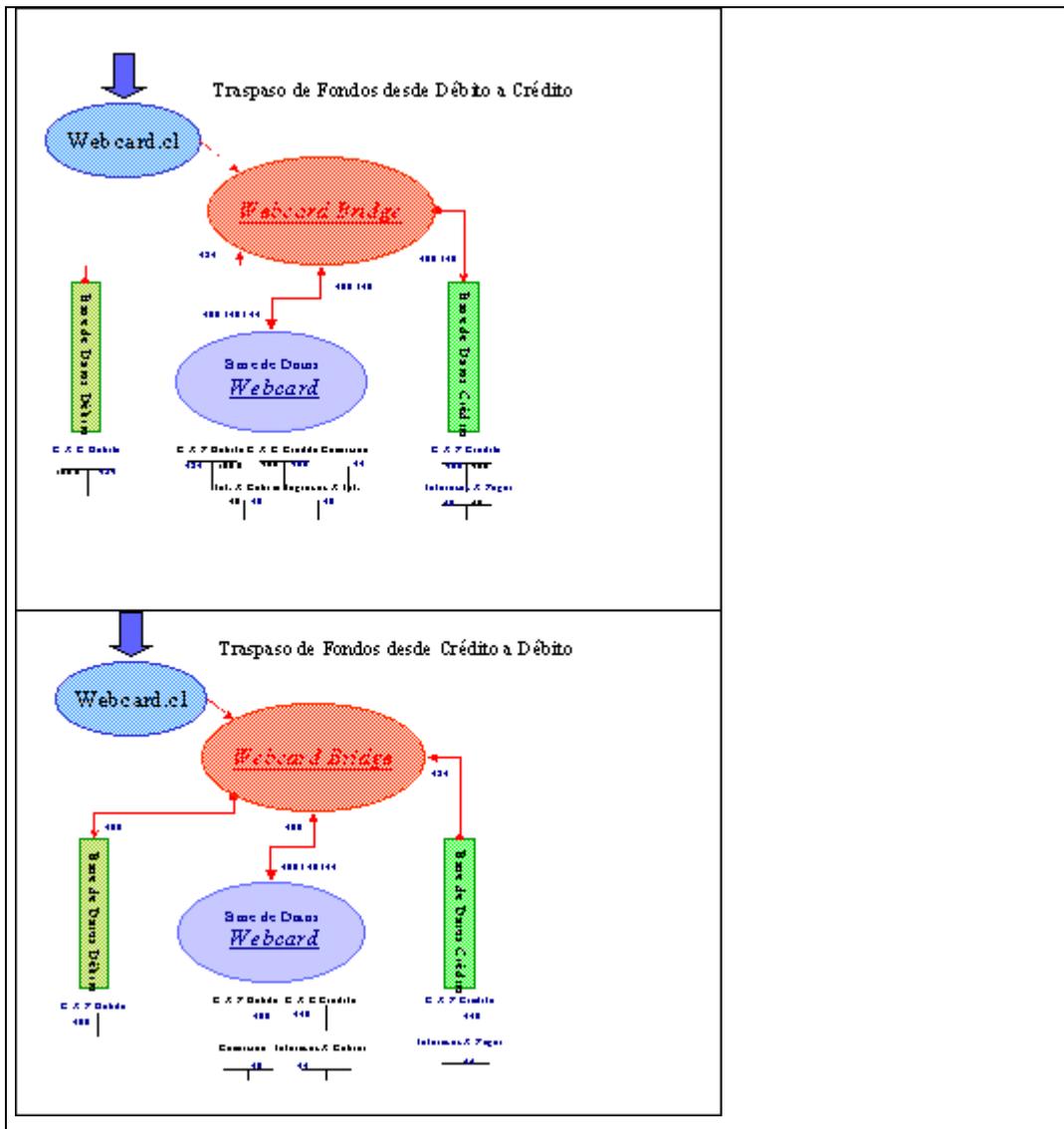
Para realizar este traspaso se da la orden desde webcard.cl al Webcard bridge para que ejecute las siguientes modificaciones en las bases de datos, tanto de Webcard como de las tarjetas correspondientes.

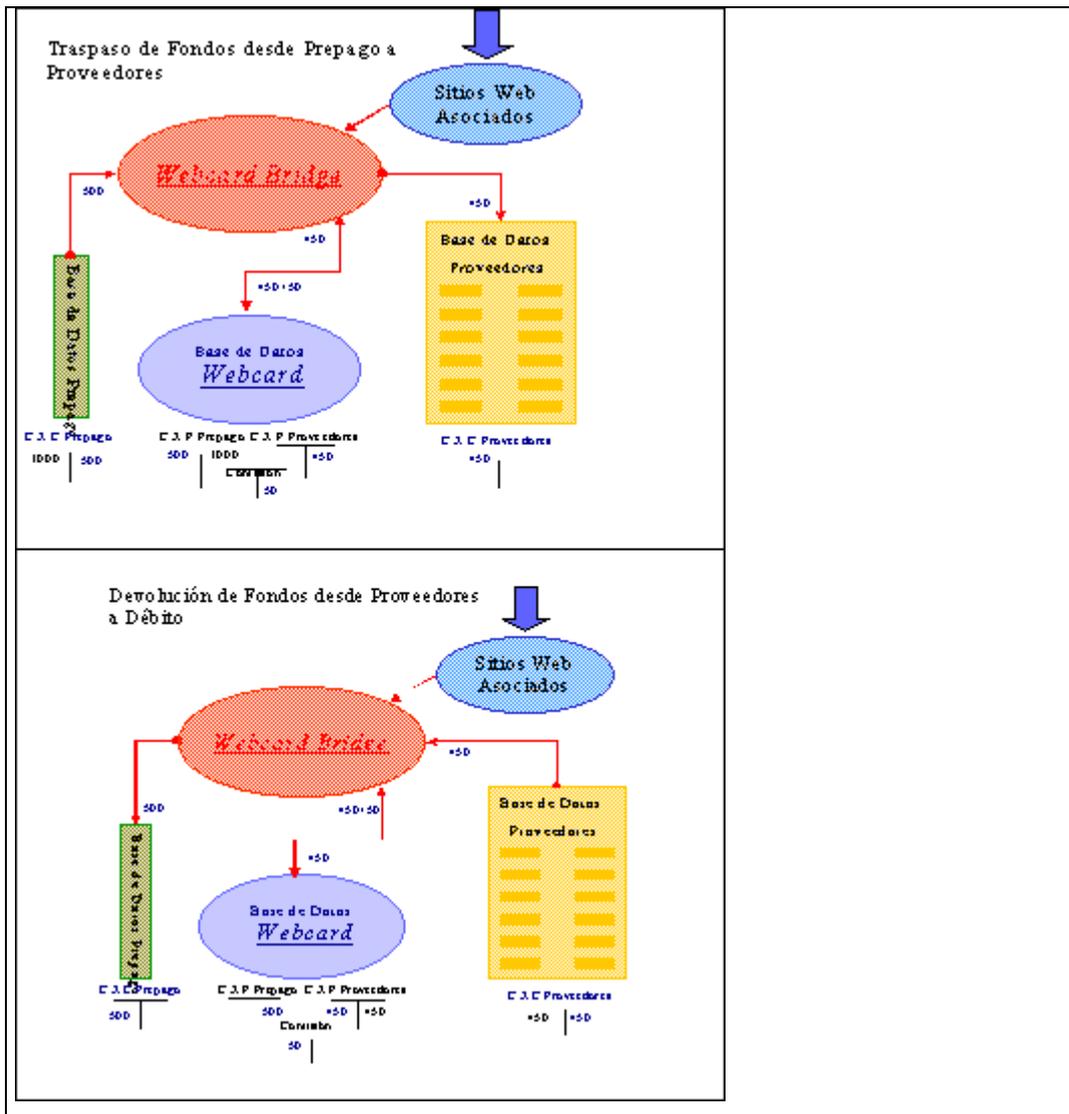
Ejemplo:

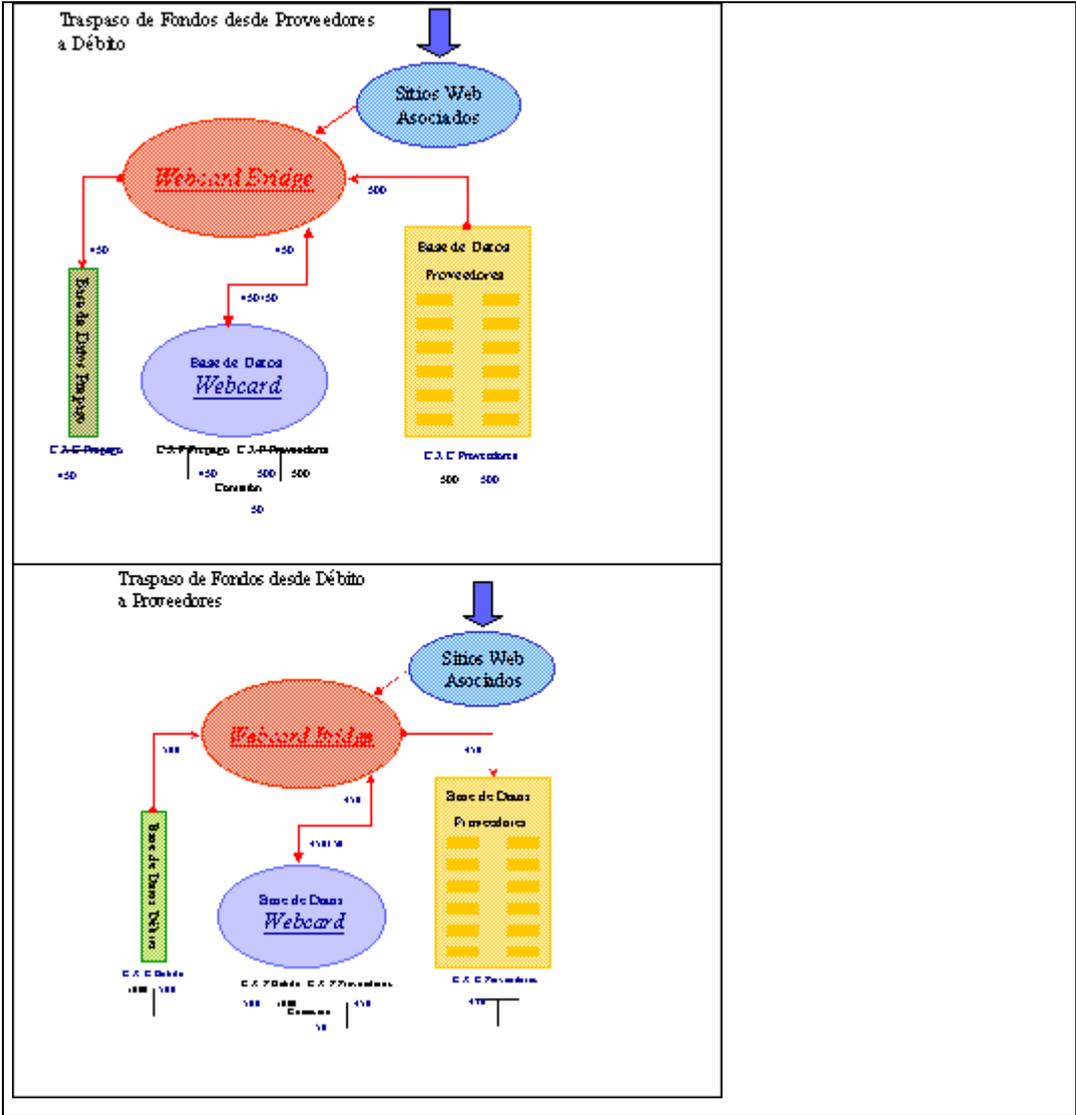
Partiendo con una tarjeta de prepago de \$1000, se quieren transferir \$450 a una tarjeta de débito: Salen 500 de prepago disminuyendo con esto la CXC Prepago, esto visto desde el punto de vista del cliente. Webcard Bridge procesa la información y la envía a la base de datos de Webcard con lo que disminuye nuestra CXP correspondiente a la tarjeta de prepago en 500, a su vez genera una nueva CXP por la tarjeta de débito de 450 y nos pagamos una comisión del 10% del monto inicial. Por último la base de datos de Webcard envía el flujo por el Webcard bridge a la base de datos de débito donde queda registro de la nueva CXC del cliente

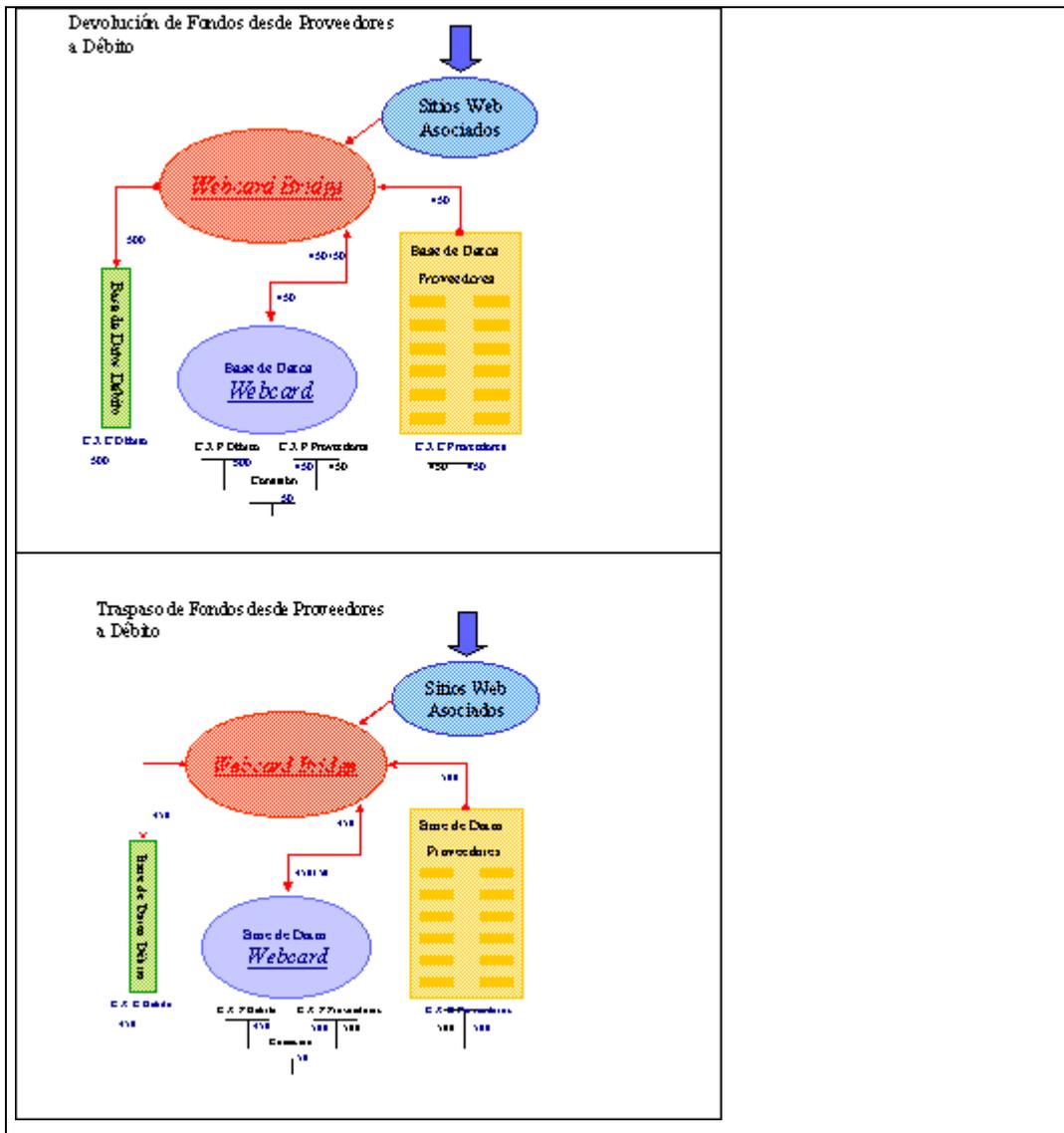


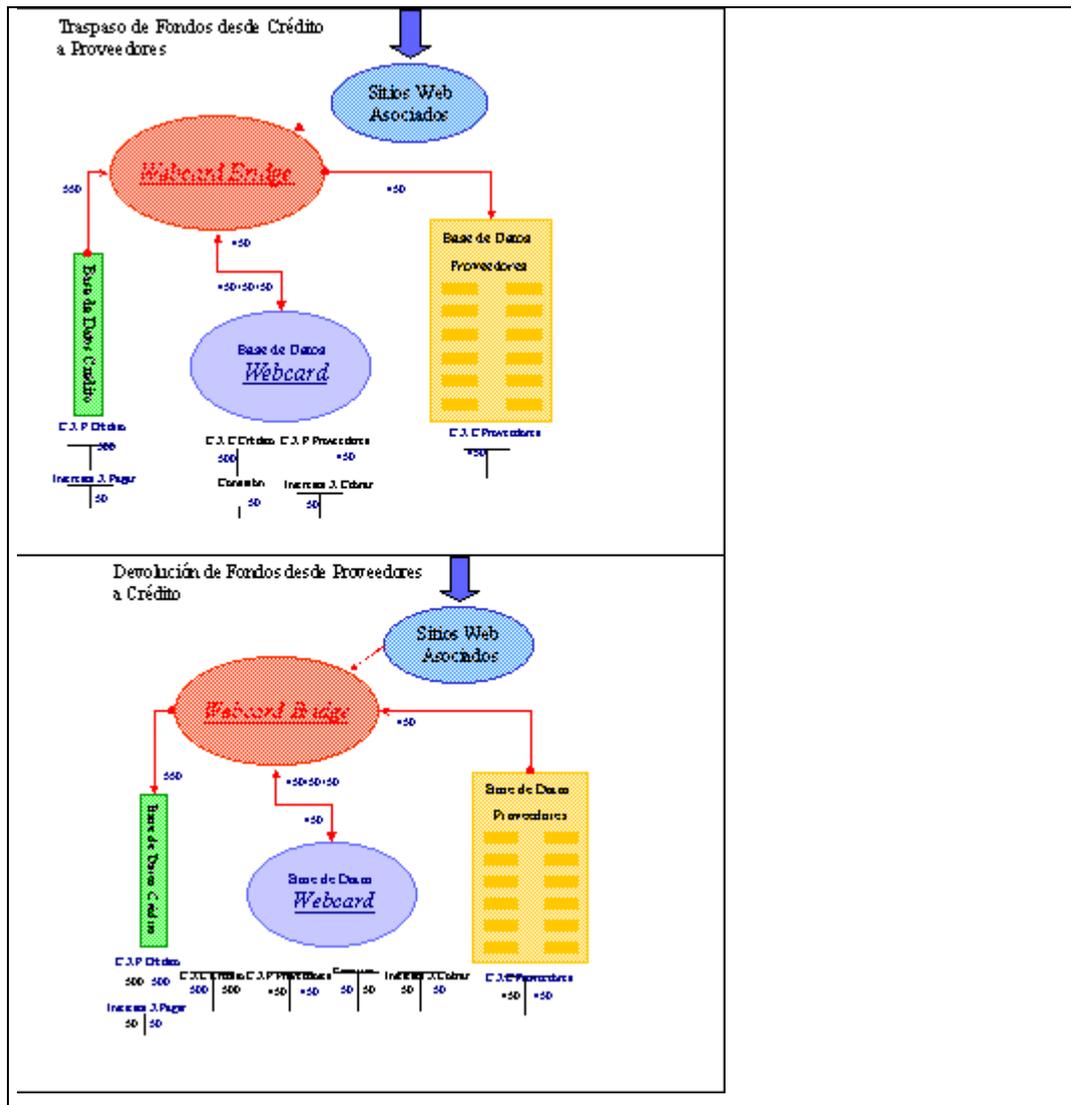


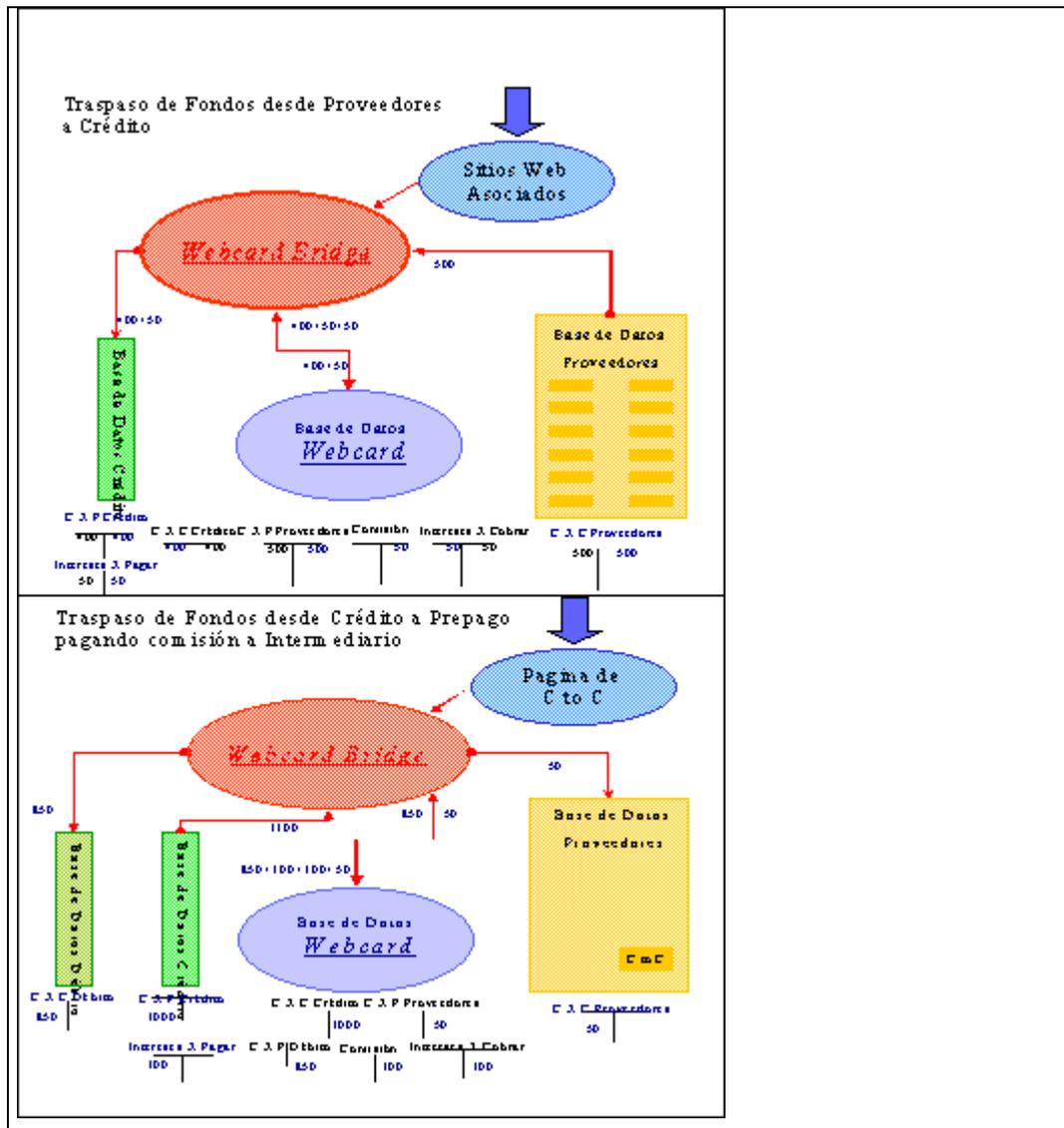






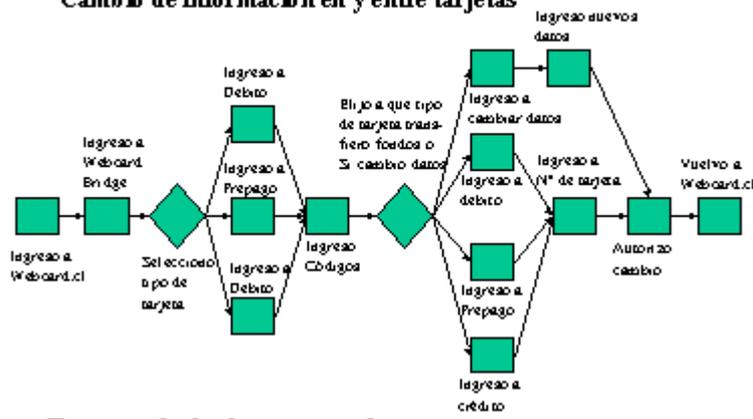




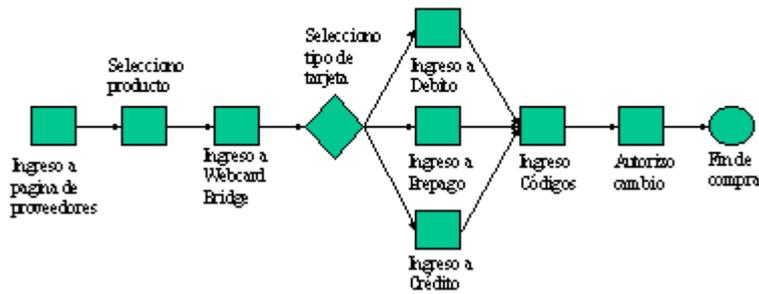


Otra forma de ver el sistema es mapeando los distintos procesos que se realizan dentro de esta capacidad.

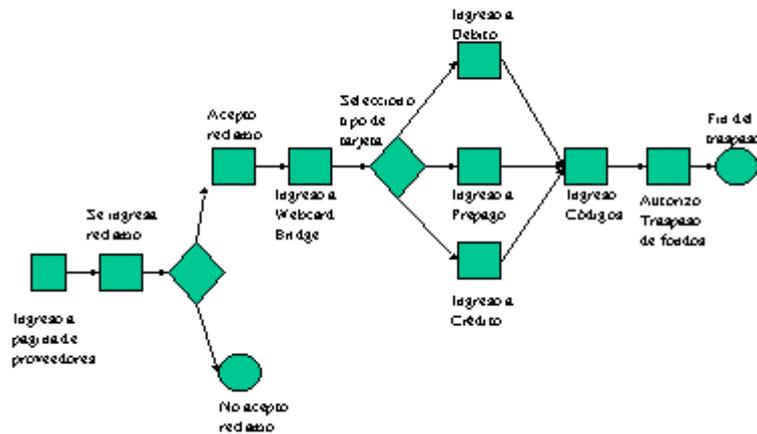
Cambio de información en y entre tarjetas



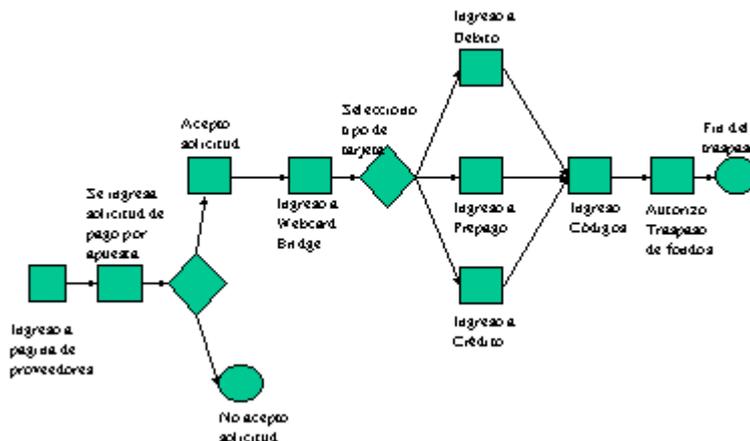
Traspaso de fondos a proveedores



Devolución de fondos de proveedores a tarjetas



Pago de fondos de proveedores a tarjetas



Conocimientos:

Los conocimientos que se necesitan para lograr el desarrollo de la capacidad son los siguientes:

En programación.

En encriptación: Ciertos datos intercambiados durante una transacción de pago necesitan ser ocultados a la vista de todo el mundo salvo para el agente al que van

Webcard

destinados dichos datos. Es el caso de la información asociada con la cuenta bancaria de un titular que se transmite a través de una red y que sólo concierne al titular y a la entidad bancaria depositaria de dicha cuenta. También ciertos datos asociados con los bienes o servicios adquiridos son susceptibles de ocultación en cuanto a que pueden constituir datos sensibles que en manos de terceros pudieran causar un grave perjuicio directo o indirecto al cliente. La confidencialidad es normalmente garantizada mediante el cifrado de datos.

Manejo de base de datos: para la incorporación de la información a las bases de datos y generar de esta forma los registros de las tarjetas en Webcard.

Análisis de capacidad de hardware por volumen de transacciones

Relaciones: con empresa del rubro tecnológico que proporcione soporte técnico. Dado lo clave que es este tema, el esquema de relaciones a seguir es del tipo directo.

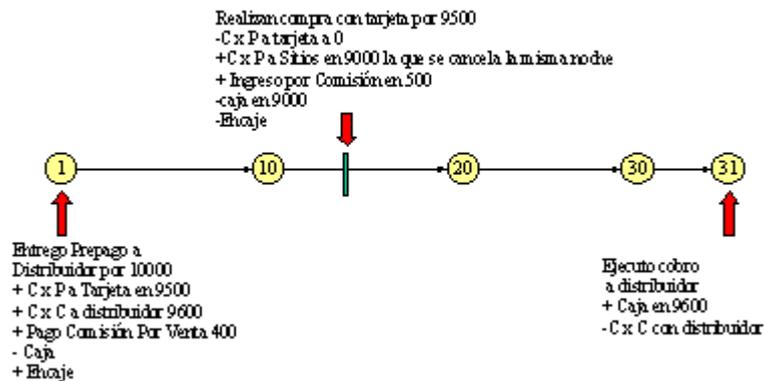
Las relaciones deben realizarse a 3 niveles con empresa proveedora de tecnología.

- Nivel estratégico: Se preocupa de los grandes temas, de encontrar la empresa que nos proveerá de la tecnología y realizar el contacto con esta.
- Nivel operacional: sirve de paraguas para cuando falle el día a día, además de realizar las respectivas actualizaciones de programas.
- Nivel táctico: Se preocupa del día a día, de recibir a los técnicos cuando existen fallas, o sea si existen problemas con la tecnología se debe preocupar de exigir una pronta atención.

Manejo financiero de los Flujos

Para explicar los manejos de caja de la empresa se utilizarán los siguientes diagramas mensuales, buscando de esta forma la realización lo más eficientemente posible de esta actividad dado que es clave en el desempeño de la actividad.

Manejo de Flujo en Prepago



Partimos de la base de dividir el mes en tres actividades claves:

Día primero: En este día se produce el traspaso inicial correspondiente a la venta de tarjetas de prepago al distribuidor. Con esto se genera una cuenta por pagar de Webcard con respecto a la tarjeta de prepago de \$9.500, dado que cobramos una comisión del 5% al consumidor, con lo que finalmente este dispone de \$9.500 pesos de dinero electrónico para efectuar sus transacciones en los sitios asociados.

A medida que se vaya utilizando la tarjeta de prepago se irá devengando durante el tiempo.

A su vez el distribuidor no nos cancelará sino que hasta fin de mes el total del valor adeudado por la compra que este hizo en tarjetas de prepago, por lo que se genera para Webcard una cuenta por cobrar a distribuidor por \$9.600 dado que la comisión que él cobra por distribuir esta tarjeta es de un 4%.

Además este día por concepto legal Webcard debe generar un encaje de un 10% con respecto a los montos de tarjeta de prepago emitidas.

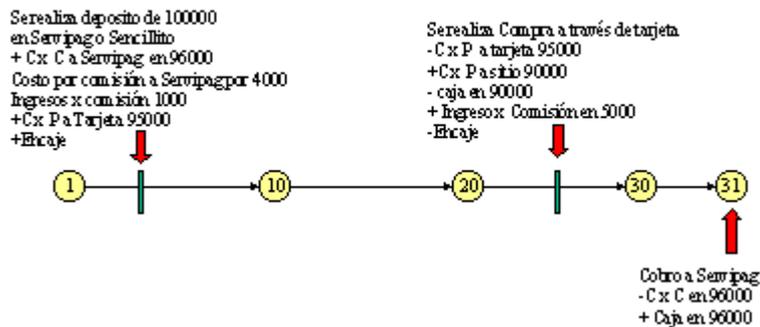
Día de compra: En este día se genera la compra con la tarjeta por parte del cliente con lo que asumimos una obligación con los sitios asociados a las cuales tenemos que responder ese mismo día transfiriendo los fondos respectivos a los sitios y cobrando la comisión correspondiente por la venta.

De esta manera tenemos una disminución en la cuenta por pagar de Webcard hacia la tarjeta, un aumento de una cuenta por pagar al sitio asociado de \$9.000 dado que Webcard le cobra una comisión de \$500 pesos por esta venta, esta cuenta se salda en un plazo de 24 horas.

De lo anterior se desprende que se libera el monto del encaje correspondiente al valor de prepago emitido.

Día 31: En este día se realiza el cobro correspondiente al monto entregado en tarjetas de prepago a los distintos distribuidores, con lo que siguiendo el ejemplo en Webcard aumenta caja en \$9.600, disminuyendo así la cuenta por cobrar al distribuidor equivalente al mismo valor.

Manejo de Flujo en Débito



Para poder realizar estas transacciones se debe establecer un convenio con instituciones como Servipag o Sencillito, las cuales estarán conectadas en línea con las bases de datos de Webcard podrían realizar las modificaciones respectivas a las cuentas cuando un cliente se los solicite. Estos cambios serán realizados a través del Webcard Bridge y se llevará una cuenta con proveedores donde a Servipag se le tratará a la inversa de los otros, dado que cuando se realice una transacción se creará una cuenta por cobrar a Servipag por los abonos realizados por concepto de pago de crédito o abonos a líneas de débito como analizaremos en este caso, lo cuál por convenio se deben cerrar todos los 31 de cada mes.

Cualquier día del mes uno de nuestros clientes se acerca a una de estas oficinas recaudadoras de dinero y deposita en su cuenta de Webcard \$100.000. Servipag debe mandar la señal a Webcard para que contabilice la transacción y se genera la cuenta por pagar con la tarjeta del cliente por \$95.000 y la cuenta por cobrar con servipag de \$96.000 descontando el pago de la comisión por concepto de la transacción que realiza Servipag por \$4.000 y cobrándole al cliente una comisión por transformar su dinero en dinero electrónico ocupable en los sitios asociados a la red de Webcard de \$5.000.

Se debe generar un encaje por el débito emitido correspondiente al 10% del monto.

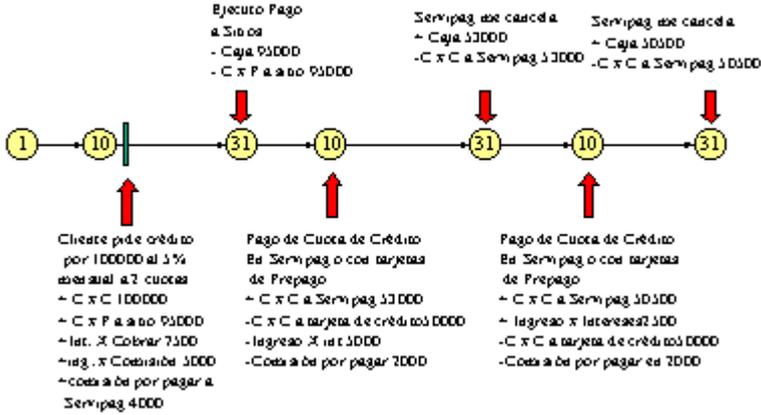
Día de compra: En este día se genera la compra con la tarjeta por parte del cliente con lo que asumimos una obligación con los sitios asociados, a la cual tenemos que responder ese mismo día transfiriendo los fondos respectivos a los sitios y cobrando la comisión correspondiente por la venta.

De esta manera tenemos una disminución en la cuenta por pagar de Webcard hacia la tarjeta de Débito por \$95.000, un aumento de una cuenta por pagar al sitio asociado de \$90.000 y Webcard le cobra una comisión la esta venta de \$5.000, esta cuenta se salda en un plazo de 24 horas.

De lo anterior se desprende que se libera el monto del encaje correspondiente al valor del Débito usado en la compra.

Día 31: En este día se realiza el cobro correspondiente a los montos depositados a Webcard por los clientes durante el mes, con lo que Webcard aumenta caja, disminuyendo así la cuenta por cobrar al recaudador de dinero por los montos abonados a las tarjetas de débito durante el mes.

Manejo de Flujo en Crédito



El manejo de flujos de crédito consta de cuatro participantes, el cliente, los sitios asociados, Servipag y Webcard.

Día x: El cliente aquí pide un crédito por \$100.000 a un 5% mensual a través del uso de su tarjeta de crédito Webcard. De esta manera se genera una cuenta por cobrar entre el cliente y Webcard por \$100.000, a su vez dentro de Webcard se genera una cuenta por pagar al sitio asociado por \$95.000, ya que \$5.000 de los \$100.000 corresponden a una comisión por venta que Webcard le cobra al sitio respectivo.

Por otro lado se genera una cuenta de intereses por cobrar por parte de Webcard al cliente por \$7.500, que corresponden (suponiendo que el cliente paga su crédito en 2 cuotas) a \$5.000 equivalentes al 5% de \$100.000 y a \$2.500 correspondientes al 5% de los \$50.000 restantes del crédito.

Por último Webcard tiene una comisión por pagar a Servipag que corresponden al 4% de los \$100.000 que ellos recaudan.

Día 31: Suponiendo que el cliente hizo efectivo todo el crédito solicitado, Webcard pasa a tener una obligación con el sitio asociado en el cuál el cliente hizo efectiva la compra, por lo que el día 31 Webcard tendrá una disminución de caja por \$95.000, y una disminución de cuenta por pagar al sitio por \$95.000, ya que de los \$100.000 iniciales le cobramos una comisión por ventas al sitio de un 5%.

Día 10: el cliente se dirige a servipag a cancelar la cuota correspondiente al mes, abonando \$55.000 pesos con lo que cancela \$50.000 de capital y \$5.000 de intereses, a su vez con esto se genera una cuenta por pagar por parte de servipag con Webcard por \$53.000 dado el descuento de la comisión por recaudo.

Día 31: hoy es cuando se produce el ajuste de cuentas con Servipag y este nos cancela lo recaudado en el mes, por concepto de crédito, con lo que se cierra la cuenta por cobrar por parte de Webcard y aumenta caja.

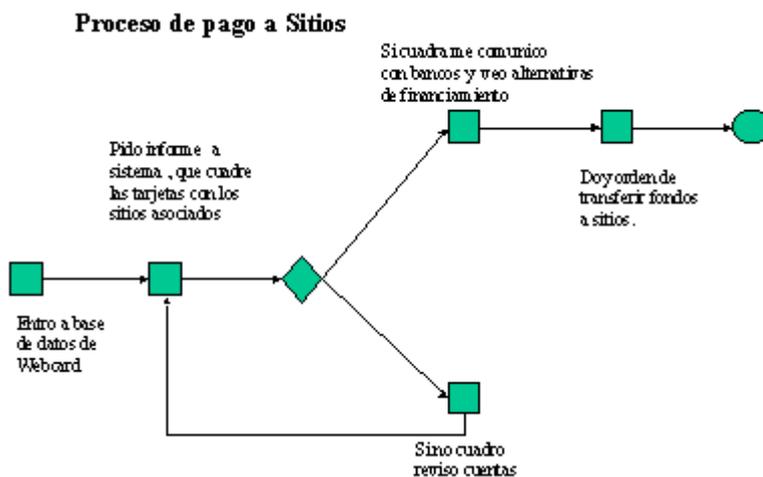
En los siguientes periodos se repite la mecánica descrita en los dos días anteriores, hasta que finalicé el plazo del crédito otorgado y su pago.

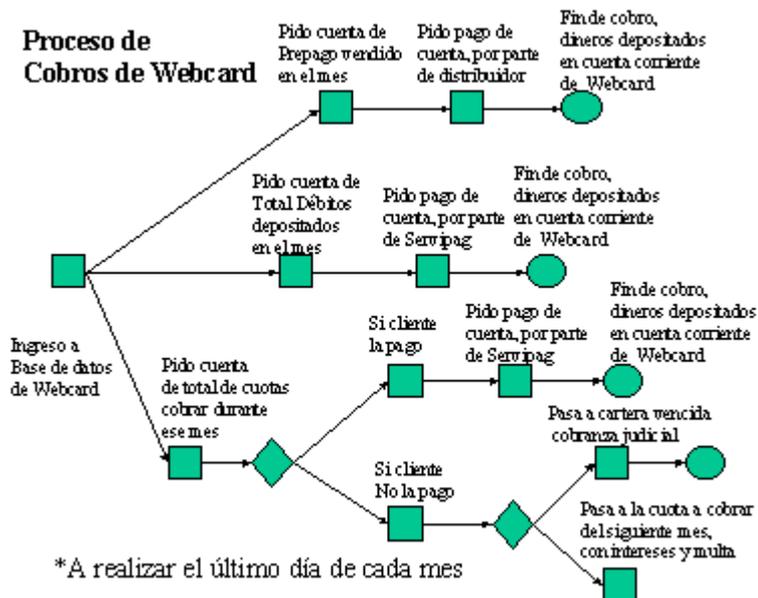
Para simplificar la explicación de las actividades las comisiones, tasa de interés y encaje son ficticios.

Activos: los activos en que se sustenta esta capacidad son los mismos que tiene la plataforma tecnológica, los computadores, las bases de datos, los técnicos, pero a su vez este se complementa con gente especialista en análisis financiero, cuentas corrientes entre otros.

Lo que se busca en esta capacidad es responder con las transacciones realizadas en Webcard o sea es análisis y uso de la información derivada de las operaciones de intermediación financiera realizadas en la plataforma tecnológica.

Procesos: el principal objetivo de esta capacidad es responder a los sitios con los pagos requeridos por las ventas realizadas por estos con nuestros medios de pago, obteniendo los fondos requeridos para este fin.





Conocimientos:

Información generada por plataforma tecnológica: Esta información generada por la plataforma tecnológica, es de carácter crítica para la empresa. Dado que del funcionamiento de esta depende el grado de coordinación y eficiencia que obtengamos, por lo que si el conocimiento de esa plataforma tecnológica nos permite lograr una excelente coordinación, planificación y eficiencia, podremos generar una capacidad en un principio diferenciadora, y una vez que la repliquen inherente, esta información es la que no muestra las transacciones realizadas con nuestros medios de pagos, son nuestros ingresos y obligaciones con los sitios.

Conocimiento contable: Este es de carácter crítico, no por el lado de que me genere una capacidad diferenciadora, ya que es fácilmente replicable, sino por el lado de que por aquí pasa el orden de cualquier empresa financiera, por lo que si se quiere tener éxito, este ítem tiene que ser supervisado constantemente además de invertir en un software que me permita contabilizar automáticamente todas las transacciones.

Tasas de interés: Se deberá tener conocimiento sobre tasas y montos, de acuerdo a investigaciones se irá obteniendo este, y una vez analizada la competencia y la industria decidir que tasas cobrar con el objetivo de ser un atractivo para los potenciales clientes al momento que decidan pedir un crédito.

Comisiones: El conocimiento sobre qué comisiones cobrar y sus respectivos montos, viene dado por una fuerte investigación de la industria financiera, de un análisis de la competencia, de comparaciones etc. Para así una vez recopilada toda la información decidir que comisiones cobrar y que porcentajes por venta, de manera de que sean lo más atractiva posible tanto para los sitios asociados, clientes e intermediarios como Servipag o Sencillito.

Encaje: Este viene a ser un conocimiento que no me genera ninguna capacidad diferenciadora ya que si existe esta norma legal uno debe tener en encaje un determinado porcentaje del total de fondos manejados por la empresa, por lo que es inherente e igual para cualquier empresa.

Relaciones:

Servipag o Sencillito: Las relaciones con estos intermediarios son claves y críticas, con ellos se debe tener una muy buena relación ya que nuestros clientes nos pagarán sus créditos y nos depositarán sus débitos a través de ellos. Para lo cual debemos realizar un proceso de relacionamiento directo de tres niveles.

Táctico: Es la relación día a día con la contraparte, se inventan cosas, se pierden negocios etc., es muy importante a este nivel mantener buenas relaciones dado que ocurre todos los días, en

este caso es el estar conectado en línea con el recaudador y que él nos informa de los depósitos producidos en sus oficinas para la Webcard.

Operativo: A este nivel se controla que ocurra el día a día, se cierran los buenos negocios menos repetitivos, y sirve de paraguas para cuando existan fallas de carácter de mediana importancia. Los gerentes se deben encargar de supervisar las transacciones claves, como el depósito de los dineros recaudados mensualmente, además de volverse responsables de las operaciones conjuntas.

Estratégico: Para los grandes temas o grandes problemas, aquí en caso de presentarse un problema mayor ambos gerentes generales se reunirán con el fin de solucionarlos. A su vez este tipo de relación es necesaria para el contacto entre las empresas y determinar las condiciones del contrato.

Distribuidores de tarjetas:

Táctico: Aquí nuestra fuerza de venta esta a cargo de llevar buenas relaciones con los distribuidores, estar día a día en contacto con ellos, ver como se están vendiendo las tarjetas, ver si necesitan mas stock, ver porque está fallando las ventas etc. Todo lo anterior te lo da el contacto diario con los proveedores.

Operativo: En este nivel de relación se supervisa a los vendedores y los gerentes de línea o de distribución se preocupan de que se realice, entre otras actividades el pago de las tarjetas por parte de los distribuidores.

Estratégico: Aquí en caso de tener un problema mayor los gerentes generales se reunirán para solucionarlos. A su vez este tipo de relación es necesaria para el contacto entre las empresas de distribución y Webcard para determinar las condiciones del contrato.

En caso de no tener este nivel, la empresa distribuidora solo se remite al nivel táctico en toda relación que tenga con Webcard, o sea la distribuidora solo se entenderá con el vendedor.

Bancos:

Táctico: Aquí es muy importante que el encargado de cuadrar los flujos diariamente tenga buena relación con la persona encargada del banco. A este nivel se revisará diariamente como han ido variando los flujos con respecto al día anterior, con el fin de llevar diariamente contabilizado los movimientos para que así a final de mes al momento de los pagos ya esté todo ordenado por ambas partes y no se generen retrasos por falta de coordinación.

Operativo: mes a mes deben tener contacto los gerentes de línea y cuadrar los flujos determinando, objetivos y estrategias para el financiamiento del siguiente mes. Determinar los montos de las líneas de crédito y estimar un intervalo de tasas para el endeudamiento en el siguiente periodo.

Estratégico: los gerentes generales se reunirán con el fin de tener contacto entre las empresas, determinar las condiciones contractuales y supervisar a su vez el desempeño del nivel operativo.

Sitios asociados:

Táctico: Con los sitios es muy importante la relación estrecha y constante, para nosotros el hecho de ser una alternativa de pago de mayor frecuencia, implica realizar un alto porcentaje de transacciones con ellos, especialmente con el uso de las tarjetas de débito y prepago donde deberemos hacer efectivas las transacciones diariamente. Esta alta frecuencia, requiere al hablar de dinero que se cree un vínculo de confianza y transparencia entre las partes. Distinto es el caso de compras realizadas con tarjetas de crédito, de menor frecuencia, ya que a final de mes debemos hacer efectivo el pago de todo lo relacionado con crédito, aunque es necesario ir coordinando todos los movimientos de flujos diariamente para mantener claros los balances.

Operativo: Se preocupa de efectuar los pagos mensuales por concepto de crédito, negociación de comisiones y de supervisar la relación táctica. Además debe solucionar discrepancias o errores en los montos, preocupados de mantener un buen ambiente de negocios.

Estratégico: Aquí en caso de presentarse un problema mayor ambos gerentes generales se reunirán con el fin de acercar las partes en grande rasgos o sea si existen discrepancias en grandes montos de las transacciones o en la política usada para realizar los tramites, debe este pedir aplazamiento en la realización de pagos.

Creación, Distribución y Logística de las Tarjetas.

Activos:

Plataforma tecnológica: es necesario este activo dado que aquí es donde queda el registro del número y el monto asignado donde se realizan las transacciones entre las tarjetas, sino Webcard

tenemos la plataforma tecnológica no podemos simplemente crear las tarjetas electrónicas. Dentro de esto se deben considerar conexión a Internet.

Camionetas: son utilizadas para la distribución de las tarjetas de prepago o sea para trasladarlas desde las imprentas a los distribuidores, para que la fuerza de venta de prepago visite a los distribuidores y a su vez sirven para que la fuerza de venta de crédito visite a los clientes.

Fuerza de venta de prepago: es necesario contar con una fuerza de venta de prepago la cual se dedica a captar punto de venta y a abastecerlos de los productos por estos requeridos.

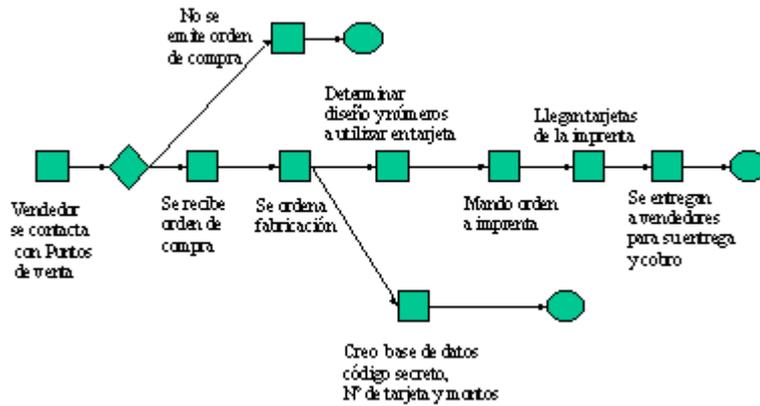
Fuerza de venta de Crédito: son los encargados de atender a los clientes que solicitan tarjetas de crédito a Webcard, de recopilar su información, validarla y entregarle su tarjeta.

Oficina de Webcard: es el lugar físico donde se atenderá a clientes para sus, inscripciones, dudas, transacciones o reclamos (Servicio de atención al cliente) y a su vez se podrán contactar con la empresa a través del sistema de conexión virtual. (Servicio técnico)

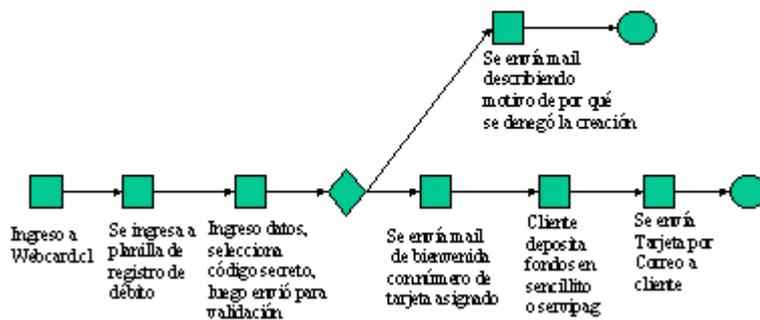
Página Web del Webcard: las personas a través de nuestra página podrá solicitar líneas de débito y de crédito, informarse de su estado de cuenta en las diferentes tarjetas.

Procesos:

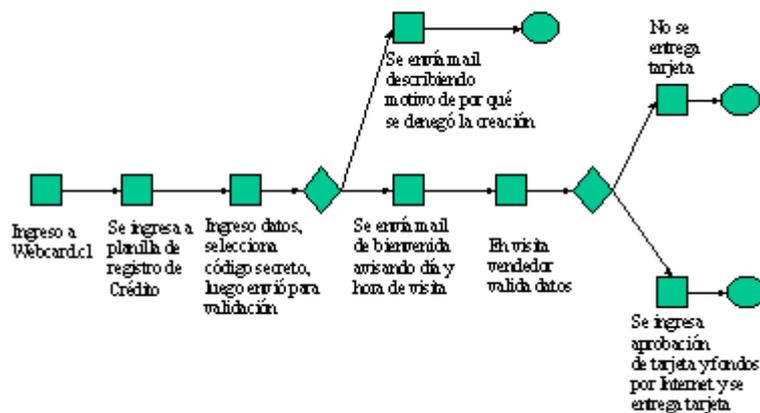
Proceso de gestión Prepago



Proceso de gestión Débito



Proceso de gestión Crédito



Conocimientos:

Manejo de base de datos: para la incorporación de la información a las bases de datos y generar de esta forma los registros de las tarjetas en Webcard, pues si no se maneja registro o no se incorporan a nuestra plataforma tecnológica la tarjeta no tiene validez en nuestro sistema.

Manejo de equipos de ventas: se debe tener manejo en esta área para así gestionar de manera óptima el recurso humano encargado de esta actividad crítica en la empresa.

Conocimiento de Clientes: (Método de evaluación de riesgo en crédito) De esta manera entregar los productos mas adecuados a sus necesidades y a su vez en crédito, entregar a quien corresponda las líneas. Los clientes deben ser evaluados para asegurar el pago del dinero.

Determinar mejores canales de distribución a través de paneles de consumidores, pues así se está conectado con el cliente de la forma que este exige y no se hacen esfuerzos inútiles en fomentar la relación con éste, fortaleciendo los nexos y teniendo a su vez la retroalimentación óptima con el consumidor final de nuestros medios de pago.

Relaciones:

Imprentas: En una primera parte es fundamental cimentar buenas relaciones con lo que es imprentas, ya que es una organización clave para el sustento y éxito de la empresa. Para esto desarrollaremos un modelo de relacionamiento directo dividido en tres niveles.

Táctico: Aquí en un comienzo es muy importante mantener buenas relaciones con la contraparte. La coordinación en una primera etapa es fundamental ya que se imprimirán todas

las tarjetas que saldrán al mercado al momento de lanzar los productos, específicamente tarjetas de prepago y de crédito. Para lo cual se deberá coordinar día a día el funcionamiento de la imprenta para una primera etapa de lanzamiento para luego coordinar en una segunda etapa la emisión de los nuevos pedidos que vayan surgiendo según la demanda.

Además de coordinar los nuevos pedidos es de suma importancia controlar que las fechas de entrega sean las estipuladas para así cumplirle eficientemente a nuestros distribuidores y clientes.

Operativo: Aquí el gerente de línea deberá revisar que se esté cumpliendo eficientemente el día a día, estipular los montos del contrato en la primera etapa de lanzamiento de los productos para después en una segunda etapa coordinar y estipular los contratos y montos de éstos mensualmente según la demanda existente por el mercado por nuevas tarjetas.

Estratégico: En caso de generarse problemas de plana mayor los gerentes generales de ambas partes deberán negociar las nuevas condiciones, principalmente relacionadas con los nuevos volúmenes de impresión requeridos según la demanda existente.

Distribuidores.

En una primera parte es fundamental desarrollar un modelo de relacionamiento directo dividido en tres niveles.

Táctico: Aquí es fundamental lograr la mejor de las relaciones posibles con los distribuidores, ya que de ellos depende que podamos llegar de la mejor manera posible a los clientes. Visto de otra forma, los distribuidores serán la cara de la empresa en terreno con lo que respecta a prepago, por lo cual, debemos asegurarnos que ésta ocurra de la manera más eficiente, es decir, llegar a cubrir a los máximos clientes posibles de nuestro segmento objetivo, que los canales tengan stock suficiente tanto de tarjetas como de montos de éstas para darle toda la gama de posibilidades al cliente.

Para que se cumpla lo anterior es fundamental que los encargados de nuestra empresa tengan una buena comunicación con los distribuidores en lo posible día a día, ya que ellos son los que ven como se están comportando los clientes al momento de realizar las compras, por lo cual representan un medio de información muy importante para que podamos planificar el eficiente funcionamiento de los canales de distribución.

Operativo: En este nivel el gerente de línea se encargará de estipular los contratos con los diversos canales, de premiar a los mejores, de realizar descuentos etc, con el fin de mantener las mejores relaciones posibles con éstos. Para lo cual debe estar en constante control de que se cumpla el día a día, para así al llegar el fin de mes tener una completa estadística de cuáles son los mejores canales y con cuales se estipularán nuevas formas de contrato como medio de premiarlos

Estratégico: En este nivel no es necesario llegar a un nivel estratégico de relación ya que el gerente de línea del nivel operativo se encargará de las relaciones finales con los canales.

Cientes: Aquí la estrategia es ver al cliente masivo, donde a través de los canales de distribución. En este sentido realizaremos un modelo de relacionamiento indirecto donde será importante las estrategias Pull y Push

Push:

- Alinear los incentivos del canal con nuestros objetivos, y alinear los incentivos de remuneración del canal.
- Lograr buenas negociaciones e incentivos con el canal de distribución.
- Capacitar al canal de forma eficiente, incentivándolo, desarrollándolo y mejorando sus desempeños, haciéndolo sentir parte del éxito del negocio. Con esto protegemos nuestras relaciones.
- Se debe saber si el canal es el correcto o no, para lo cual se deben realizar frecuentemente paneles de hábitos de consumo con los clientes, en los cuales se les pregunta dónde y cómo quieren que se le distribuyan los productos.
- Se debe promocionar el producto en el canal.

Pull: Aquí es importante el marketing, hay 2 tipos

- Marketing de imagen: Esto da posicionamiento, hay que ir renovando la imagen de la marca, generar publicidad etc.
- Marketing del Producto: Este debe tener algunas características, debe ser creíble, debe ser asequible, generalmente la publicidad aumenta las ventas con esto la idea es en una primera etapa generar un Brand Awareness, es decir, que nuestra marca sea hecha conocida para luego generar un Brand Equity es decir, generar el patrimonio de la marca, que eso queda en el corazón y mente de los clientes. Tan importante es este nivel de relación que debemos generar una capacidad para sustentar esta relación.

Captación de sitios web

Esta capacidad es la que utilizaremos para establecer alianzas con sitios en Internet dado que si ellos no cuentan con nuestros servicios no tenemos razón de existir, son el otro eslabón en la intermediación financiera que Webcard pretende hacer.

En los inicios del negocio será muy intensa esta capacidad a medida que la empresa se vaya posicionando en el mercado local disminuye la intensidad de la publicidad en que se trabaja en esta área, y se irá logrando mejores negociaciones, dado que esperamos tener una rápida integración con los sitios ya existentes.

Activos:

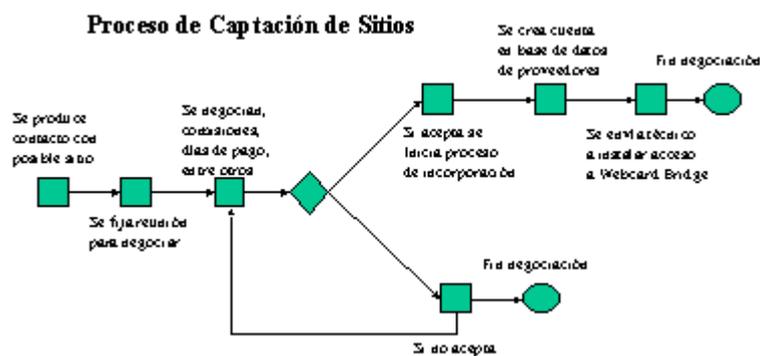
Plataforma tecnológica: Podemos dividirlo en dos áreas: base de datos de proveedores, es donde se abre la cuenta del sitio y queda registro de los flujos de dinero entre Webcard y el sitio asociado y el Webcard Bridge que a través de su acceso en la pagina del sitio se realizan los traspasos desde las tarjetas a la cuenta del sitio.

Marca: Este es un activo clave, gracias a la marca podemos atraer a los sitios y si es fuerte nos mejora la posición negociadora, dado que seriamos mas atractivos para el sitio.

Equipo de Servicio Técnico: Estos son los encargados de conectar al sitio con Webcard, gracias a la gestión de este, se incorpora al sitio a través del Webcard Bridge a la red de sitios

asociados, pues este es el encargado de la instalación del acceso a nuestra plataforma tecnológica.

Proceso:



Conocimientos:

Negociación y estudio de comisiones: Información clave pues nos dice en que posición esta trabajando el mercado de los servicios de intermediación financiera y posibilita llegar a un trato justo.

Proyección de volúmenes de transacciones y montos de estas: Nos sirve para determinar en cuanto aumentará el flujo de requerimiento financiero y como afectara a su vez la capacidad y velocidad de nuestras plataformas tecnológica generando un posible aumento de esta. Nos sirve para determinar como estamos para satisfacer el aumento en el uso de nuestros servicios y si es necesario ampliar nuestros recursos.

Relaciones:

Para lograr el buen funcionamiento de esta capacidad, es clave tener buenas relaciones con los diversos sitios asociados, pues a través de estos nuestros clientes utilizarán nuestros medios de pagos, por lo que es de suma relevancia seleccionar bien a estos, y una vez seleccionados obtener un buen nivel de relaciones. Para que se cumpla lo anterior utilizaremos un modelo de relacionamiento directo el cual dividiremos en tres niveles.

Nivel Táctico: En este nivel son fundamentales las relaciones de los técnicos de nuestra empresa con los sitios asociados, ya que ellos serán los encargados de realizar las conexiones pertinentes entre los sitios asociados con el Webcard Bridge. Una vez realizadas las conexiones los técnicos serán los encargados de relacionarse con los sitios ante cualquier falla que presenten estos con la conexión o con cualquier problema tecnológico que afecte la relación de los sitios con nuestra empresa. Por lo cual es de suma importancia ir cultivando esta relación día a día para ir solucionando los inconvenientes que vayan apareciendo.

Nivel Operativo: En este nivel los gerentes de líneas de Webcard estarán encargados de las relaciones con los gerentes de líneas de los sitios asociados, para tratar temas de conexiones, y de que se esté cumpliendo todo correctamente.

Nivel Estratégico: Intervendrá el gerente general solo en el caso de existir problemas de conexión con los sitios más grandes, ya que ellos a fin de cuentas van a explicar el 80% de nuestros ingresos.

Traspasar una confianza absoluta desde la seguridad de la Plataforma tecnológica hacia nuestros clientes a través de hechos, publicidad y de nuestro concepto de Marca.

Es fundamental para nuestro producto crear una capacidad diferenciadora con el mercado en el aspecto de la seguridad de las transacciones, de los montos en las cuentas de nuestros clientes y de sus créditos, nuestra investigación de mercado nos mostró que la principal cualidad que desean los clientes de los sistemas de pagos para Internet es la seguridad. Y creemos que nuestros competidores que ya están en el mercado no están tan lejos del nivel de seguridad deseado, pero que el mercado no ha recibido, o que esta seguridad no ha sido traspasada hacia ellos. Por eso para nosotros se vuelve fundamental una fuerte investigación de mercado y un posterior feed-back, que nos entregue la información necesaria para crear un concepto de marca y una campaña de publicidad integral que traspase esta seguridad. Para esto necesitaremos contratar una agencia de publicidad fuerte, original, elegante y que tenga llegada a múltiples canales de comunicación hacia el mercado objetivo.

Activos

Base de datos de clientes y del público objetivo. Este se deberá renovar para ir viendo la adopción del servicio por parte del mercado y como cambia el segmento a satisfacer dependiendo de la adopción.

Marca. Debemos crear un concepto de Marca relacionado con confianza absoluta de la seguridad de los fondos y créditos de los clientes.

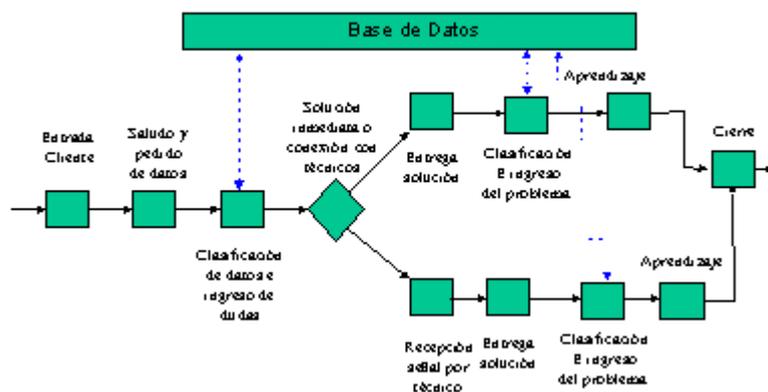
Sistema de comunicación multi-canal, para que el cliente tenga llegada con nosotros. Esto debe incluir sistemas telefónicos, redes computacionales, de correo y lugares físicos de contacto con el cliente (Tanto para clientes de relacionamiento directo y de transacciones

Desarrollar un concepto de Marca además de una estrategia de comunicación integral de publicidad, fuerte, elegante y moderno. Se establecerán relaciones con una agencia de publicidad para crear juntos el concepto de Marca de nuestra empresa, necesitamos que sea tan fuerte como los logos de las mas conocidas tarjetas de crédito de la competencia, elegante y formal para su uso en Internet y en las tarjetas de crédito, pero a la vez moderno y adaptable a una imagen más joven, la cual se usaría para las tarjetas de débito y prepago. Mezclando tanto la publicidad como la red comunicacional, hay que crear y subir a la Web una pagina de nuestros productos y servicios, la cual será nuestra base de operaciones virtuales, esta debe ser explicativa, moderna pero elegante, con tecnología y técnicas de punta, debe ser un canal de comunicación con nosotros y debe permitir la preinscripción de clientes a nuestras tarjetas de crédito y débito. Definición de los objetivos de comunicación, diseño del mensaje, selección de los canales y establecimiento del presupuesto de comunicación total de marketing. La primera campaña de nuestro producto junto con resaltar el concepto de seriedad y seguridad debe ser muy explicativa de cuales son nuestros servicios, productos y de como manejar estos de forma confiable. Además de una campaña creada para las paginas y empresas que puedan usar nuestros servicios para recibir sus pagos, crear relaciones con ellos y demostrarles que nosotros les daremos la oportunidad de ampliar su mercado para las ventas de Internet, dando entrada a este mercado a un publico que antes no lo podía hacer, lo mismo que a oferentes de productos de valores bajos para los cuales las transacciones por Internet no eran rentables.

Desarrollo y mantenimiento de un Sistema de comunicación multi-canal con los clientes. Este será usado para publicidad, entrega de información de nuestros servicios y productos, sugerencias y/o solución de problemas. Quiere decir servicio de atención al cliente y/o servicio técnico. También para lograr la adopción inicial de nuestros productos, vamos a necesitar una red de comunicaciones multi-canal, la cual pueda entregar información, solución de problemas, datos económicos, ayudas, comunicación con clientes y otros relacionados de la empresa, etc. Este sistema debe funcionar 24 horas principalmente hasta que nuestros productos y servicios hayan logrado posicionarse y establecerse en el mercado, y no puede permitir que haya personas que intenten comunicarse y no lo logren, ya que estos pueden

en contacto directo con los clientes (locales), como de forma virtual (Internet, teléfono, correo, etc....). Por el mayor costo de técnicos profesionales, este equipo será mas reducido, trabajaran de forma más directa con los clientes dueños de las paginas Web, distribuidores etc. Pero con el público mas general trabajaran de forma más indirecta, principalmente asesorando a los equipos de servicio al cliente y comunicándose con los clientes tan solo cuando la situación lo amerite. Cuando la atención sea desde locales, funcionando como servicio al cliente, la atención funcionara casi en el mismo orden que si fuera atención virtual y en el caso de la necesidad de dudas para el servicio técnico se les podrá conectar a través de tele conferencia. Esto nos permitirá mantener un menor numero de técnicos que abarquen todo el espectro de clientes.

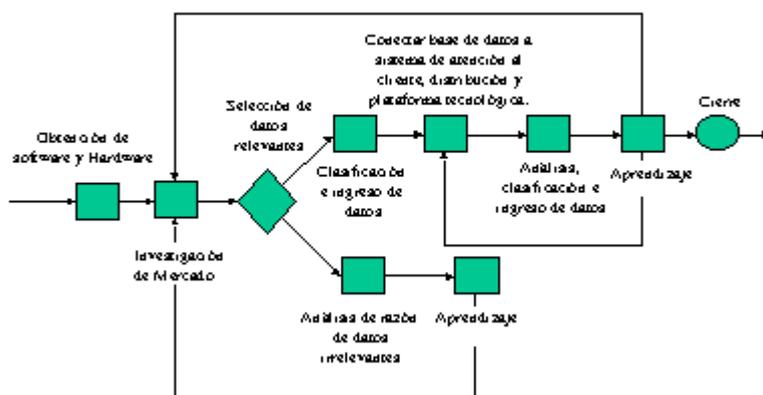
Atención en locales de Clientes



Feedback comercial. Este nos mostrara como es adoptado el producto por parte del mercado, como se posiciona nuestra marca en los clientes y en el mercado en general. Como se da el proceso de confianza indispensable para nosotros y de cual es el porcentaje de transacciones

realizadas sin problema, transacciones con problemas resueltos, transacciones con problemas no resueltos pero sin costo y de transacciones con problemas con costos para nosotros. Este proceso será indispensable en la evolución de nuestros productos en la búsqueda de satisfacer las necesidades reales de nuestros clientes. El feedback recolectara datos de varias fuentes, la principal serán las investigaciones de mercado, seguida de las informaciones entregadas por el área comercial, nuestra plataforma tecnológica, área contable, servicio al cliente y servicio técnico, canales de distribución, etc. Se vuelve fundamental una constante comunicación con nuestros clientes dueños de paginas web, los cuales tienen un contacto mas frecuente con las personas, de aquí abra que rescatar las formas del servicio que sean necesarias.

Feedback Comercial



Conocimientos:

Debemos poseer conocimientos en investigación de mercado, marketing y en creación del concepto de Marca.

Trato de clientes y en solución de problemas. Diferenciación de clientes dependiendo de su manejo de tecnología, uso de nuestros servicios y productos. Dependiendo de estas variables saber el cómo tratar a nuestros diferentes clientes.

Manejo de bases de datos y redes computacionales, para poseer la información relevante de estas en los puntos de contacto con el cliente.

Manejo de múltiples tecnologías y formas de comunicación, redes telefónicas, mail, pagina Web, video-conferencia, meeting electrónico, carta, lugares físicos, etc.

Relaciones

Crear un fuerte lazo con nuestros clientes.

CRM.

Con los dueños de páginas Web.

Con los medios de distribución.

Con medios masivos de publicidad.

Outsourcing, crear lazos con una agencia de publicidad lo suficientemente poderosa y creativa para poder crear nuestro concepto de marca. Y que además posea llegada a todos los canales que sean necesarios (TV, Internet, radio, etc.).

Outsourcing para la creación de páginas Web y anuncios para la Web, donde se pueda entregar la información, solución de problemas, datos económicos, ayudas, comunicación con clientes y otros relacionados de la empresa, etc.

Con la empresa que entrega el software y el hardware computacional.

8. Análisis de las 4P

Cabe recordar que el análisis de las 4P(precio, producto, promoción y plaza), depende del tipo de producto o servicio que se está tratando, en este caso el análisis se hace basándose en los 3 tipos de tarjetas que Webcard quiere ofrecer al mercado

8.1. Estrategia de Producto

La estrategia de productos refiere a la forma visual(color, forma, etc.) que le daremos a nuestros productos:

- Tarjeta de Crédito

La estrategia de producto que ocupara Webcard en este tipo de tarjeta será, la de una tarjeta sobria sin muchos colores, de formato común al igual que las otras tarjetas, donde lo que más resaltara es el nombre de la Tarjeta “Webcard”, ya que hay que recordar que este tipo de tarjeta según nuestro estudio, tuvo mejor aceptación entre la gente del grupo etáreo mayor, es decir entre 35 o más años, con un interés del 64.6%, lo que nos servirá para hacer Marketing con otros potenciales clientes.

El color de esta tarjeta será de un color plata, con el fin de que resalte como una tarjeta de crédito platinum y con la palabra Webcard en azul.

- Tarjeta de débito

La estrategia de producto que ocuparemos en este caso será similar a la tarjeta de Crédito Webcard, ya que esta tiene que competir en el estilo con las tarjetas que ofrecen por ejemplo los mismos Bancos con sus cuentas a la Vista, por lo cual el color de esta tarjeta será Amarilla con las letras de Webcard en azul lo que las diferenciará de todas las tarjetas, pues no existe ninguna tarjeta de esas características

- Tarjetas de Prepago

Aquí el producto será muy colorido y de mucha visibilidad, ya que este producto según nuestra encuesta es el favorito con una preferencia por sobre el 69% en el grupo más joven y con un promedio por sobre el 50% entre los 3 grupos etáreos. Por otra parte al igual que los casos anteriores la palabra Webcard será de una gran visibilidad.

El color de esta tarjeta será de un rojo intenso, con la palabra Webcard en azul con el fin de que sea fácilmente reconocible en el punto de venta y a la vez fácilmente recordable, ya que hay que recordar que esta tarjeta se comprará o adquirirá en los quioscos de las esquinas o locales adheridos, por lo cual tendrá que ser de una visibilidad muy grande para así destacar entre las demás tarjetas de prepago existentes en el mercado

8.2. Estrategia de Precio

Cabe recordar que tanto la tarjeta de crédito como la débito no tendrán ningún costo para ser adquiridas, no así la de prepago, pues tendrán un valor implícito como las tarjetas de prepago ya existentes.

La estrategia de precios que ocupara Webcard será sobre todo tener bajos intereses en lo que corresponde a las tarjetas de crédito y comisiones muy bajas por compras en sus tres tipos de tarjetas, ya que hay que recordar que los precio bajos es uno de los factores críticos del éxito que se descubrió que tenían que tener este tipo de tarjetas, para poder diferenciarse de sus posibles competidores.

Por esto la idea de Webcard es cobrar un porcentaje del 5% por transformar el Dinero tangible en Virtual, es decir si la persona realiza una compra por \$10.000, se le cobrará una comisión de \$500 y así sucesivamente lo que hace muy transparente el cobro de la comisión para nuestros clientes o consumidores, ya que ellos mismos sabrán cuanto es el costo de esa compra y se sentirán más motivados a ocupar nuestras tarjetas, además esto potenciara la entrada de nuestra tarjeta a distintos sitios, ya que a estos también se le cobrará un 5% de comisión porque se realice la venta de sus productos a través de nuestras tarjetas

8.3. Canales de captación de clientes

Principalmente habrá 4 canales de captación de clientes:

- Tienda Física de Webcard: en donde nuestra fuerza de venta ofrecerá los 3 tipos de tarjetas, de acuerdo a las solicitudes de los clientes o consumidores
- Tienda Virtual: en donde nuestros clientes o potenciales clientes podrán acceder a nuestras tarjetas a través de nuestro sitio web, en donde se le solicitaran todos los requisitos con los que debe contar de acuerdo al tipo de tarjeta, cabe recordar que la

mayor exigencia será para las tarjetas de crédito, aunque los requisitos serán igual que los actuales requisitos de las casas comerciales.

- Por otra parte la adquisición de la tarjeta de débito será muy fácil, ya que los clientes sólo deberán solicitarla a través del sitio Webcard y en menos de una semana, la tarjeta la tendrá en su hogar.
- Quioscos y bazares adheridos: estos serán por ejemplo las estaciones de servicios, los supermercados, etc., en donde se adquirirán las tarjetas de prepago

8.4. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción de nuestros productos, se hará de cuatro formas:

- Medios(TV, Radio, escrita)
- Material POP
- Mailing
- Asociaciones secundarias

1.La idea es hacer una estrategia comunicacional a través de los medios de publicidad como son la televisión, la radio y prensa, en donde dependiendo del tipo de tarjeta se realizará una estrategia. Principalmente debido a nuestros resultados en una primera etapa nos preocuparemos de impulsar y potenciar las tarjetas de Crédito y Prepago debido a la alta aceptación que hubo por parte de los encuestados.

Por lo tanto en el ámbito comunicacional(TV), habrá 2 estrategias una para apoyar a la tarjeta de crédito y otra para la de prepago. Para la tarjeta de crédito se apoyará programas de alto rating y del segmento objetivo que nosotros queremos capturar y que es principalmente el tercer grupo etáreo, es decir el de 35 años o más, por lo que cabe pensar en programas nocturnos.

En el caso de las de prepago se auspiciara programas juveniles, de alto rating como son Mekano, Morande con Cía., etc.

En las campañas de radio y prensa se hará la misma estrategia que en TV, es decir programas de contenido cultural o financiero se apoyara la tarjeta de crédito, en cambio programas juveniles como los de la FM HIT se apoyara la tarjeta de prepago

2. El material POP que se utilizará, también variará de acuerdo al producto que se quiere apoyar. Por ejemplo si es para las de prepago, se instalarán en lugares de alta visibilidad y de alto trafico, por lo que se harán campañas con material en las Micros, en los barrios universitarios con pendones, lienzos, parantes, etc. con el fin de familiarizar a este producto con el segmento objetivo y así potenciar la rápida adopción de esta tarjeta.

3. Otra forma de promocionar Webcard es a través de mailing, ya que Webcard conseguirá bases de datos, con lo cual constantemente se estará enviando e-mail a potenciales clientes, con el objetivo que se transformen en clientes de al menos una de las tarjetas Webcard en un primer momento.

4. También se tratará de buscar asociaciones secundarias a nuestras tarjetas, es decir personas conocidas que recomienden nuestras tarjetas. Para el caso de la tarjeta de crédito, puede ser Don francisco, por el éxito que ha tenido en las campañas publicitarias de Entel, la cual al igual que nosotros es una empresa tecnológica.

En el caso de las de prepago se puede buscar algún joven de moda como el animador de Mekano(J. Miguel Viñuela) o un tenista como Fernando González.

También la idea es asociarse con algunos sitios como el de Fallabella, Almacenes París, en donde aparezca nuestro logo de tal modo que al hacer click en él se podrá realizar la compra a través de nuestra tarjeta, si es que el usuario cuenta con ella.

Todo esto hará penetrar nuestro producto entre los consumidores y así rápidamente tener una cantidad importante de usuarios.

Cuando apoyemos a Webcard tarjeta de Crédito, esta lo haremos con afiches en los malls y en partes más selectivas para que así se posicione como una tarjeta de status e innovación

8.5. Crecimiento a Mediano y Largo Plazo:

La idea que tenemos es que en el mediano plazo nuestra empresa sea conocida como la mejor empresa financiera proveedora de medios de pago para sitios de Internet en el ámbito nacional teniendo una gran participación de mercado, la que se valla acrecentando a medida que pasa el tiempo llegando a ser Webcard la top of Mind en su línea. Además esperamos contar con una gran cantidad de tiendas físicas distribuidas en las principales ciudades de Chile y además estar linqueados en los principales sitios de Internet que usan los chilenos para realizar sus compras a través de Internet.

Además esperamos tener más presupuesto para mejores campañas de Marketing y a la vez comenzar a potenciar y a difundir nuestra tarjeta de débito, ya que nosotros pensamos que tiene un gran potencial, pero por alguna razón en el estudio de mercado esto no se vio reflejado, debido a lo mejor a lo engorroso que era para el encuestado entender al practica de esta tarjeta

También esperamos estar bien posicionados entre los segmentos objetivos, cabe recordar que el posicionamiento de las marcas se da en la mente de los clientes o potenciales clientes, por lo cual el posicionamiento que quiere lograr Webcard es ser la mejor empresa proveedora de medios de pago para sitios de Internet en el ámbito nacional y así ser considerada la más eficiente, la de mejor calidad y la de menor costo.

Además esperamos estar presente en los principales sitios en el ámbito nacional con el fin de potenciar y aumentar las transacciones comerciales de nuestras tarjetas y así los usuarios se sientan más atraídos por contar con esta tarjeta.

Para el Largo plazo pretendemos expandirnos a toda América con nuestras tarjetas, para así llegar a ser la mejor empresa proveedora de medios de pago para Internet a nivel Americano. Con lo cual pretendemos tener filiales físicas en todos los países Americanos y en sus ciudades más importantes, para así expandir nuestro mercado potencial en varios cientos de millones, por lo cual tendremos que hacer los tramites para hacer que nuestras tarjetas pasen de ser nacional a internacional y así poder ser ocupadas en cualquier lugar.

Por todo esto esperamos que se realicen en el largo plazo miles de transacciones con nuestras tarjetas, para así llegar a ser la empresa de mayor patrimonio financiero y la mayor en bases de datos de clientes de la industria

Por otro lado esperamos estar presente en los principales sitios en el ámbito Americano con el fin de potenciar y aumentar las transacciones comerciales de nuestras tarjetas.

8.6. Atractivos del Proyecto:

El principal atractivo que tiene este proyecto es que se estudio cuidadosamente cuales son los factores Críticos del éxito de acuerdo al tipo de tarjeta y segmento, los que separaron en seis segmentos, donde los principales factores Críticos son Seguridad y Bajo Costo, y estos factores creemos que los estamos cumpliendo a cabalidad, ya que en la seguridad contamos con unos Software de ultima generación lo que nos da a nosotros y a nuestros clientes una gran seguridad en nuestro servicio, además en el servicio técnico contamos con un staff de analistas de primera calidad, los cuales minuto a minuto estarán revisando el sistema, para que así ningún hacker se introduzca al sistema y deteriore la buena impresión que tendrán los clientes y usuarios de seguridad de Webcard.

Por el lado del bajo costo nosotros vamos a cobrar un porcentaje de dinero fijo por transacción que será de un 5%, lo que nos hace muy transparente con nuestros clientes y con las empresas que estaremos asociados, ya que para los primeros antes de realizar la compra sabrán cual es el costo de realizarla y así no se llevaran ninguna sorpresa, lo mismo le pasará a las empresas ya que sabrá cual es la comisión que les cobrará Webcard porque la transacción se realice a través de sus tarjetas.

Por otro lado vamos a ser la única empresa en el mercado en tener 3 formas para poder comprar a través de Internet y las posibles combinaciones que se pueden realizar entre estos, lo cual es muy importante ya que esto se testó en la investigación de mercado y trajo como resultado que la mitad de las personas que ocuparía la tarjeta de crédito Webcard lo haría en

combinación con la de prepago y un 53.8% de los interesados en la tarjeta de débito, estaría interesado en usarla en combinación con la de prepago

Otro dato importante que hace atractivo el proyecto en sí, es que de los resultados de la investigación de mercado más del 60% de los encuestados estaría interesados en contar con nuestros servicios, lo que nos hace tener grandes expectativas de flujo y crecimiento

8.7. Ventajas Competitivas:

- Tener 3 posibilidades para comprar en Internet.
- Tener un Buen mapeo de los procesos de transacción, con lo cual se pueden realizar múltiples combinaciones de pagos entre las distintas tarjetas.
- En una pregunta que se le realizó a los encuestados sobre la forma de uso de nuestros productos un 66.3% la calificó de Bueno y un 21.2% como excelente.
- Ser los primeros en el mercado en preocuparse de tener tarjetas accesibles y acordes a las necesidades de los usuarios de la red.
- Otra ventaja que nos dimos cuenta con la investigación es la gran acogida que obtuvimos por nuestros servicios y por la posible variedad de sitios asociados, pues dio como resultado promedio un 57.5% de aceptación buena.
- La facilidad que tienen los usuarios para adquirir las tarjetas, ya sea por los requerimientos o por los distintos canales de captación

9. Evaluación de Proyecto.

9.1. Estimación de Ingresos.

9.1.1. Volumen de mercado:

Para fines de 2001 se estima que existía una población de 3.100.000 usuarios de Internet en Chile, cifra que representa una penetración del 21% de la población, la más alta de Latinoamérica.

Las proyecciones del Centro de Estudios de la Economía Digital, en tanto, prevén que el año 2004 la penetración de Internet llegará al 30% de la población chilena, lo que corresponderá a cerca de 5 millones de usuarios a nivel nacional.

Si bien el acceso tiende a concentrarse en los hogares de mayores ingresos, se observan síntomas de una relativa “democratización” de Internet a partir del año 1999, caracterizada por una creciente incorporación de los estratos C2 y C3.

Monto anual concentrado en BtoC, CtoC y Micro pagos

El Centro estima que durante 2001 las compras del segmento B2C crecieron un 48%, alcanzando a US\$ 53 millones, de los cuales US\$ 37 millones (70%) correspondieron a Webcard

transacciones en sitios locales y el resto a sitios extranjeros, principalmente en Estados Unidos.

Se espera que en los próximos años las compras totales por Internet crezcan a tasas promedio entre el 40 y 50 por ciento, hasta alcanzar montos cercanos a los US\$ 170 millones en 2004, US\$ 135 millones de ellos correspondientes a ventas de sitios chilenos.

En cuanto al destino de sus compras, el 80% utiliza sitios nacionales y el 35% extranjeros.

Monto promedio de cada compra:

Respecto al monto promedio de las compras mensuales, el 20% las sitúa en menos de \$ 20.000, el 43% entre \$ 20.000 y \$ 50.000 y el 37% en más de 50.000. El monto promedio se estima en aproximadamente \$ 53.000 mensuales.

Con todo, se espera que a fines de 2004 el porcentaje de compradores sobre usuarios supere el 20%, y que las compras promedio se sitúen en un rango más cercano a los US \$ 200 anuales.

9.1.2. Cuota de mercado.

Se toma como referencia para determinar la investigación de mercado realizada y se asignamos los siguientes valores si esta muy interesado, es un 100% cliente, si esta interesado

un 75%, si esta regular un 50%, si esta poco interesado un 25% y por ultima nada interesado un 0%.



Si el sitio donde Ud. decide realizar su futura compra esta asociado ¿Estaría interesado usted en usar nuestros medios de pago?

Si el sitio donde Ud. decide realizar su futura compra esta asociado ¿Estaría interesado usted en usar nuestros medios de pago?

		Frequency	Percent	valido Percent	Cumulative e Percent
valido	Nada interesado	5	2.8	2.9	2.9
	Poco interesado	18	9.1	9.2	12.1
	Regular	21	11.9	12.1	24.1
	interesado	84	47.7	48.3	72.4
	Muy interesado	48	27.3	27.6	100.0
	Total	174	98.9	100.0	
Missing	System	2	1.1		
Total		176	100.0		

$$\text{Participación de mercado} = 2.9\% * 0\% + 9.2\% * 25\% + 12.1\% * 50\% + 48.3\% * 75\% + 27.6\% * 100\%$$

$$= 72.125\%$$

Dado que se cumpla el supuesto de tener cobertura total nacional y se cumpla la aceptación dada en la investigación de mercado.

Con fin de realizar la evaluación financiera se asume la siguiente participación de mercado.

Porcentaje de Participación de Mercado				
10%	20%	25%	30,0%	35%
Monto de Ventas en BtoC al Año en sitios locales				
	37000000			

Si realizamos un análisis más detallado de la demanda por nuestros productos basados en la investigación de mercado, podemos concluir lo siguiente.

Según la investigación de mercado nuestras fuentes de ingreso la estructuraremos de la siguiente forma.

Un 52.3% de nuestros encuestados utilizarían crédito, un 33.3% ocuparían Debito y un 60% ocuparía Prepago, dado que el Prepago se utiliza para comprar y para abonar en las otras tarjetas podemos determinar que el 11% solo las ocupa para comprar y el 49% restante es para abonar en las otras tarjetas

9.2.Requerimientos Operativos de la Inversión

9.2.1.Plataforma técnica

Inversión en Tecnología		
Licencias	0	
Activos		
Pc		
2	1000000	2000000
Computadores		
16	650000	10400000
25 Palm	150000	3750000
25	Total	16150000

La inversión tecnológica se compone por todos aquellos activos necesarios para que la empresa pueda empezar a funcionar, 2 PC, que representan el cerebro de todo el sistema operativo de Webcard, 16 computadores que serán distribuidos entre los encargados de programación, analistas, diseñadores, gerentes y secretaria, por ultimo se requerirán 25 Palm, maquinas que portarán los vendedores en sus rutas diarias, para ingresar datos, tomar pedidos

etc, los cuales una vez finalizada la ruta diaria, estos deben conectar sus respectivas Palms a los computadores de nuestras oficinas para ingresar los datos.

Pagos x desarrollo de software			
6	Meses		
7	Técnicos	700000	29400000
1	jefe de proyecto	1000000	6000000
	Total	35400000	

Dentro de la inversión tecnológica es necesario incluir los pagos a los encargados de desarrollar el software, seis meses antes del lanzamiento de Webcard. Para esto se necesitará contratar a siete técnicos mas un jefe de proyecto, Los datos antes vistos están en pesos chilenos, ahora resumimos la información en dólares.

Inversión	
Autos	60000
Tecnología	73642,85714
Muebles	10000
Total	143642,8571

La inversión total necesaria para iniciar el proyecto es de 143642,8571 dólares, la que incluye autos para los vendedores de prepago, toda la inversión necesaria en tecnología y la inversión en muebles para poder parar una oficina.

9.2.2.Gastos de operación

Gastos Varios		0,01714286	Dólares anuales
Arriendo		1500000	25714,2857
Luz		150000	2571,42857
agua		10000	171,428571
SQL			36
Teléfono		150000	2571,42857
Conexión a Internet		500000	8571,42857
Bencina		1000000	17142,8571
		Total	56778,8571

Los gastos varios serán de 56.778,8571 anuales, además de los gastos que se incurren dado la comisión que cobra Servipag por su servicio de intermediación. Dado conversaciones con gente de Servipag se llegó a la conclusión de que se cobraría ese porcentaje en caso de funcionar el negocio.

El último gasto corresponde a la comisión que se le paga a los distribuidores de las tarjetas de prepago. Según encuestas realizadas a los que serían potenciales distribuidores se señaló que por venta de una tarjeta de 10.000 pesos ellos reciben 200 pesos por lo que se supone un gasto de comisión a distribuidores de un 2%..

9.2.3. Gastos de administración

Cargo		Moneda	Suma	1	2	3	4	5
Directorio:			5	10.000,00	50.000,00	51.500,00	50.045,00	54.688,25
Gerente General:			1	85.000,00	85.000,00	88.250,00	83.250,50	111.027,25,5
Gerente de Finanzas:			1	25.000,00	25.000,00	25.750,00	28.522,50	27.913,17,5
Ejecutivos de Cuenta:			3	55.000,00	44.000,00	45.920,00	48.819,80	43.019,80,3
Gerente de Marketing:			1	25.000,00	25.000,00	25.750,00	28.522,50	27.913,17,5
Analistas por área:			2	55.000,00	11.000,00	11.950,00	11.889,30	12.019,20,7
Gerente de Distribución y Logística:			1	25.000,00	25.000,00	25.750,00	28.522,50	27.913,17,5
Gerente Distribución Crédito			1	80.000,00	80.000,00	81.300,00	82.854,0	85.569,8,2
Vendedores Crédito			25	30.000,00	75.000,00	12.921,975	19.441.500	14.001.562,3
Gerente Distribución Débito			1	80.000,00	80.000,00	81.300,00	82.854,0	85.569,8,2
Gerente Distribución Prepago:			1	80.000,00	80.000,00	81.300,00	82.854,0	85.569,8,2
Vendedores prepago:			25	30.000,00	75.000,00	12.921,975	19.441.500	14.001.562,3
Gerente de Operaciones:			1	25.000,00	25.000,00	25.750,00	28.522,50	27.913,17,5
Técnicos para mantención y vigi			3	75.000,00	80.000,00	81.300,00	82.854,0	85.569,82
Técnicos para instalación del NJ			9	25.000,00	10.500,00	10.315,00	11.129,45	11.419,89,25
Gerente de Captación y Relación			1	25.000,00	25.000,00	25.750,00	28.522,50	27.913,17,5
Vendedores para sitios Web:			3	50.000,00	40.000,00	41.200,00	42.428,00	43.103,03
Secretarías:			10	20.000,00	20.000,00	20.800,00	21.218,00	21.254,54
Estadísticas:			9	15.000,00	45.000,00	48.250,00	47.140,5	49.172,15
Total			108	50.000,00	10.738.750	14.411.520	18.267.234,8	19.548.044,7
				Chile	35.425.511,4	10.112.9.929	10.868.1.338	10.922.3.229
				Argentina	10.251.42.38	12.194.37.14	12.158.22.85	13.192.87.907

Los gastos de administración serán reajustados por el IPC a medida que van pasando los períodos.

Los salarios de los vendedores de crédito y débito además de reajustarse por el IPC, serán reajustados por el aumento en el crecimiento de las ventas, este aumento es por partida doble, primero el aumento por crecimiento de las ventas por Internet, junto con el aumento de Webcard en su participación de mercado.

9.2.4. Gastos publicidad y ventas.

Publicidad		
Desarrollo de marca		100000000
Medios		300000000
Mensual		35000000
		420000000

1	2	3	4	5
1021428,57	621000	642735	665230,725	688513,8

Los gastos de publicidad incluyen desarrollo de marca, en una primera etapa, además de una intensa campaña en medios los primero tres meses para de esta forma posicionar la marca en el mercado, mas un gasto mensual que es permanente. El primer año se gastará en publicidad 1.021.428,57 dólares ya que incluye todo el gasto fuerte de lanzamiento de una marca nueva. El resto de los períodos se gastará fijo mensualmente 60.000 dólares, por concepto de publicidad periódica, ajustados anualmente por un IPC de 3.5% anual.

9.2.5 Tasa de descuento

Un factor determinante en el análisis financiero es la tasa de descuento a la cual se quiere traer a valor presente el valor de los flujos futuros. En este caso se usa en el free cash flow una tasa que estima el riesgo implícito en el negocio y se descuenta el pago de los intereses

recibiendo a su vez el beneficio tributario correspondiente a una estructura de capital apalancada.

Tomamos como base una empresa como Falabella la que tiene un riesgo muy similar al nuestro pues esta en el negocio del Retail y en el negocio de crédito, con esto usamos Capm, para determinar su retorno apalancado, pero como sabemos que esta es una empresa muy segura y de una gran trayectoria ocupamos el Beta de esta aumentado en un 50% es decir asumimos que somos un 50% mas de riesgo en el negocio que los que es Falabella..

Rf	4,0%
Rm	10,92%
Beta	0,96
Rs*	10,62%

La libre de riesgo es de un 4% dado que en los próximos 5 años la tasa usada por el centro debe subir confiando que la situación del país se normalice, la R m o retorno de mercado es el promedio del Ispa los últimos 6 años, el beta que estimamos nos dio como resultado en Falabella un 0.64 y como dijimos antes lo amplificamos en 50%, con los que calculamos un retorno sobre el capital de un 10.62%.

Luego tomamos la estructura de deuda de esta empresa y la desapalancamos con el fin de obtener el Ro, o sea cual debería ser el retorno exigido al capital en esta empresa sin estar con deuda.

Ro*	8,68%
B*	31,68%
S*	68,32%
Rb*	4,50%

Con la tasa de descuento que obtenemos podemos luego simular a cuantos se deben descontar los flujos de la empresa Webcard, con la estructura de capital que mejor nos parezca y al momento de descontar los flujos, incluir e pago de los intereses respectivos y el beneficio tributario correspondiente.

Tasa de Descuento

Wacc 8,38%

Rb 5,00%

Rs 11,1%

B 40%

S 60%

Donde r_b representa la tasa a la cual se endeuda Webcard, el R_s es la tasa de retorno del capital que se obtiene en este negocio dada la estructura financiera que se tiene. Asumimos que un 40% se financiará con deuda y un 60% con capital y que la tasa promedio que nos endeudaremos por los próximos 5 años es de un 5 %.

La cartera de clientes mas similar a Webcard es la cartera de Fallabella por lo que a modo de supuesto asumimos una tasa de perdidas por incobrables de 3.2% de los créditos otorgados.

9.3. Proyecciones Financieras.

Ingresos Crédito		29.947.000,00	10.915.000,00	20.919.145,2	9.930.913,85	88.44.120,14
Comisiones y Venta Crédito		38.755	20.900,125	59.254,2335	38.898,105	18.34.254,97
Comisiones y Compra Crédito		81.885	18.401,125	94.259,13.333	81.587,934,1	10.72.785,79
Comisiones y Venta Débito		81.885	18.401,125	94.259,13.333	81.587,934,1	10.72.785,79
Comisiones y Compra Débito		11.180,00	38.155,7	81.387,54.744	11.02.22,7.34-5	19.22.911,28
Comisiones y Venta Tránsito		28.840	19.579,83	14.359,119,9	28.82.28	48.28.28
Total Ingresos Neta		88.707,0588	21.05.888,209	40.91.284,185	19.84.283,19,7	12.37.19.18,7
Costos						
Comisión de Compra		-2.980,0	-3.241,5,2	-1.850.88,1285	-2.953.20,758,7	-5.154.48,02
Comisión de Interés		-4.440,0	-1.938,22,3	-2.475.98,1383	-4.437.31,1581	-7.731.84,58
Comisión de Inversión		-1.150,8.741,24	-2.118.11,223,9	-3.387.98,748,9	-8.772.41,918	-1.143.284,57
Salidas		-1.025.14,2,38,7	-1.219.43,7,14,9	-1.275.82,2,82,9	-1.919.28,7,38,7	-1.989.84,8,43
Tránsito		-2.841.58,38	-5.127.98,38	-8.229.58,84	-7.568.79,84	-3.779.28,84
Neto Interés		-1.021.42,3	-8.218,00	-8.437,38	-8.882,98	-8.338,19,3
Costos Venta		-3.874,2	-5.772,7,9,7	-8.078,2,4,28,5	-8.281,0,3,888,6	-8.511,2,7,52,1
Total Costos		-2.512.973,973	-2.888.289,81,7	-3.402.389,775	-4.217.581,08	-5.428.244,19
Neto		-1.265.289,94	-7.291.87,419,9	88.19.79.230,5	91.48.281,58,7	14.404,71,28
Imp		28.723,5714,9	28.723,5714,9	28.723,5714,9	28.723,5714,9	28.723,5714
Ingresos		0	0	97.288,71.98,8	48.78.22.949,4	11.11.781,51
Neto		-1.265.289,94	-7.291.87,419,9	58.94.78.818,7	28.78.84,81,3	82.28.71,0,43
PROYECCIÓN						
Capital de trabajo		-1.498.42,38,71	-2.288.588,58,9	-2.888.510,18,2	-4.981.984,71,2	-22.05.84,78,5
Flujo		-5.821.28,7,17,2	-2.288.588,58,9	-2.888.510,18,2	-4.981.984,71,2	-22.05.84,78,5

\$ 8.031.488,50
 Min \$ 9.180.184,7
 Tr 8,92%

9.4. Análisis de Resultados.

9.4.1. Escenario base

Van \$ 316.016,47

Tir 8,93%

Este valor del Van es el reflejo de un escenario base, asumiendo según estudios de la economía digital, un crecimiento en las ventas por Internet de 45%.

Necesariamente hay que tener 75000 UF, para poder realizar los proyectos como requerimiento legal de una empresa ya asociada a una financiera.

La tasa de descuento, es decir el r_{wacc} es igual a:

Tasa de Descuento

Wacc 8,38%

Rb 5,00%

Rs 11,1%

B 40%

S 60%

La estructura de deuda de la empresa está compuesta 60% por capital y un 40% con deuda. La tasa de retorno sobre el capital es de 11.1% y la tasa a la cual le prestan plata a la empresa es del 5%, con lo que se obtiene un r_{wacc} de 8.38% que es la tasa a la cual yo descuento los flujos dado la estructura de deuda que se tiene.

Si se cumplen estas proyecciones se debe recomendar realizar el proyecto dado que se esta generando riqueza al obtener un van positivo.

Dada la tir que se obtiene el proyecto es poco sensible, es decir se esta muy cerca de un van negativo si no se cumplen la predicciones aquí hechas.

9.4.2. Escenario ajustado a criterio conservador.

	-\$
Van	1.939.076,16

Este valor del Van es el reflejo de un escenario conservador, asumiendo un crecimiento de mercado de 40% lo que hace disminuir el valor del Van.

Necesariamente hay que tener 275000 UF, para poder realizar los proyectos como requerimiento legal dado que no se obtuvo una alianza con una empresa financiera.

La tasa de descuento, es decir el r_{wacc} es igual a:

Tasa de Descuento	
Wacc	8,60%
Rb	5,00%
Rs	9,1%
B	10%
S	90%

La tasa de retorno sobre el capital es de 9,1% y la tasa a la cual le prestan plata a la empresa es del 5%.

Dado que el escenario pesimista se asume que la empresa puede endeudarse menos, que le prestan menos plata, así los flujos finales serán menores ya que al estar menos apalancados se obtiene menos beneficio tributario. Con esto vemos que se es muy sensible a la tasa de descuento y que si a esto sumamos el no obtener beneficios tributarios el proyecto pierde atractivo y no convendría realizar los dado que al obtener un Van negativo disminuye la riqueza de los accionistas en ves de aumentar.

9.4.3. Escenario ajustado a criterio optimista

Van \$ 2.592.627,52

Este valor del Van es el reflejo de un escenario optimista, asumiendo un crecimiento de mercado de 50% lo que hace aumentar el valor del Van.

Además se usa como supuesto que nos asociamos a una entidad financiera por lo que no se incluiría dentro del requerimiento de capital de trabajo las 275000 UF, solo una base de 75000 UF.

La tasa de descuento es:

Tasa de Descuento	
Wacc	7,17%
Rb	5,00%
Rs	18,9%
B	80%
S	20%

La estructura de deuda de la empresa dado el nuevo escenario se cambia. Está compuesta 80% por deuda y un 20% con capital. La tasa de retorno sobre el capital es de 18.9% y la tasa a la cual le prestan plata a la empresa es del 5%, con lo que se obtiene un r_{wacc} de 7.17% que es la tasa a la cual yo descuento los flujos dado la estructura de deuda que se tiene. Dado lo anterior se asume que la empresa tendrá un nivel de deuda mayor, que le prestan mas plata, con lo que los flujos destinados al pago de una unidad de capital serán mayores dado que el mayor nivel de endeudamiento me otorga un beneficio tributario.

En este escenario también asumimos que esta empresa es solo un 20% mas riesgosa que Falabella por lo que el retorno exigido es menor.

A su vez gracias al estar asociados no es necesario el contar con las 200000 UF con lo que el capital de trabajo disminuye notablemente y no se debe incorporar en los flujos el costo de oportunidad por este ítem.

Con esto en el escenario optimista obtenemos un buen retorno y un proyecto atractivo dejando abierta la posibilidad de que si se consigue una buena gestión es proyecto debería tener retornos positivos, pues existen capacidades internas en este, que pueden potenciar el desempeño de este.

9.5. Requerimientos Financieros

9.5.1 Capital de trabajo requerido

-	-	-	-	-
6009840,833	2016434,983	3404218,899	4720539,467	7530801,897

Webcard

Capital de trabajo desde periodo 0 al periodo 4 como requerimiento financiero.

El valor del período 0 sale del requerimiento financiero 75000 UF mas los flujos necesarios para prestar en un año en crédito, mas un mes de plata que se necesita para cubrir los montos de tarjetas de débito y tarjetas de prepago y se incluyen los flujos negativos de los dos primeros periodos.

Del año 1 al 4 los monto que aparecen corresponden al aumento en mis créditos en un año, mas al aumento en prepago y débito en un mes, dada la tasa creciente de las operaciones necesito aumentar mi dinero disponible para poder responder a las obligaciones crecientes de la empresa.

10. Estructura y Organización

10.1. Aspectos Organizacionales y Legales

En conformidad a lo dispuesto en los artículos 27 y siguientes de la Ley General de Bancos y a las disposiciones legales y reglamentarias, los bancos y las sociedades financieras deben constituirse como sociedades anónimas

El procedimiento para constituir un banco o sociedad financiera, se dividirá, para efectos prácticos, en tres etapas, las cuales están explicadas claramente en el punto 4 de este trabajo.

Podrán emitir Tarjetas las empresas bancarias y las sociedades financieras establecidas en Chile. Los Emisores requerirán, en todo caso, de autorización previa del Banco Central de Chile, en adelante “el Banco Central”, el cual podrá denegarla sin expresión de causa. No obstante, se exigirá disponer de una tecnología que ofrezca garantías de inviolabilidad de la información contenida en las tarjetas y del software a utilizar en la operación del sistema.

Los Emisores y Operadores sólo podrán iniciar sus actividades como tales, una vez que se publique en el Diario Oficial.

Las empresas bancarias y sociedades financieras establecidas en Chile, por el solo hecho de tener la calidad de tales, están facultadas para emitir tarjetas.

Las autorizaciones del Banco Central se otorgarán para cada marca de tarjeta a ser emitida u operada por las respectivas entidades. Lo anterior, supone que la persona autorizada podrá realizar, por sí misma, todas las actividades propias de la administración u operación de la o las tarjetas que emita. Se deberá contar con la autorización del Banco Central. Sólo podrán optar a dicha autorización las entidades que acrediten un capital pagado y reservas no inferior a 25.000 UF.

10.2. Equipo Directivo

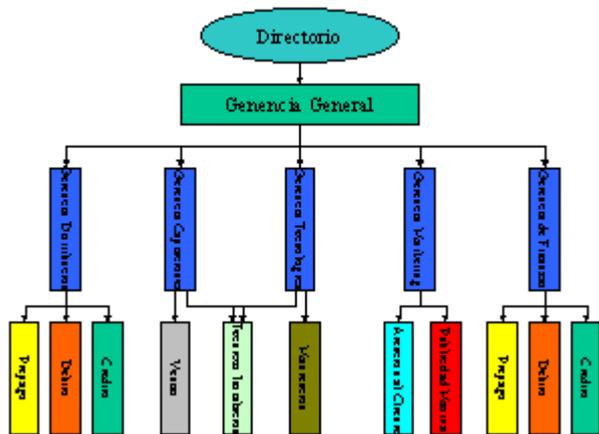
Las firmas de los accionistas fundadores.

Los accionistas fundadores de un banco o financiera deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Solvencia:** Contar con un patrimonio neto consolidado equivalente a la inversión proyectada y, cuando se reduzca a una cifra inferior, informar oportunamente de este hecho.
- **Integridad:** Que no existan conductas dolosas o culposas, graves o reiteradas, que puedan poner en riesgo la estabilidad de la entidad que se propone establecer o la seguridad de los depositantes, para lo cual deberán proporcionar todos los antecedentes relativos a sus actividades comerciales y, en especial, a la administración bancaria o financiera en que hayan participado.

- Se presumirá que existen las conductas dolosas o culposas señaladas precedentemente, en los casos referidos en el inciso cuarto del artículo 36 de la L.G.B.

10.3. Organigrama y Descripción de Cargo



Gerente General: El gerente general será el encargado de velar por el correcto y eficiente funcionamiento de la empresa. Tendrá a cargo el manejo general de la empresa, partiendo por la supervisión de todos sus gerentes de líneas, Finanzas, Marketing, Distribución y Logística y el de Operaciones.

Conjuntamente será el encargado de tomar las decisiones al mas alto nivel en el tema de relaciones, es decir, en el ámbito estratégico con gerentes generales de los sitios asociados, de proveedores, de distribuidores, de Bancos, entre otros, con el objetivo de llevar el mejor nivel de relaciones posibles con aquellas partes que son fundamentales para el correcto funcionamiento de una empresa de servicios como lo es Webcard.

Gerente de Finanzas: Es de los cuatro gerentes de líneas más importantes de la empresa. Es el encargado de coordinar las actividades y funciones provenientes de las tarjetas de crédito, débito y prepago. Es el encargado de recibir periódicamente los informes de los ejecutivos de cuentas, de revisar los procesos, de revisar las actividades secuenciales de cada proceso para ver si se generan alguna capacidad, debe enfocarse en los procesos centrales y estudiarlos ya que aquellos son los que soportan capacidades. Es el encargado de desarrollar el plan operativo traspasando una mini visión, es decir una imagen mas detallada y más nítida de los objetivos y misiones a los cuales quiere apuntar la empresa para traspasárselo a sus ejecutivos de cuentas. Lo ideal es crear un comité de procesos que sea el encargado de coordinar el correcto funcionamiento de estos.

Lo importante es que revise y corrija mensual o trimestralmente su plan operativo para que sea aprobado por el gerente general y así lograr la unión con los otros tres planes operativos realizados por los otros gerentes de líneas, con el fin de que la empresa completa esté metida en la misma misión, de esta manera se respira estrategia dentro de toda la organización.

Ejecutivos de Cuenta: Son los encargados de llevar a cabo y desarrollar el plan táctico, el reflejo financiero de su trabajo es el presupuesto el cual incluye ingresos y gastos, el nivel de inversión que se requiere y la dotación que necesitan. Son los encargados de supervisar semanalmente todos los procesos relacionados con las finanzas de la empresa. Dentro de estos procesos que tienen a cargo están: Cambio de información en y entre tarjetas,

Traspaso de fondos a proveedores,

Devolución de fondos de proveedores a tarjetas, Pago de fondos de proveedores a tarjetas, Proceso de gestación Prepago, Proceso de gestación Débito, Proceso de gestación Crédito, Proceso de pago a Sitios,

Proceso de Cobros de Webcard, Proceso de Bloqueo de Tarjetas, además de los manejos de flujos de las tarjetas de crédito débito y prepago. Para lo anterior es necesario que se esté en constante revisión y medición de los procesos a través del tiempo de cada uno el costo y la calidad, junto con una revisión de las diferentes macro actividades que componen a cada proceso, ver quién las lidera, quién las usa, qué resultado entrega, quiénes participan, etc.

De esta manera se pueden elaborar completos informes que revisará el gerente de Finanzas.

Gerente de Marketing: Es de los cuatro gerentes de líneas más importantes de la empresa. En un principio, el de lanzamiento de Webcard tiene un papel clave. Es el encargado de desarrollar una Publicidad masiva cosa de lograr lo mas rápidamente el posicionamiento en la mente del cliente y luego mediante las experiencias que ellos vayan teniendo con nuestros productos, lograr el posicionamiento en el corazón. En una primera etapa es el encargado de realizar un marketing de imagen y un marketing de producto con el fin de empezar a generar un Brand Equity (patrimonio de la marca). Para lograr generar un Brand Equity el gerente debe primero que nada lograr introducir la identidad de la marca es decir mostrar los valores de ésta, la visión que tiene y que representa. La identidad de la marca la compone:

El conocimiento: Compuesto por la recordación a través de una estrategia top of mind y el reconocimiento de la marca

Imagen de Marca: La imagen se relaciona con asociaciones que tiene el cliente con la marca, asociaciones como atributos ya sea relacionados con los productos o no relacionados con los productos como el precio, imágenes de uso, personalidad de la marca, etc. Por otro lado existen asociaciones a través de los beneficios que ésta me entrega, ya sean beneficios funcionales, experienciales o simplemente simbólicos. Por último existen asociaciones relacionadas a actitudes, que en el fondo son evaluaciones generales del producto.

Experiencias: Si a todo lo anterior se le agrega la experiencia que tiene cada cliente con nuestros productos y con nuestra marca se puede lograr un posicionamiento en el corazón de lo que es la identidad de Webcard.

Por lo tanto esa es la labor principal del gerente de marketing lograr generar una identidad de la marca a través de desarrollar todos sus componentes, junto con una excelente atención a los clientes. Ese es el plan operativo del gerente, el cual debe ir revisando periódicamente, realizar informes para que sean aprobados por el gerente general y así unir la visión y todos los intereses de la empresa.

Analistas por área de Marketing: Estarán divididos en dos áreas. Uno será el encargado de cubrir todo lo relacionado con el marketing en el exterior de la empresa, es decir Marketing de imagen con relaciones públicas, publicidad del producto, encargado de generar programas de lealtad de productos y en una futura etapa encargarse de llegar a cada cliente en particular mediante la implementación de CRM. Además estará encargado de la publicidad en radios, televisión, estática etc. Por otro lado tenemos al encargado de la publicidad desde el interior de la empresa a través de la pagina de Webcard, campañas vía mailing, promociones a través de la web etc.

Ambos analistas deberán entregar semanalmente informes al gerente de Marketing para coordinar actividades y estrategias a seguir, con el fin de cumplir con el plan operativo, alinear los intereses del área de marketing con los de la empresa, con el fin de lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores, junto con generar una imagen, conocimiento e identidad de la marca Webcard.

Gerente de Distribución y Logística: Es el encargado de traspasarles los conceptos del plan operativo a sus gerentes de distribución, recibir los informes de sus gerentes, hacer periódicamente estudios de las rutas que se está siguiendo para las distribuciones, con el fin de lograr la máxima eficiencia posible. Es muy importante estar en contacto con el gerente tecnológico con el fin de ir coordinando las entradas y salidas de clientes para ver el correcto funcionamiento de las bases de datos. Otra labor muy importante es la permanente relación que debe tener éste con los gerentes de Servipag y Bancos para coordinar funcionamiento de las tarjetas recibidas, son las relaciones al mas alto nivel por lo cual hay que cuidarlas y mantenerlas.

Debe realizar informes mensuales al gerente general con el fin de coordinar estrategias y cumplir con el plan operativo preestablecido.

Gerente Distribución Crédito: Es el encargado de cerrar los grandes contratos con los clientes más importantes que se tengan. Además recibirá semanalmente los informes de sus vendedores con el fin de analizar las rutas, redefinir estrategias, analizar al mercado etc. Otra labor fundamental es la de estar en permanente contacto con los bancos para ir coordinando los ingresos y egresos por concepto de crédito, coordinar los recibos con Servipag, y los pagos a los sitios, además de buscar mantener las mejores relaciones posibles con estos actores ya que aquí se producen los traspasos de dinero por lo cual hay que llevar un orden muy riguroso de los ingresos y egresos por concepto de crédito. Debe realizar informes mensuales al gerente de distribución y logística con el fin de coordinar estrategias y cumplir con el plan operativo preestablecido.

Vendedores Crédito: Serán los encargados de la captación de nuevos clientes y mantención de los ya existentes. Serán los encargados de cerrar los contratos con los clientes, premiar a los mejores, mantenerlos contentos. Son los encargados del día a día , están diariamente buscando clientes ofreciendo la tarjeta de crédito, dando a conocer los términos del contrato, tasas, cuotas, etc. Deben trabajar en conjunto además con los técnicos que una vez captado el cliente deberán ingresarlo a la base de datos y al Webcard Bridge.

Deben semanalmente entregar informes al gerente de distribución de crédito para ver como va la captación, adonde apuntar y redefinir estrategias y proteger las ya existentes.

Gerente Distribución Débito: Es el encargado de cerrar los grandes contratos con los clientes más importantes que se tengan. Además recibirá semanalmente los informes de sus vendedores con el fin de analizar las rutas, redefinir estrategias, analizar al mercado etc. Otra labor fundamental es la de estar en permanente contacto con los bancos para ir coordinando los ingresos y egresos por concepto de débito, coordinar los recibos con Servipag, y los pagos a los sitios, además de buscar mantener las mejores relaciones posibles con estos actores ya que aquí se producen los traspasos de dinero por lo cual hay que llevar un orden muy riguroso de los ingresos y egresos por concepto de débito. Debe realizar informes mensuales al gerente de distribución y logística con el fin de coordinar estrategias y cumplir con el plan operativo preestablecido.

Vendedores Débito: Son los encargados de la captación de clientes de débito. Su labor es muy importante ya que deben sobre todas las cosas reflejar confianza ante los clientes ya que en el fondo el cliente debe estar plenamente confiado al momento de confiar su plata a una entidad. Deben cerrar los contratos con los clientes, pedirles sus datos para que así el vendedor se coordine con los júnior para que estos distribuyan las respectivas tarjetas en los domicilios de los clientes. Debe prepara informes semanalmente para el

gerente de distribución, para así coordinar las diversas estrategias a seguir la semana que viene.

Gerente Distribución Prepago: Será el encargado de coordinar a los vendedores de prepago, deberá tener pleno conocimiento y estudio de las rutas críticas que deben seguir los vendedores para una eficiente distribución de los productos de prepago. Deberá analizar los informes de ruta que traen semanalmente o diariamente los vendedores, deberá negociar con los grandes distribuidores contratos y comisiones, además de mantener el mejor nivel de relaciones posibles con los gerentes de las plazas de distribución más importantes, ya que ellos que representan un 20% de los distribuidores, me explican el 80% de mis ingresos, por lo cual hay que cuidar esas relaciones, ir a comer con ellos, preguntarles sus peticiones, etc, en el fondo hacerlos sentir bien ya que de alguna manera los distribuidores son la cara que nos conecta con los clientes, por lo cual hay que cuidar esa relación para que los distribuidores me respondan bien.

Debe informar mensualmente al gerente general para que este apruebe lo que se está haciendo y se logre reorientar la misión en caso de que no se esté yendo por el camino correcto para lograr la visión.

Vendedores prepago: Son los encargados de la relación directa con los distintos distribuidores que tendrán las tarjetas de prepago es decir con dueños de kioscos, supermercados, bencineras, etc. Lo importante acá es que los vendedores se preocupen de mantener buenas relaciones con los

distribuidores, cuidar las relaciones, cuidar a aquellos distribuidores que me generan los mayores ingresos de prepago, premiarlos, ofrecerles descuentos, promociones etc. También es de suma importancia que éstos vendedores estén en constante contacto con distribuidores para lograr un eficiente estoqueo de locales, ver que puntos de venta son los más fuertes y tomar nota de las peticiones de los distribuidores, ya que ellos son los que está viendo en terreno como se están comportando los clientes de Webcard. Deben preparar semanalmente informes de ruta para ser revisados por el gerente de distribución.

Gerente de Operaciones: Es otra de las labores gerenciales más críticas que tiene la empresa, ya que del correcto funcionamiento de este departamento depende el orden y el éxito del software de Webcard. Será el encargado de recibir los informes provenientes de los técnicos y de tomar las decisiones en el plano operativo ante cualquier problema que se presente. También tendrá una labor muy importante al tener que relacionarse con los gerentes de los diversos sitios en caso de ocurrir problemas tecnológicos, y de relaciones con clientes en caso de presentarse problemas graves en alguna de las tarjetas.

Técnicos para mantención y vigilancia del sistema: Serán los encargados de revisar, mantener, controlar y vigilar todo lo que es la plataforma tecnológica de Webcard. Serán técnicos que se dividirán en turnos durante las 24 horas del día ya que como son transacciones electrónicas no tienen horario por lo que el sistema no puede fallar, y en caso de ocurrir una falla los técnicos deberán solucionarla a la brevedad posible

Técnicos para instalación del Kit de conexión a Webcard Bridge: Son los encargados de ingresar a cada cliente nuevo de débito y crédito a la base de datos y conectarlos con el Webcard bridge, además de realizar la misma labor con los códigos que vayan ingresando proveniente de la compra de las tarjetas de prepago. Además tendrán la labor de realizar las instalaciones de los links de Webcard en los diversos sitios que se vayan asociando. Por último deberán atender a todos aquellos clientes que llamen por causas de pérdidas o hurto de tarjetas para proceder al bloqueo de éstas y anulación de los montos y así coordinar una nueva emisión de tarjeta para la reposición de esta al cliente.

Trabajan además conectados con los vendedores de tarjetas de débito y crédito, con el fin de coordinar la inclusión de todos los nuevos clientes en las bases de datos de Webcard. Debe entregar al gerente de operaciones informes semanales del estado de las bases de datos junto con los nuevos requerimientos que sean necesarios, de manera coordinar actividades y velar por el correcto funcionamiento del plan operativo.

Gerente de Captación y Relación con Sitios: Este gerente cumple un rol fundamental, ya que es el encargado de negociar los contratos con los sitios, de mantener constantemente buenas relaciones con ellos, proteger a aquellos sitios que nos generarán un mayor número de transacciones, remunerar a los mejores, mantenerlos contentos y remunerarlos como quieran, dándoles obviamente lo menos posible dentro de lo factible. Es el encargado de mantener contentos a los sitios, sacar a pasear a los gerentes de los mejores sitios, la idea es hacer sentir como reyes a ese 20% de los sitios que me representan el 80% de mis ingresos. Debe elaborar

mensualmente informes dirigidos al gerente general, para ir informando de las relaciones con los sitios y para ir coordinando el plan operativo con respecto al plan estratégico.

Vendedores para sitios Web: Serán los encargados de captar constantemente nuevos sitios que estén dispuestos a aceptar a Webcard como un medio de pago mas para sus sitios, de ofrecer nuestros servicios, mediante visitas personales a las oficinas de los diversos sitios. Es muy importante la labor de ellos ya que las ganancias de Webcard se verán incrementadas con un mayor número de transacciones, por ende mientras más sitios quieran obtener nuestros servicios mejor para Webcard. Son los encargados de capacitar a los sitios acerca de nuestros productos para que ellos reflejen la mejor imagen posible de nuestros productos.

Deben informar periódicamente al gerente de captación y relaciones a medida de que vayan captando nuevos sitios, para la coordinación de estos por parte del gerente.

Secretarias: Serán las encargadas de coordinar las actividades de sus respectivos gerentes, además de hacer de telefonistas, tomadoras de mensajes, etc. Además una labor muy importante que tendrán será la de recibir los reclamos de los diversos clientes, anotarlos y traspasarlos al gerente que le corresponda dependiendo el reclamo.

Júniors: La tarea fundamental de los júniors será la de distribuir las tarjetas de prepago y crédito a los distintos clientes a medida que se van asociando. Al júnior le llegan del vendedor todos los datos del cliente con lo cual éste con los datos en la mano procede a distribuir las tarjetas correspondientes en los distintos domicilios.

11. Conclusiones:

Podemos extraer es que nuestra empresa es la única que cuenta con 3 medios simultáneos de pago, con lo cual se ataca a todos los posibles gustos para realizar compras a través de Internet, pues contamos con la única tarjeta de prepago y débito existente en el mercado, para compras a través de Internet.

Otra conclusión que hace muy fuerte el proyecto, además de la gran acogida que hubo en la investigación de mercado, es por las comisiones que cobrará Webcard, ya que en la tarjeta de crédito cobrará la máxima convencional, a su vez en las otras tarjetas se cobrara un 5% de comisión por el valor de la transacción tanto a los clientes como a las empresas, por lo que hace muy transparente las transacciones y como consecuencia potenciara el uso de las tarjetas

Según datos sacados de la economía digital el mercado de ventas vía internet debiera crecer a un 45% anual, por lo que para cálculos del Van es fundamental que esas predicciones se cumplan para obtener buenos resultados.

El éxito de una buena estrategia de negocios se sustenta en una correcta segmentación de mercado. Esta permite encontrar en cada segmento su o sus factores críticos del éxito, siendo éstos imprescindibles en la proposición de valor entregada al cliente, ya que de éstos depende la paridad competitiva al interior de un grupo estratégico.

La investigación de mercado fué importante, al ser la principal herramienta utilizada en comprender correctamente el mercado y sus segmentos.

Una de las situaciones afortunadas ocurridas en el proceso de investigación de mercado fue que arrojó por segmentos similares factores críticos del éxito. Esto cobra relevancia cuando se elige el grupo estratégico y el o los segmentos que se desea satisfacer.

La habilidad de generar capacidades diferenciadoras es importante en la generación de ventajas competitivas, ya que éstas permiten llevar la delantera a los otros integrantes del grupo estratégico. Las capacidades diferenciadoras se erosionan con el tiempo de modo que hay que tratar de renovarlas constantemente, o formarlas de modo tal que no sean replicables por la competencia.

Por otro lado la investigación de mercado arrojó que Webcard llegaría a obtener el 72.125 % de participación de mercado. Dado que se estaría introduciendo una nueva marca se subestimó ese porcentaje y se puso creciente desde 10% el primer año llegando hasta un 35% de participación de mercado el quinto año, con esto se pone en un escenario conservador a la empresa y se evita caer en sesgos demasiado grandes.

Un elemento que influye mucho en los valores finales del Van es la estructura de deuda que se puede tener. Dependiendo de si es requisito contar con las 275000 UF dependerá la estructura de deuda que se tenga. De lo anterior dependerá el valor final de los flujos, la tasa r wacc de descuento, y por ende los beneficios tributarios que se obtendrán según la estructura de deuda.

Dado el resultado de la Tir de 8.93% comparándolo con el Ro 8.68% podemos determinar que de no estar apalancados, el Van sería muy cercano a 0.

12. Bibliografía:

Paginas Web

www.utem.cl/cyt/derecho/pago.html

http://derecho.udp.cl/e/documentos/PAPER_Medios_de_Pago.PDF

<http://www.iec.csic.es/cryptonomicon/articulos/expertos30.html>

<http://www.gobierno.cl/>

<http://www.latercera.cl/>

<http://www.mideplan.cl/sitio/Sitio/>

<http://www.censo2002.cl/>

<http://www.fundacionchile.cl/>

<http://www.gobiernodechile.cl/>

<http://www.imf.org/>

<http://infopais.mideplan.cl/>

<http://www.bancomundial.org/>

<http://www.sbif.cl/>

<http://www.sernac.cl/>

<http://www.un.org/>

<http://www.sencillito.com/>

<http://www.bolsadesantiago.com/>

Publicaciones

Dirección de Marketing (Edición del Milenio) Philip Kotler

Investigación de Mercado (quinta edición) Kinnear/Taylor

Secompara.com (Trabajo de Investigación de Mercado) U.

Chile

LA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE 2002 CENTRO DE

ESTUDIOS DE LA

ECONOMÍA DIGITAL CÁMARA DE COMERCIO DE

SANTIAGO

13.Anexos

Investigación de Mercado

Marco legal

Complementación a Información Financiera

Investigación de mercado

Resumen Ejecutivo.

El objetivo principal de este trabajo, fue hacer una investigación de mercado exploratoria con varios propósitos, el primero es analizar el posible lanzamiento de nuevas formas de pago para compras por internet. De ver posibilidades de lanzamiento, la investigación nos mostrara las necesidades del mercado en este aspecto, los distintos segmentos y las necesidades críticas a satisfacer para cada uno de estos segmentos. Además esta primera investigación nos guiará en todos los procesos iniciales de marketing, los cuales se irán perfeccionando con el inicio de actividades y nuevas investigaciones.

En un primer paso se busco información secundaria sobre el tema de estudio, formas de pago actuales, evolución del mercado, aceptación de este tipo de tecnologías y servicios etc. La mayor parte de esta información se recolecto desde la publicación **LA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE 2002**, del CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA DIGITAL EDITORIAL “CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO” y desde algunas páginas de internet.

Luego la etapa cuantitativa, se desarrolló a través de entrevistas personales a individuos que sean usuarios de internet (Entiéndase que posean el suficiente manejo potencial de internet para poder realizar compras). El número de personas entrevistadas fue superior a las 198 personas, de las cuales solo se analizaron 195 muestras (Por razones de pesos dentro de los grupos). Las 195 muestras se distribuyeron de la siguiente manera: 61.54% hombres

38.46% mujeres.

Estos porcentajes se usaron dados los datos recolectados sobre usuarios y compradores a través de internet, y realizando una leve corrección dada la evolución de estos.

Además la muestra se separó en los siguientes grupos etáreos: 18 – 24 años

25 – 34 años

35 o más años.

Estos grupos fueron seleccionados tratando de hacer una generalización de hábitos de vida y consumo de los encuestados, el primer grupo fuertemente marcado por estudiantes universitarios y técnicos, el segundo grupo por trabajadores solteros o recién casados, quienes recién empiezan a conformar una familia y una línea laboral estable. Y el tercer grupo por gente con familias y trabajos más estables. Además de mostrar un uso de tecnologías mas marcado a los grupos de menor edad.

A continuación realizaremos un pequeño análisis FODA, para nuestra investigación. Para una mayor comprensión de este análisis cabe señalar que tanto las fortalezas como las debilidades vienen dadas por facultades internas de la organización, por otro lado las oportunidades y amenazas corresponden a facultades externas a la organización, las cuales influenciarán fuertemente nuestro trabajo.

Fortalezas y Oportunidades:

- Se logró crear una muy buena base de datos, la cual puede usarse para hacer un seguimiento a la evolución dada por el mercado (encuestados).
- Se realizó un cuestionario bastante completo, el cual nos da flexibilidad para presentar distintas alternativas de servicios al mercado.
- Hoy en día no existe ningún medio de pago que posea el alcance que nosotros pretendemos entregar.
- Se realizó la encuesta por las mismas personas quienes diseñaron los prototipos de servicios y el cuestionario en sí. Esto permite aclarar cualquier duda del encuestado en forma perfecta por parte del encuestador.
- Se realizó la encuesta en un tiempo relativamente rápido, evitando distorsiones dadas por apariciones de nuevas tecnologías o servicios en el ínter tanto.
- Fue de conocimiento de cada uno de los encuestadores los problemas de sesgo que se pueden producir durante el proceso de encuestamiento, por lo que se minimizó este error.
- La publicación **LA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE 2002**, nos entregó información muy importante para el diseño del cuestionario, y definición del marco muestral.

Debilidades y Amenazas:

- La muestra no es probabilística, por conveniencia, ya que la muestra es pequeña y por que las personas debían ser usuarias de internet para realizarles la entrevista.
- La encuesta poseía limitaciones económicas y de tiempo importantes, lo que no permitió utilizar una muestra más grande.
- La muestra posee un sesgo económico importante a la gente de mayores ingresos, ya que no todo el mundo tiene acceso a educación y uso de internet.

- La encuesta presentaba una pequeña explicación de los prototipos de servicios a realizar por la organización, pero estos prototipos no eran los definitivos dados por las limitaciones tecnológicas.
- La muestra difícilmente puede ser representativa de todo el espectro de potenciales clientes, ya que solo se realizaron encuestas en Santiago, Melipilla, San Vicente y Concepción, lo cual no representa a gran parte de la población nacional.
- Como siempre existe un alto riesgo, por el tamaño reducido de la muestra, que existan distintos sesgos en nuestra investigación.

Objetivos.

En la presente investigación se pretenden analizar varios puntos relevantes al lanzamiento de una serie de servicios financieros, mas específicamente servicios de pagos para compras realizadas a través de internet.

- Determinar montos y frecuencias de las transacciones realizadas por internet, además de expectativas de evolución de esta.
- Determinar necesidades de pagos de compras por internet de los consumidores.
- Determinar necesidades laterales de este tipo de consumidores.
- Determinar percepción de los consumidores de los medios de pagos actuales.

- Evaluación de los distintos prototipos de medios de pagos y servicios.
- Evaluación del concepto general de Webcard.
- Determinar los distintos segmentos dentro del mercado y sus necesidades particulares.
- Determinar factores críticos a crear o perfeccionar en nuestros servicios.

Metodología.

Para alcanzar los objetivos planteados, se desarrolló un estudio de mercado secundario y cualitativo, además del cuantitativo realizado por nosotros.

Datos Secundarios:

Se utilizó información entregada por la publicación LA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE 2002, del CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA DIGITAL EDITORIAL “CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO”, además de realizarse un par de reuniones con expertos de distintos ámbitos:

Sr. Cristian Dagnino, Ingeniero Civil de la Universidad de Chile.

Sr. Eduardo Jofre, Presidente Banca Corporativa del Scotia Bank.

Los datos aquí recopilados fueron usados para la realización del cuestionario, etapa cuantitativa y usados directamente en la planificación y desarrollo de nuestro proyecto.

Etapa Cuantitativa:

La etapa cuantitativa se desarrolló, tal como fue mencionado, entrevistando personalmente a individuos que sean usuarios de internet, con capacidad para realizar compras a través de esta tecnología. Los distintos grupos fueron conformados de la siguiente manera para una muestra de 195 entrevistados, tres grupos etáreos conformados por 40 hombres y 25 mujeres, los grupos fueron conformados por usuarios desde 18 – 24 años, de 25 – 34 años y 35 o más años para el ultimo grupo. Estos porcentajes se usaron dados los datos recolectados sobre usuarios y compradores a través de internet, de la Economía digital 2002 y haciendo una leve corrección dada la evolución de estos datos, comparados a la misma publicación en años anteriores.

El cuestionario se realizó basado en anteriores cuestionarios utilizados para fines similares, adaptado y mejorado para las necesidades de nuestra investigación. Este permitió cuantificar distintos aspectos esenciales para nosotros, como percepción de los pagos electrónicos, necesidades mas apetecidas, formas de pagos utilizadas, etc. Dicho cuestionario es del tipo semiestructurado y nos permitió capturar la base de datos adjunta, la cual será el comienzo de una base de datos mucho mayor.

Para la realización de la encuesta se utilizó a las mismas personas que idearon su estructura, permitiendo así un completo conocimiento de este ante cualquier duda por parte de los encuestados, aunque esto pueda significar otro tipo de sesgos.

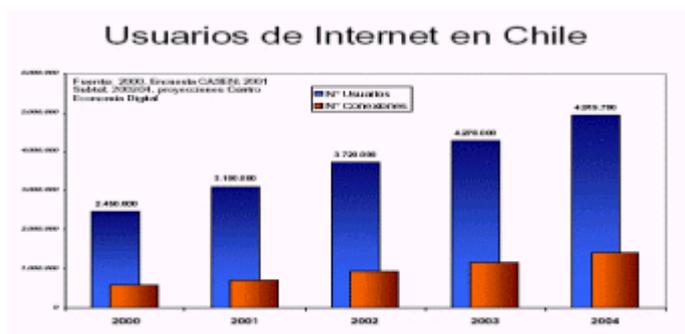
Una vez realizada la encuesta, cada formulario fue revisado para confirmar que la información estuviera claramente expresada en los mismos y así evitar errores en la digitación. Cada respuesta entregada por parte de los encuestados en el ítem otros, los cuales no pueden ser digitados

Análisis de datos secundarios relevantes.

El acceso y uso de internet ha crecido vertiginosamente desde su aparición, llegando a abarcar el 8% de la población mundial en 2001. Se contabilizaban mas de 500 millones de usuarios, a esa fecha, el doble de la cantidad registrada tan solo dos años antes y se espera que se vuelva a duplicar de aquí a menos de 5 años. En estos datos es importante resaltar la cada vez mayor participación de las mujeres.

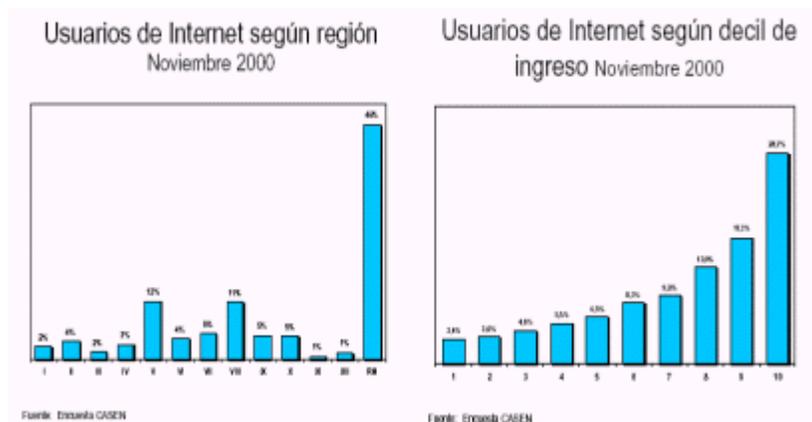
En nuestro país la mayor antigüedad relativa de los usuarios de más altos ingresos, se traduce en usos mas expertos por parte de estos de internet, además de mayor porcentaje de conexión. De esto deriva que los usuarios más nuevos utilizan mas intensivamente internet con fines de entretención y estudio, los más antiguos tienden a ser más proclives a actividades más transaccionales, como trabajo, realización de tramites, compras y operaciones bancarias. En relación a los hábitos transaccionales, se observa un cambio de patrones, hacia una estructura mas parecida a la de países desarrollados donde se privilegian los canales por precio y comodidad. Estos cambios constituyen un reflejo del surgimiento de la oferta local en internet y de una mayor madurez de los consumidores en el uso del medio.

Análisis de Usuarios de internet en Chile



Datos en detalle de la encuesta CASEN 2000 asignan una participación por género de un 53% a hombres, lo que confirma el crecimiento mundial de participación que están teniendo las mujeres. Un 46% de los usuarios son de la Región Metropolitana. La Quinta y Octava regiones dan cuenta, en conjunto, de un 23% adicional de los usuarios totales. El 31% restante se reparte entre el resto de las regiones del país, destacando la Séptima, Novena y Décima, con un 5% cada una.

Desde el punto de vista de la caracterización socioeconómica, los usuarios se concentran en los estratos de mayores ingresos, principalmente en el décimo decil, al que pertenecía un 29% de los internautas chilenos a fines de 2000. En los cinco primeros deciles, en tanto, se concentra menos de la cuarta parte de los usuarios. En relación con la composición etárea de la ciber población chilena, el 17% tenía menos de 16 años, el 28% entre 12 y 18, el 24% entre 19 y 29 años, el 19% entre 30 y 44 y el resto (12%) tenía más de 45 años.



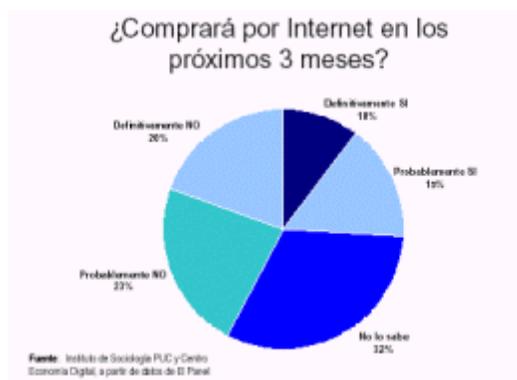
Ahora se vuelve fundamental el análisis realizado sobre la región metropolitana, ya que es el fuerte de los datos recopilados por nosotros, además de poseer el máximo potencial para nuestro negocio. “Si bien el acceso tiende a concentrarse en los hogares de mayores ingresos, un estudio conjunto del Instituto de Sociología (ISUC) de la P. Universidad Católica y del Centro Economía Digital, a partir de datos de El Panel, descubre síntomas de una relativa “democratización” del acceso a partir del año 1999. De los actuales usuarios del estrato ABC1 en la Región Metropolitana, el 82% ya se encontraba conectado ese año. En los estratos C2 y C3, en cambio, la proporción de usuarios que disponía de acceso en 1999 baja a 68% y 61%, respectivamente. Es decir, del total de usuarios actuales, el 19% de los ABC1 se conectó entre 2000 y 2001, mientras que el 32% y el 40% de los usuarios C2 y C3 se incorporaron al ciberespacio en ese período.

Si bien lo anterior refleja los primeros indicios del esperado cierre de la brecha digital, la mayor antigüedad relativa de los usuarios de más altos ingresos se traduce en una mayor apropiación de la tecnología por parte de éstos, incluyendo usos más expertos de la red. En

el caso de la distribución por género de los internautas, se observa un fenómeno similar, caracterizado por una participación creciente de las usuarias mujeres a partir de 2000. En relación al origen de los sitios visitados desde los hogares, se estima que aproximadamente el 45% corresponde a páginas chilenas, proporción que no registró cambios significativos durante 2001.

Aproximadamente el 20% de los usuarios declara haber realizado alguna compra por Internet. La mayor parte de quienes han hecho compras corresponde a hombres (74%), al estrato ABC1 (59%), con edades entre 20 y 34 años (55%) y conectados a Internet por más de 3 años. Los compradores más intensivos (más de 10 compras) corresponden al mismo perfil, exceptuando su rango etéreo, que se ubica de preferencia en el segmento entre 35 y 49 años.

Respecto de su conducta futura, el 10% de los ínter nautas declara que con certeza comprará por Internet en los próximos 3 meses, y un 15% adicional admite la probabilidad de que ello ocurra. Como contrapartida, un 20% adicional manifiesta que con certeza no comprará en Internet en los próximos meses.

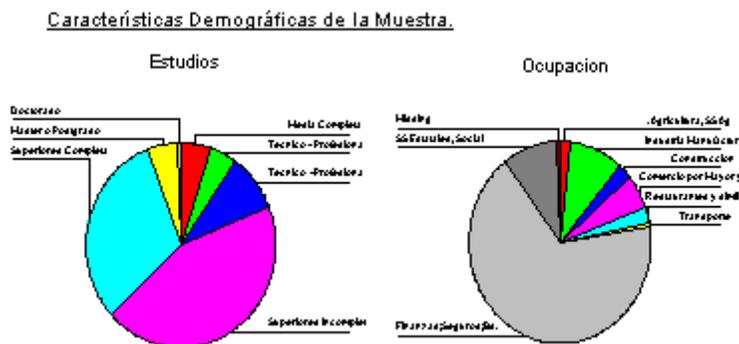


En cuanto a los inhibidores de compra en Internet, las principales trabas son el desconocimiento del sistema por parte de los internautas (24%), la percepción de que es poco interesante hacerlo (22%), temores por la inseguridad del medio (21%), la satisfacción que genera comprar en las tiendas físicas (12%), la falta de oportunidades para hacerlo (10%) y la carencia de tarjetas de crédito (8%).

En cuanto al destino de sus compras, el 80% utiliza sitios nacionales y el 35% extranjeros. El 52%, en tanto, declara comprar habitualmente en sitios de grandes tiendas. Respecto al monto promedio de las compras mensuales, el 20% las sitúa en menos de \$ 20.000, el 43% entre \$ 20.000 y \$ 50.000 y el 37% en más de 50.000. El monto promedio se estima en aproximadamente \$ 53.000 mensuales. El grado de satisfacción de los consumidores con los proveedores de productos a través de Internet es relativamente alto: El 53% se declara muy satisfecho, el 43% satisfecho y sólo el 4% insatisfecho.

Análisis de Resultados

Características Demográficas de la Muestra.



De los datos recopilados podemos observar que la mayor parte de la muestra posee estudios bastante avanzados, todos los encuestados poseían sus estudios Básicos y Medios completos, el fuerte de la muestra posee estudios Superiores completos o incompletos, cubriendo el 75% de los casos, la educación técnica posee un porcentaje bastante menor cubriendo aproximadamente un 14% de la muestra entre estudios completos o incompletos.

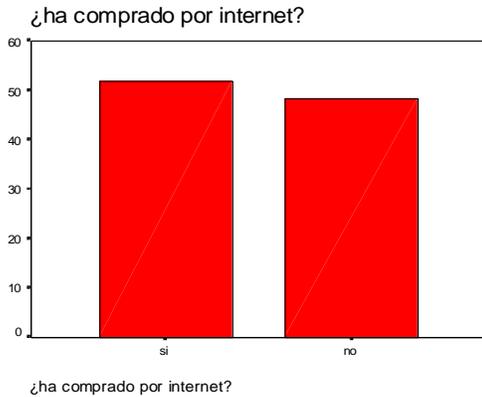
Estudios superiores incluyendo Masters, postgrados o Doctorados cubren menos del 6% de la muestra.

El área de trabajo o estudio predominante son los servicios profesionales o técnicos, con un 67.5% de los datos validos, seguidos por la industria manufacturera y por los servicios sociales o estatales, con un 9.7% cada uno de ellos. Con esto podemos concluir, que la muestra posee un sesgo a un nivel de ingresos medio - alto, lo que podría afectar las conclusiones, pero que puede ser positivo, pensando que dentro de este grupo encontramos los que adoptan más rápido las nuevas tecnologías y son quienes poseen mayor entrada a internet.

Desarrollo de la Investigación.

De la muestra podemos observar que de los entrevistados, el porcentaje que ha realizado compras por internet es aproximadamente de un 52%, lo que muestra un alto aumento con respecto a otros estudios. De las compras realizadas observamos que los pagos se realizan principalmente con tarjetas de Crédito, con un 77% de la muestra, seguido de las tarjetas de crédito del sitio y luego el efectivo.

Esto es muy importante para nosotros, ya que luego estudiaremos la percepción de seguridad de los medios de pagos actuales, de las personas que pagaron con tarjetas de crédito.



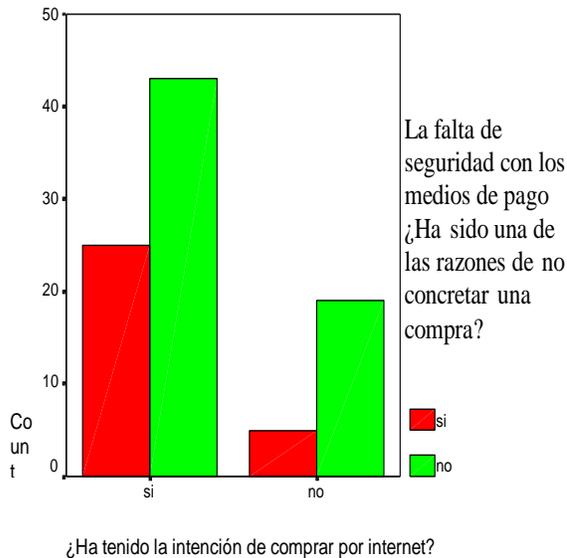
¿cuál ha sido el medio de pago utilizado en su última compra?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tarjeta de crédito bancaria	77	76.2	77.0	77.0
	efectivo	9	8.9	9.0	86.0
	deposito	2	2.0	2.0	88.0
	tarjeta de credito del sitio	11	10.9	11.0	99.0
	otro	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	no responde	1	1.0		
Total		101	100.0		

De los encuestados que dijeron no haber realizado compras por internet, el 73,4% dijo haber tenido la intención de comprar por internet, pero haber tenido algún tipo de inconvenientes de realiza la compra. Entre los cuales encontramos que, el 51,5% de las personas con interés de comprar y que nunca lo han hecho, dijeron no haber realizado la compra por no poseer un medio de pago apropiado.

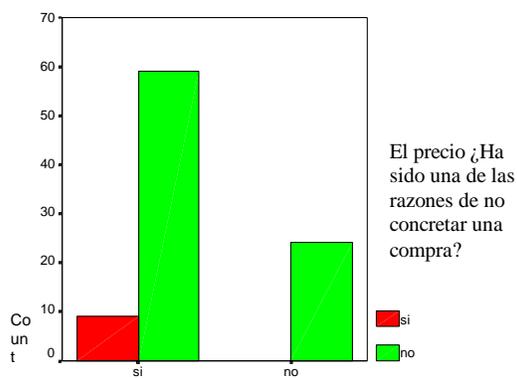
Dentro de este grupo podemos sacar conclusiones valiosas. El 12.2% dijo tener un interés regular en utilizar nuestros medios de pago, el 51.2% dijo tener interés y el 36.6% dijo estar muy interesados. Este grupo se conforma en un 39% de jóvenes entre 18 – 24 años, el

26.6% son consumidores de 25 – 34 años y el 34.1% son mayores de 35 años. Se observo que dentro de este grupo un 75.6% estaría interesado en usar nuestra tarjeta de prepago, un 43.9% en usar nuestra tarjeta de crédito y solo un 36.6% mostraría interés en la tarjeta de débito.

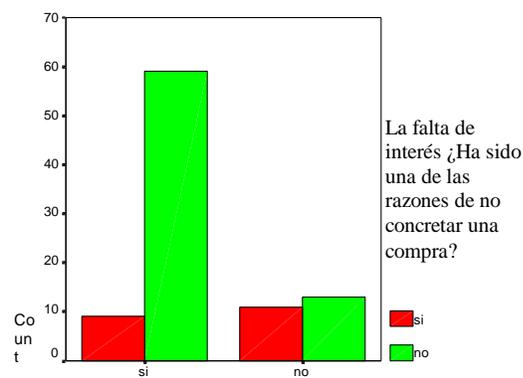


También existe casi un 40% que no realizo una compra por falta de seguridad con los medios de pagos. De este grupo un 61.3% estaría interesado en usar nuestros servicios y un 32.3% estaría muy interesado. Los porcentajes de edad de este grupo están cercanos al 33%. Ahora un 51.6% de este grupo estaría interesado en usar nuestra tarjeta de crédito, un 54,8 en nuestra tarjeta de débito y un 71% muestra gran interés por nuestra tarjeta de prepago

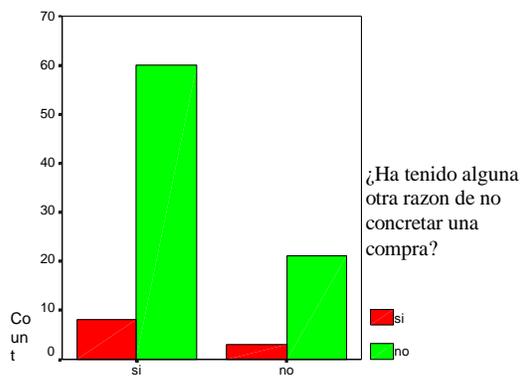
Pareciera que el resto de las razones de no concretar una compra no son lo suficientemente importantes, o no son de la percepción de las personas, dentro de estas se encuentran la desconfianza con el proveedor, el precio y la falta de interés. Ahora aunque no tenga un alto peso, debemos analizar los datos entregados como otras razones de no concretar una compra. La primera razón que resalta, es que 5 personas encontraron engorroso el sistema, y por esto desconfiaron de perder dinero por no saber realizar bien la transacción. Otros dijeron que no la realizaban por no poseer internet en el hogar, no estar inscritos en el sitio, no confían en la entrega, etc.



¿Ha tenido la intención de comprar por internet?



¿Ha tenido la intención de comprar por internet?

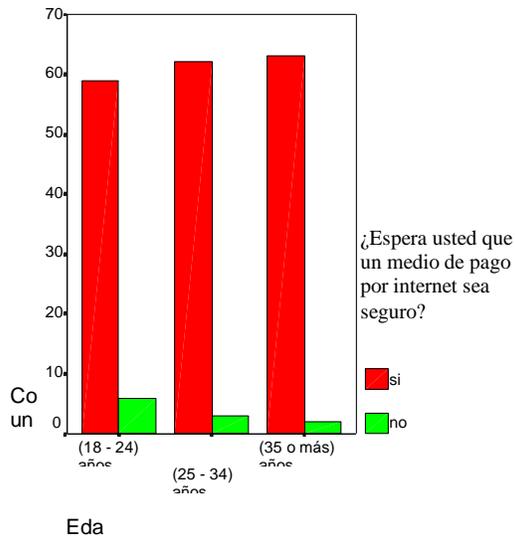


¿Ha tenido la intención de comprar por internet?

En los siguientes cuadros analizaremos cuales son los factores que los consumidores estiman como críticos en un servicio de Pagos para internet.

El primer factor a estudiar es la seguridad. Podemos ver que es el factor primordial para las personas a la hora de realizar una transacción.

Casi un 95% de las personas cree que la seguridad es muy necesaria, tanto de los montos involucrados en la transacción, como de los montos contenidos en las cuentas de donde se retire el dinero y la información asociada a estos. Esto es para todos los segmentos de edad, lo que es positivo para nuestro proyecto

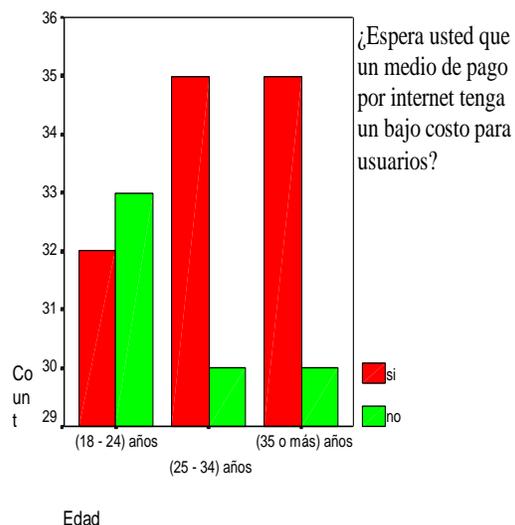


Edad * ¿Espera usted que un medio de pago por internet sea seguro?
 Crosstabulation

			¿Espera usted que un medio de pago por internet sea seguro?		Total
			si	no	
Edad	(18 - 24) años	Count	59	6	65
		% within Edad	90.8%	9.2%	100.0%
	(25 - 34) años	Count	62	3	65
		% within Edad	95.4%	4.6%	100.0%
	(35 o más) años	Count	63	2	65
		% within Edad	96.9%	3.1%	100.0%
Total		Count	184	11	195
		% within Edad	94.4%	5.6%	100.0%

De este grupo el 12.1% cree que la seguridad de los medios de pagos actuales es mala, el 44.5% cree que es regular y el 37.9% cree que es buena. Así también podemos analizar el interés demostrado por este grupo, por nuestras tarjetas: Un 11.9% esta entre nada y poco interesados, 12% esta regularmente interesado, un 49.5% esta interesado y un 26.6% esta muy interesado.

Esto nos demuestra que el simple concepto de seguridad de nuestras tarjetas, y el bajo involucramiento de montos mayores dado nuestro sistema, da un nivel de seguridad adecuado para entrar al mercado. Además podemos revisar que de este segmento de los entrevistados sobre un 50% estaría interesado en usar la tarjeta de crédito, un 34,8% la de débito y un 61.4% en la de prepago.

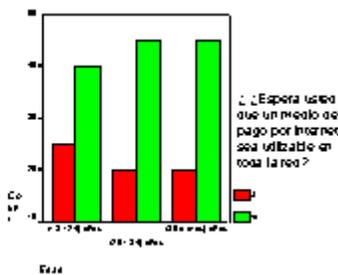
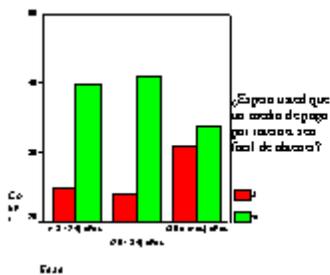


También existe una preocupación por que los medios de pago tengan un bajo costo para los consumidores, lo cual no es tan claro en el segmento de edad mas bajo, pero si en los dos segmentos superiores, además si analizamos los datos separando por sexo, tanto hombres como mujeres se preocupan de este aspecto en mas de un 50% de los casos, con una leve diferencia a favor de los hombres.

¿Espera usted que un medio de pago por internet tenga un bajo costo para usuarios?

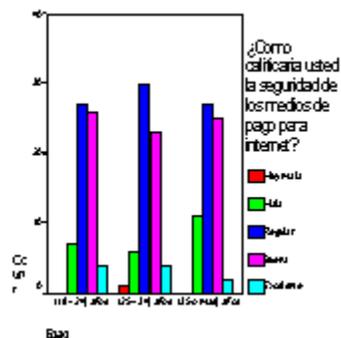
			¿Espera usted que un medio de pago por internet tenga un bajo costo para usuarios?		Total
			si	no	
Edad	(18 - 24) años	Count	32	33	65
		% within Edad	49.2%	50.8%	100.0%
	(25 - 34) años	Count	35	30	65
		% within Edad	53.8%	46.2%	100.0%
	(35 o más) años	Count	35	30	65
		% within Edad	53.8%	46.2%	100.0%
Total		Count	102	93	195
		% within Edad	52.3%	47.7%	100.0%

El resto de las cualidades que la gente espera no se vuelve critica, pero deben ser cualidades inherentes en nuestros productos, dentro de estas cualidades están facilidad de obtención, (critica en el grupo de gente de sobre 35 años, donde un 47.7% de las personas se preocupan de esta característica) que sea utilizable en toda la red y otros. Dentro de la alternativa de “otros” la gente se preocupo por la rapidez en el proceso, comodidad y facilidad de uso.

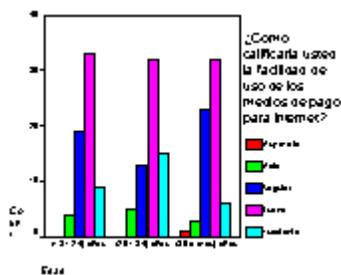


En las calificaciones que le dieron las personas a las características de los medios de pagos actuales podemos encontrar que: La seguridad percibida por los consumidores se distribuye alrededor de regular, con una mayor tendencia a buena. Esto para todos los grupos etáreos. La gente que ha realizado compras pagando con tarjetas de crédito, percibe la seguridad como buena (50,6%) o regular.(35,1%) Mientras que quienes

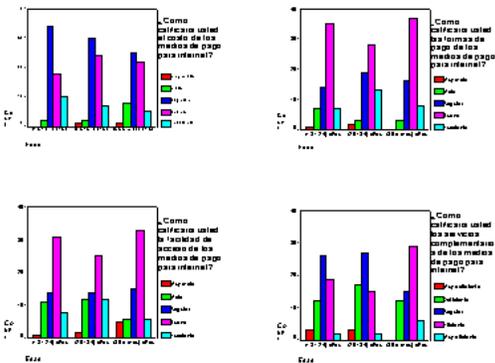
realizaron sus compras con tarjetas de crédito del sitio, calificaron la seguridad como buena (54,5%) y regular. (45,5%)



La facilidad de uso es percibida como buena, con una tendencia a regular, estos resultados se repiten con bastante exactitud si separamos a los que han comprado alguna vez por internet y quienes no lo han hecho.

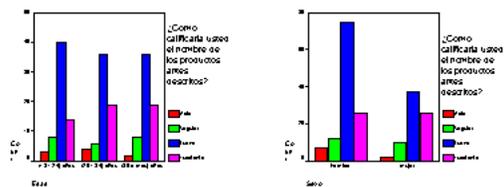


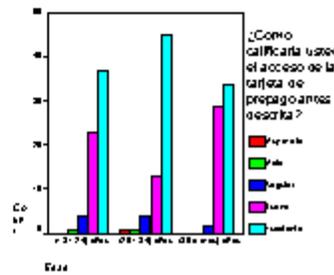
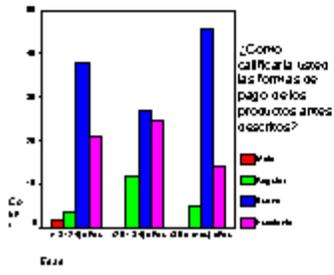
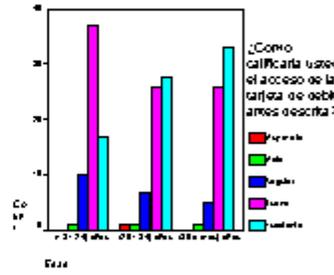
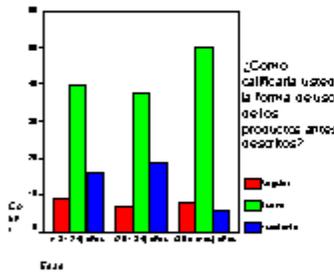
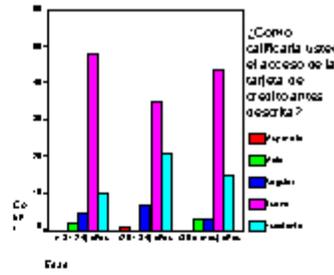
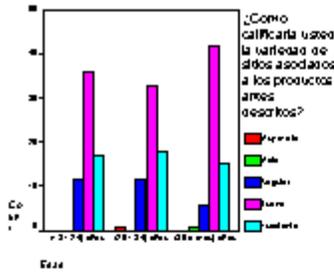
Al analizar la percepción de los costos de los medios de pagos actuales, podemos ver una tendencia a regular y bueno, pero al preguntarles valores exactos de los costos, la gente realmente no era capaz de entregar datos reales. Quiere decir que la gente realmente no sabe cuanto se les cobra por transacciones monetarias en el mercado, siendo así levemente indiferentes a estos costos.



Percepción de Nuestros Productos

Se vuelve fundamental para nosotros recopilar información de la percepción que adquieren los consumidores de los prototipos de nuestros servicios, para realizar las modificaciones pertinentes para tener una mejor adopción por parte del mercado, comenzamos con una calificación del nombre genérico de nuestra empresa, webcard, el cual fue mejor recibido de lo esperado, pensando en que era un prototipo bastante simple de la Marca. Pudimos ver que la calificación general del público se concentra en “Bueno”, con un 57,4%, seguido de excelente con un 26.7%. Los dos segmentos mayores poseen casi igual distribución en la calificación, mientras que los más jóvenes concentran con un 61.5% en “bueno”. Ahora al analizar por sexos, encontramos que las mujeres nos entregan mejores resultados en las calificaciones con una mayor tendencia a entregarnos “excelentes”.





Sobre el resto de las características o atributos de los prototipos explicados en la encuesta, también encontramos una tendencia bastante positiva hacia nuestros servicios. Mostrando solo una leve muestra de páginas, pero que abarca una gama bastante completa de tipos de páginas que usarían pagos electrónicos, las personas calificaron esto como que la variedad de sitios posibles asociados era bastante buena, dando como resultados mas gravitantes un promedio del 57.5% califico la variedad como buena, siendo el grupo mas gravitante el de 35 o mas años, y nos calificaron como excelente un 25.9% de la muestra, lo que es bastante positivo, al separar la muestra por sexo, los resultados no varían mucho.

En el ítem sobre la forma de uso de nuestros productos la tendencia fue aun más concentrada, entregando un 66.3% la calificación de Bueno y un 21.2% que nos califico como excelente. Y podríamos decir que al preguntarles sobre las formas de pago que pretendemos entregar la calificación fue aun más positiva ya que entre buena y excelente se concentro mas del 85% de la muestra. (57.2% buena y 30.9% excelente)

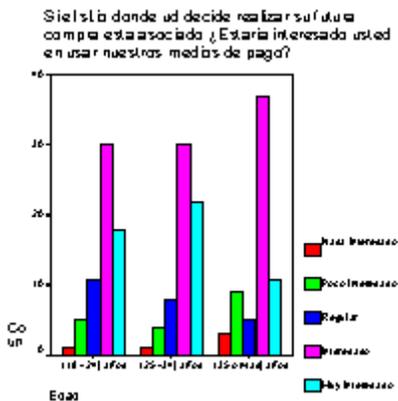
Se vuelve muy relevante para nosotros que las calificaciones hayan sido tan altas, ahora debemos entender que estos resultados deben tener un sesgo hacia estas calificaciones, por que al entregar las explicaciones sobre los productos suceden dos cosas, los prototipos son más simples que los servicios reales, lo que permite una adopción del modelo más rápida y simple para las personas, lo cual crea un sentimiento positivo hacia el producto. Lo mismo sucede con la percepción de estar participando en la creación del producto, que entrega una satisfacción para el encuestado, dando una mejor predisposición a entregar altas calificaciones.

Al calificar el acceso hacia los distintos servicios, las calificaciones fueron aun más positivas, siendo el grupo etáreo mas joven, el que entregó la calificación mas baja al acceso a tarjetas de crédito, por malas experiencias tratando de postular a tarjetas de las tiendas comerciales, ya que son ellos los que tienen menos acceso al crédito. Pero en general los accesos presentaron un porcentaje de concentración sobre el 85% entre bueno y excelente, siendo cada vez más predominante el excelente al ir avanzando de tarjeta de crédito, luego débito y finalmente tarjetas de prepago.

Ahora como podemos ver el interés sobre usar nuestros servicios, si el sitio donde realizarían futuras compras estuviera asociado a nuestra red de clientes, es bastante alto, 2,6% dijo no estar nada interesado, un 9,2% poco interesado, un 12,3% regularmente interesado, un 49,7% interesado y un 26,2% muy interesado

Podemos observar que separando por edad los dos grupos mas jóvenes mantienen una distribución bastante parecida, pero el grupo de mayor edad, presenta un menor interés en nuestros servicios. Esto no es de extrañar, ya que este grupo es el que debería poseer mayores ingresos, y mayor entrada a los servicios que son sustitutos de los nuestros, por lo que tener otro producto con los mismos fines es de menor trascendencia, pero es un grupo al cual nos interesa mucho atraer por su alto nivel de gastos. Al realizar el análisis

separando por sexo, vemos que los hombres poseen un nivel de interés mayor que el de las mujeres.



Al analizar ahora cual es el interés que tienen las personas, sobre los diferentes formatos de medios de pagos encontramos conclusiones fundamentales para nuestro proyecto. Para empezar vimos que las diferencias en las respuestas, al estudiar los diferentes grupos, nos entregaron la variable de segmentación dura que andábamos buscando, además de lo llamativo que podrían ser los diferentes tipos de servicios a entregar y en cuales basar nuestras campañas.

Edad * ¿Le interesaría utilizar nuestra tarjeta de credito para sus compras en Internet? Cross-tabulation

			¿Le interesaría utilizar nuestra tarjeta de credito para sus compras en Internet?		Total
			si	no	
Edad	(18 - 24) años	Count	26	30	56
		% within Edad	46.4%	53.6%	100.0%
	(25 - 34) años	Count	34	31	65
		% within Edad	52.3%	47.7%	100.0%
	(35 o más) años	Count	42	23	65
		% within Edad	64.6%	35.4%	100.0%
Total		Count	102	93	195
		% within Edad	52.3%	47.7%	100.0%

Es cosa que analicemos el caso de interés de usar nuestra tarjeta de Crédito, podemos ver las diferencias de comportamiento, al ir avanzando en los rangos de edad, mientras el interés del grupo menor es de solo un 40%, el segundo grupo posee un incremento de 12,3% en el interés al compararlo con el primer grupo, y los mas viejo alcanzan un interés del 64,6%. Debemos creer que este avance en el interés al ir creciendo la edad, demuestra preferencia por el conocimiento y acostumbramiento a servicios anteriores.

Edad * ¿Le interesaría utilizar nuestra tarjeta de débito para sus compras en internet? Crosstabulation

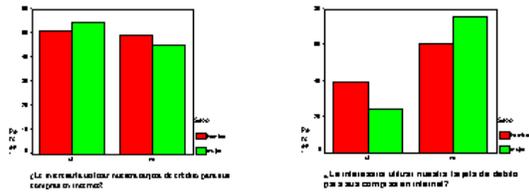
		¿Le interesaría utilizar nuestra tarjeta de débito para sus compras en internet?		Total
		si	no	
Edad	(18 - 24) años	Count	29	42
		% within Edad	69.0%	100.0%
(25 - 34) años	Count	25	40	
	% within Edad	62.5%	81.5%	
(35 o más) años	Count	17	43	
	% within Edad	28.2%	79.2%	
Total	Count	69	126	
	% within Edad	59.5%	88.1%	

Ahora el servicio de tarjeta o cuenta de débito, es la con menor cantidad de interesados que alcanzan solo un tercio de los encuestados, lo que nos obliga a buscar una mejor forma de dar un servicio parecido, pero más completo o satisfactorio para el público. También creemos que puede haber un sesgo, ya que era el concepto más ambiguo para la percepción de las personas, lo que podría entregar un rechazo, por ser un concepto menos tangible y desarrollado a través de otros servicios.

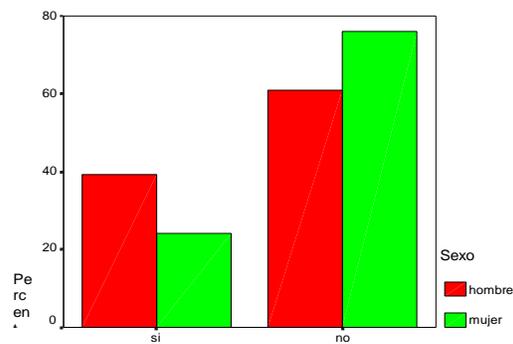
Edad * ¿Le interesaría utilizar nuestra tarjeta de prepago para sus compras en internet? Crosstabulation

		¿Le interesaría utilizar nuestra tarjeta de prepago para sus compras en internet?		Total
		si	no	
Edad	(18 - 24) años	Count	45	65
		% within Edad	69.2%	100.0%
(25 - 34) años	Count	37	65	
	% within Edad	56.9%	100.0%	
(35 o más) años	Count	35	65	
	% within Edad	53.8%	100.0%	
Total	Count	117	195	
	% within Edad	60.0%	100.0%	

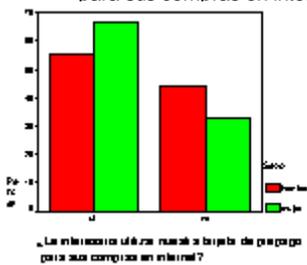
Finalmente estudiamos el interés sobre nuestras tarjetas de prepago, las cuales poseen la mayor tasa de preferencia con un promedio del 60%. Los cuales son especialmente explicado por el grupo más joven (18 – 24 años), los que presenta un 69,2% de interés, seguido por el grupo de 25 – 34 años con un 56,9% y finalmente el grupo de mayores de 35, con un 53,8%. Aunque el interés va decreciendo a mayor edad, el interés se mantiene por sobre el 50% de los casos, lo que es muy alentador.



Al analizar los resultados segmentando por sexo, podemos observar que los comportamientos son bastante parecidos entre hombres y mujeres, por lo que reafirmamos que es mejor la segmentación por edad que por sexo.



¿Le interesaría utilizar nuestra tarjeta de débito para sus compras en internet?



Estos resultados reafirman los entregados por los otros estudios, además al realizar un estudio de datos cruzados entre el interés general de nuestros servicios y los distintos formatos, encontramos una concordancia entre resultados. Los datos más importantes son que de la gente que posee interés en nuestros servicios, un 56,7% usaría nuestra tarjeta de crédito y un 41,2% de los que están muy interesados en nuestros servicios, usarían la tarjeta de crédito.

Además quienes dijeron estar muy interesados en nuestros servicios, un 66,7% dijo que usarían nuestra tarjeta de prepago en caso de realizar una compra por internet. Esto es muy importante para nuestras conclusiones finales. Además casi la mitad de las personas que desearía usar nuestra tarjeta de crédito, lo haría en combinación con las tarjetas de prepago, y un 53,8% de los interesados en la tarjeta de débito, estaría interesado en usarla en combinación con las de prepago.

Conclusiones:

Datos Secundarios:

En el mundo contabilizaban mas de 500 millones de usuarios, a esa fecha, el doble de la cantidad registrada tan solo dos años antes y se espera que se vuelva a duplicar de aquí a menos de 5 años.

- Resalta el cada vez mayor interés por parte de las mujeres, sobre el manejo de internet.
- En Chile las personas con mas años en el manejo de internet, tienden a ser más proclives a actividades más transaccionales, como trabajo, realización de tramites, compras y operaciones bancarias.
- El uso de internet y numero de conexiones a esta, se concentra en la zona centro de nuestro país. Resaltando la región metropolitana con casi el 50%.
- Los datos nos muestran que existe una fuerte concentración a visitas de paginas nacionales desde los hogares, se estima que es aproximadamente de un 45%.
- Respecto de su conducta futura, el 10% de los internautas declara que con certeza comprará por Internet en los próximos 3 meses, y un 15% adicional admite la probabilidad de que ello ocurra.

- En cuanto a los inhibidores de compra en Internet, las principales trabas son el desconocimiento del sistema por parte de los internautas (24%), la percepción de que es poco interesante hacerlo (22%), temores por la inseguridad del medio (21%), la satisfacción que genera comprar en las tiendas físicas (12%), la falta de oportunidades para hacerlo (10%) y la carencia de tarjetas de crédito (8%).
- En cuanto al destino de sus compras, el 80% utiliza sitios nacionales y el 35% extranjeros. El 52%, en tanto, declara comprar habitualmente en sitios de grandes tiendas.

Conclusiones Etapa Cuantitativa:

- Los pagos se realizan principalmente con tarjetas de Crédito, con un 77% de la muestra, seguido de las tarjetas de crédito del sitio y luego el efectivo.
- Sobre el 50% de las personas con interés de comprar y que nunca lo han hecho, dijeron no haber realizado la compra por no poseer un medio de pago apropiado.
- También existe casi un 40% que no realizó una compra por falta de seguridad con los medios de pagos.
- Casi un 95% de las personas cree que la seguridad es muy necesaria, tanto de los montos involucrados en la transacción, como de los montos contenidos en las cuentas de donde se retire el dinero y la información asociada a estos.

- Existe una preocupación por que los medios de pago tengan un bajo costo para los consumidores, pero al preguntarles valores exactos de los costos, la gente realmente no sabe cuanto se les cobra por transacciones monetarias en el mercado.
- El análisis de interés de usar nuestra tarjeta de Crédito, nos entregó diferencias de comportamiento, mientras el interés del grupo menor es de solo un 40%, el segundo grupo posee un incremento de 12,3% en el interés al compararlo con el primer grupo, y los mas viejo alcanzan un interés del 64,6%.
- Ahora el servicio de tarjeta o cuenta de débito, es la con menor cantidad de interesados que alcanzan solo un tercio de los encuestados.
- El interés sobre nuestras tarjetas de prepago posee la mayor tasa de preferencia con un promedio del 60%. Los cuales son especialmente explicado por el grupo mas joven (18 – 24 años), los que presenta un 69,2% de interés, seguido por el grupo de 25 – 34 años con un 56,9% y finalmente el grupo de mayores de 35, con un 53,8%. Aunque el interés va decreciendo a mayor edad, el interés se mantiene por sobre el 50% de los casos, lo que es muy alentador.
- Los encuestados dijeron estar muy interesados en nuestros servicios, un 66,7% dijo que usarían nuestra tarjeta de prepago en caso de realizar una compra por internet. Además casi la mitad de las personas que desearía usar nuestra tarjeta de crédito, lo haría en combinación con las tarjetas de prepago, y un 53,8% de los interesados en la tarjeta de débito, estaría interesado en usarla en combinación con las de prepago.

CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD FINANCIERA O BANCO

En conformidad a lo dispuesto en los artículos 27 y siguientes de la Ley General de Bancos y a las disposiciones legales y reglamentarias, los bancos y las sociedades financieras deben constituirse como sociedades anónimas. Estas sociedades anónimas tienen el carácter de especiales, puesto que deben cumplir una serie de requisitos que establece la L.G.B. y contar con la autorización de esta Superintendencia que declara su existencia.

La L.G.B. sólo contempla la constitución de un banco por creación originaria o por transformación de una sociedad financiera en banco.

El procedimiento para constituir un banco o sociedad financiera, se dividirá, para efectos prácticos, en tres etapas.

Primera Etapa: Obtención del certificado de autorización provisional.

En esta etapa los accionistas fundadores deben presentar a este organismo un prospecto

acompañado del plan de desarrollo de negocios para los primeros tres años y constituir, al momento de otorgarse el certificado de autorización provisional, una garantía igual al 10% del capital de la sociedad proyectada.

El prospecto debe contener:

1.- Nombre, apellido, profesión y domicilio de los accionistas fundadores.

- Son accionistas fundadores, aquellos que, además de firmar el prospecto tendrán una participación significativa en la propiedad de la empresa, según las normas del artículo 36 de la misma ley.

- Los accionistas fundadores así como los mayoritarios deben cumplir requisitos de solvencia e integridad a que se refiere el artículo 28 de la L.G.B.

Si además se trata de instituciones financieras, sociedades de inversión o de otra naturaleza, constituidas en el extranjero, deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 29 de la L.G.B.

- Los accionistas fundadores no podrán recibir, directa ni indirectamente, remuneración alguna por el trabajo que ejecuten en tal carácter.

2.- El domicilio de la sociedad proyectada.

3.- Nombre o denominación de la empresa, debiendo incluirse en él la expresión "Banco" o "Financiera", según sea el caso. - Se debe tener presente que el artículo 8' de la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas, expresa que ninguna sociedad podrá tomar un nombre igual al de otra constituida con anterioridad, ni adoptar como nombre uno parecido al de una sociedad ya constituida que induzca a errores o confusiones.

- Por otra parte, no es admisible que una empresa inserte en su nombre expresiones como "Nación", "Estado", "República" que den motivo para suponer que se trata de entes estatales.

4.- El objeto de los bancos o sociedades financieras, no puede ser otro que el indicado para cada tipo de empresa en la Ley General de Bancos.

5.- El monto del capital y forma como se encontrará dividido. Como toda sociedad anónima, los bancos y financieras tendrán dividido su capital en acciones. Sobre este punto hay que tener presente las siguientes disposiciones:

- Las acciones sólo pueden ser nominativas y ordinarias.

- El capital básico mínimo para organizar un banco y una sociedad financiera de acuerdo a los artículos 50 y 114 de la L.G.B., no podrá ser inferior a 800.000 y 400.000 Unidades de Fomento, respectivamente. En todo caso y tal como lo señala el artículo 51 de la L.G.B., al tiempo de otorgarse la escritura social de un banco, el capital mínimo deberá estar pagado en un 50%, no existiendo plazo para enterar el saldo, debiendo mantener, mientras no alcance el capital mínimo de 800.000 UF, un patrimonio efectivo no inferior al 12% de sus activos ponderados por riesgo cuando tenga un patrimonio efectivo de 400.000 UF y no inferior a 10% cuando tenga uno de 600.000 UF.

- El capital sólo puede pagarse en dinero efectivo, por lo que no puede admitirse el pago en otra clase de bienes o en documentos de crédito (art. 49 No 1 de la L.G.B.).

6. - Número de directores, ya se trate de una sociedad financiera. Este número debe ser impar, no inferior a 5 ni superior a 11. (art. 49 No 4 L.G.B.).

7.- Las firmas de los accionistas fundadores.

Los accionistas fundadores de un banco o financiera deben cumplir los siguientes requisitos:

- Solvencia: Contar con un patrimonio neto consolidado equivalente a la inversión proyectada y, cuando se reduzca a una cifra inferior, informar oportunamente de este hecho.

- Integridad: Que no existan conductas dolosas o culposas,

graves o reiteradas, que puedan poner en riesgo la estabilidad de la entidad que se propone establecer o la seguridad de los depositantes, para lo cual deberán proporcionar todos los antecedentes relativos a sus actividades comerciales y, en especial, a la administración bancaria o financiera en que hayan participado. Se presumirá que existen as conductas dolosas o culposas señaladas precedentemente, en los casos referidos en el inciso cuarto del artículo 36 de la L.G.B.

8.- Junto con el prospecto, la Superintendencia puede exigir los siguientes antecedentes complementarios:

- Estudio de factibilidad de la empresa proyectada.
- El contrato que se celebrará con los suscriptores de acciones.
- El folleto oficial de propaganda que se utilizará.
- Un presupuesto de los gastos de organización.

El Superintendente, dentro del plazo de 180 días y previo estudio de los antecedentes que se le proporcionan, entre los que cabe destacar el plan de desarrollo de negocios, o que obtenga directamente, puede rechazar el prospecto por resolución fundada, u otorgar a los accionistas fundadores un certificado provisional de autorización. Dicha plazo podrá aumentarse hasta en 180 días adicionales, en los casos que señala el inciso segundo del artículo 30 de la L.G.B.

Garantía del 10% del capital:

- 1.- Debe efectuarse mediante un depósito a la orden de la Superintendencia en alguna institución sometida a su Fiscalización y al momento de entregarse el certificado de autorización provisional.
- 2.- Los fondos que constituyen la garantía sólo podrán girarse una vez que haya sido autorizada la existencia de la sociedad y que entre en funciones su directorio.
- 3.- Esta garantía tiene por objeto caucionar la responsabilidad personal y solidaria que les asiste a los organizadores de conformidad a la ley, por la devolución de los fondos que se reciben en pago de la suscripción de acciones en el periodo de formación de la empresa.

4.- Dicha responsabilidad puede hacerse efectiva en caso de que no se establezca el nuevo banco o financiera, sea porque no se solicitó la autorización de existencia de la sociedad dentro del plazo de diez meses contado desde la fecha del certificado de autorización provisional o, en el evento que la autorización fuere denegada.

Efectos del certificado:

- Tiene validez de 10 meses desde su fecha.
- Habilita a los accionistas fundadores para realizar los trámites conducentes a obtener la autorización de existencia de la sociedad y los actos administrativos para preparar su constitución y funcionamiento.
- Se entiende que la sociedad tiene personalidad jurídica desde su otorgamiento.
- Puede actuar bajo la denominación de banco o financiera en formación, ya sea para colocar acciones, ya para hacer propaganda, etc.
- Faculta para abrir una o más cuentas corrientes bancarias en que deben depositarse los dineros correspondientes a la suscripción de acciones.

Segunda Etapa: Obtención de la autorización de existencia.

Requisito previo a la solicitud:

Dentro del plazo de diez meses desde el otorgamiento del certificado provisional deberá otorgarse la escritura pública de constitución de la sociedad, la que debe contener entre otras cosas:

1.- Los estatutos previamente revisados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Los estatutos deben señalar las siguientes menciones:

Las que indica el artículo 42 de la L.G.B., entre las que corresponde citar:

- El nombre del banco o financiera y en él podrá omitirse la indicación que se trata de una sociedad anónima, y

- La ciudad de la República en que se instalará la casa matriz.

Las del artículo 4° de la Ley 18.046 sobre sociedades anónimas:

- El nombre, apellido, profesión y domicilio de los accionistas que concurran a su otorgamiento;
- La enumeración clara, precisa y completa del objeto específico de la sociedad, determinado por la L.G.B.;
- La duración de la sociedad que podrá ser indefinida;
- El capital, número de las acciones en que se divide; si las acciones tiene o no valor nominal y los plazos en que los accionistas deben consignar su importe en la caja social. Al tiempo de otorgarse la escritura social, deberá encontrarse totalmente suscrito el capital del banco y pagado, a lo menos, el mínimo a que se refieren respectivamente los artículos 50 y 114 de la L.G.B. Sin embargo, tratándose de un banco, podrá pagarse la mitad del capital mínimo y el banco quedará sujeto a una mayor proporción entre patrimonio efectivo y activos ponderados por riesgo, mientras no alcance un capital pagado y reservas igual a 800.000 UF, para lo cual no existe un plazo.

La época en que deben confeccionarse el balance e inventario y celebrarse las juntas ordinarias de accionistas, que en el caso de los bancos es al 31 de diciembre de cada año y el cuatrimestre siguiente, respectivamente;

La forma en que debe hacerse la liquidación;

La naturaleza del arbitraje a que se someterán las diferencias que ocurran durante la vigencia de la sociedad o su liquidación;

El poder conferido a la persona encargada de diligenciar la aprobación de los estatutos, para aceptar en nombre de los suscriptores las modificaciones que indique la autoridad y extender una escritura complementaria.

2.- La designación del Directorio Provisional, que actuará como tal hasta la fecha que se fije para la renovación, lo que normalmente debe suceder en la primera junta ordinaria de accionistas.

3.- La designación e individualización del gerente y subgerentes provisionales.

4.- El poder para las personas que tramitarán la legalización de la sociedad.

5.- La inserción del certificado provisional de autorización.

Solicitud de autorización de existencia:

1.- La persona designada en la escritura social debe solicitar al Superintendente que autorice, mediante resolución, la existencia de la sociedad.

2.- La solicitud debe acompañarse con dos copias autorizada de la escritura pública que contenga los estatutos y deber acreditarse que el mínimo de capital exigido por la ley se encontraba enterado a la fecha de otorgamiento de la escritura social.

Cumplidos dichos requisitos, el Superintendente dictará una resolución que autorice la existencia del banco o financiera.

3.- Dentro del plazo de 60 días contados desde la fecha de la Resolución respectiva, debe inscribirse en el Registro de Comercio correspondiente y publicarse por una vez en el Diario Oficial, el certificado expedido por esta Superintendencia de haberse otorgado la Resolución que además, contenga un extracto de los estatutos.

Efectos de la autorización de existencia: Una vez obtenida la autorización de existencia el banco o financiera deber realizar las siguientes diligencias:

- La administración y atribuciones de los administradores, las facultades que se reserva la asamblea general de accionistas y las normas sobre auditores externos e inspectores de cuentas en su caso;

- La forma de distribución de las utilidades. No procede el reparto de dividendos provisorios;

Constituirse el directorio provisional de la empresa para designar su presidente, vicepresidente y para fijar el orden de precedencia de los demás directores, si corresponde.

Designarse al gerente y subgerente permanentes del banco o financiera y conferirles los poderes que correspondan. Posibilidad de retirar el dinero de las cuentas corrientes utilizadas durante la organización para iniciar las operaciones del banco.

Disponer el pago, previa cuenta documentada, de los gastos en que incurrieron los accionistas fundadores, los cuales no pueden exceder de los contemplados en el presupuesto presentado junto al prospecto.

Tercera Etapa: Obtención de la autorización de funcionamiento.

Cumplidos los trámites anteriores, el personero de la empresa se encuentra en condiciones de solicitar al Superintendente la autorización para funcionar.

El Superintendente comprobará, dentro del plazo de 90 días, si se encuentra preparada para iniciar sus actividades y, especialmente, cuenta con los recursos tecnológicos y con los procedimientos y controles para emprender adecuadamente sus funciones.

En esta misma oportunidad, la Superintendencia deberá analizar en forma definitiva el plan de desarrollo de negocios para los primeros tres años.

Cumplidos dichos requisitos y dentro de un plazo de 30 días, le concederá la pertinente autorización y le fijará un plazo para ello.

Para resolver, el Superintendente examinará el cumplimiento de cada uno de los trámites anteriores, como asimismo, el cumplimiento de las obligaciones tributarias tanto fiscales como municipales, si la empresa cuenta con la estructura organizativa, una planta de funcionarios adecuada y si el sistema de contabilidad implantado y código de cuentas empleado se adapta a las exigencias señaladas por este organismo y en general todas aquellas que permitan desempeñar sus operaciones en forma regular.

La resolución que autorice el funcionamiento del banco o financiera, deberá anotarse al margen de la inscripción del extracto de los estatutos sociales en el Registro de Comercio.

Asimismo, las instituciones financieras se entienden incorporadas al Registro de Valores que debe llevar esta Superintendencia con el solo mérito de la resolución que autoriza su funcionamiento.

Efectos de la autorización de Funcionamiento:

Puede iniciar sus operaciones, siempre que cumpla las siguientes formalidades:

- Notificar al Superintendente el día en que abrirá sus puertas al público.
- Comunicar y enviar a la Superintendencia una nómina del personal superior del banco y un facsímil de las firmas autorizadas.

EMISION U OPERACIÓN DE TARJETAS DE CREDITO

GENERALIDADES

1.- Para los efectos de estas normas, se entiende por tarjeta de crédito, en adelante “Tarjeta(s)”, cualquiera tarjeta u otro documento, que permite a su titular disponer de un crédito otorgado por su emisor y es utilizado por su titular o usuario en la adquisición de bienes o en el pago de servicios, vendidos o prestados por los establecimientos afiliados al correspondiente sistema; sin perjuicio de las prestaciones adicionales que se podrán otorgar al titular de la tarjeta.

2.- Empresa emisora de tarjetas, en lo sucesivo, “Empresa emisora” o “Emisor”, es la persona jurídica que emite y pone en circulación una o más tarjetas.

3.- Empresa operadora de tarjetas, en adelante, “Empresa operadora” u “Operador”, es la persona jurídica que en virtud de un contrato con el emisor que así lo determine, proporcione a este último los servicios administrativos que se requieran.

4.- La afiliación de los establecimientos a un sistema de tarjeta (s) con el objeto de que la acepten como instrumento de pago, como así mismo el pago por las adquisiciones que en estos hagan los titulares de las tarjetas, serán de responsabilidad de la empresa emisora. Sin

perjuicio de lo anterior los operadores podrán afiliar establecimientos y responsabilizarse del pago a los mismos, de conformidad con lo que se establece en el N°1 del Título VI.

5.- Los emisores podrán operar por si mismos las tarjetas de su propia emisión, o bien, contratar la operación total o parcial de las mismas con una o más empresas operadoras.

6.- Las entidades que tengan la propiedad de una tarjeta y que no deseen hacer ellas mismas la emisión, podrán encargarla a uno o más emisores.

7.- Quedan exceptuadas de las presentes normas las tarjetas que fueren emitidas por casas comerciales para las compras que en ellas efectúen sus clientes; como, asimismo, las que emitan otras empresas para el solo fin de ser utilizadas en las compras que se efectúen en una determinada casa comercial.

II ENTIDADES AUTORIZADAS PARA EMITIR U OPERAR SISTEMAS DE TARJETAS DE CREDITO

Entre las entidades autorizadas para emitir u operar sistemas de tarjetas encontramos las empresas bancarias y sociedades financieras, luego de autorizadas al efecto por el Banco

Central de Chile, en adelante “el Banco Central”, el cual podrá aprobar o denegar la correspondiente solicitud, sin expresión de causa.

Las autorizaciones del Banco Central se otorgarán para cada marca de tarjeta a ser emitida u operada por las respectivas entidades.

La autorización para emitir tarjetas de crédito supone que la persona autorizada podrá realizar, por sí misma, todas las actividades propias de la administración u operación de la o las tarjetas que emita.

Las entidades autorizadas para emitir u operar tarjetas, sólo podrán iniciar sus actividades como tales, una vez que se publique en el Diario Oficial el correspondiente acuerdo de autorización, que adoptará el Consejo del Banco Central.

III.- REQUISITOS PARA LAS EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS

Las empresas bancarias y sociedades financieras establecidas en Chile, por el solo hecho de tener la calidad de tales, están facultadas para emitir tarjetas.

No obstante lo anterior, para que puedan iniciar las actividades propias de una empresa emisora, es menester que en forma previa envíen una comunicación al Banco Central, para los efectos de que éste adopte el acuerdo a que se refiere el párrafo final del punto anterior.

IV. REQUISITOS PARA LAS EMPRESAS OPERADORAS DE TARJETAS

- 1.- Contar con la autorización del Banco Central. Sólo podrán optar a dicha autorización las entidades que acrediten un capital pagado y reservas no inferior a 25.000 UF.
- 2.- Mantener el capital pagado y reservas mencionado en el número precedente.
- 3.- Los operadores que contrajeran directamente la responsabilidad de pago con los establecimientos afiliados, deberán cumplir los requisitos señalados para sociedades anónimas y de responsabilidad limitada que deseen actuar como emisoras de tarjetas.

V. DE LOS CONTRATOS DE LOS EMISORES CON LOS TITULARES DE TARJETAS

1.- Los emisores celebrarán con cada titular de tarjeta un “contrato de afiliación al sistema y uso de la tarjeta”, en adelante “el contrato”, en el cual se establecerá el monto máximo de las adquisiciones que podrá realizar con cargo a la tarjeta, sea en moneda nacional o extranjera.

Dicho monto podrá ser ilimitado cuando el emisor califique que el titular de la tarjeta posee reconocida solvencia y suficiente capacidad económica.

2.- En el evento que el titular de una tarjeta sea una persona jurídica, el contrato y la tarjeta deberán indicar la persona natural autorizada para su uso.

En estos casos, la responsabilidad pecuniaria por las compras o gastos que se realicen, a través de la tarjeta corresponderá a la respectiva persona jurídica.

3.- El contrato sólo se entenderá perfeccionado una vez que se halla entregado la respectiva tarjeta a su titular, correspondiendo al emisor la prueba de su entrega.

4.- El emisor y titular de la tarjeta pueden convenir que el pago por las adquisiciones efectuadas con la tarjeta, entre fechas de emisión de estados de cuenta se efectúe al contado a la fecha de vencimiento que se indique en último estado o con cargo al crédito que hubieren convenido; estableciéndose, en este último caso, el % mínimo que debe pagarse al contado.

Si el titular se acoge a la modalidad de cargo al crédito, podrá estipularse el pago de intereses por el saldo insoluto de la deuda, los que se devengaran entre fechas de vencimiento de estado de cuenta o entre las fechas de facturación de los mismos.

Sin perjuicio de lo anterior podrá convenirse que el titular pueda efectuar abonos al crédito entre fechas de emisión de estados de cuenta o de la facturación de los mismos, en cuyo caso los intereses se devengaran sobre el saldo deudor diario.

Podrá también, estipularse la compra de bienes y pago de servicios de cargo inmediato, los cuales se podrán cargar al crédito a la fecha de pago de los mismos a los establecimientos afiliados

5.- Los emisores podrán autorizar que los titulares de tarjetas giren, en dinero efectivo, con cargo al crédito que hayan convenido. El monto de los giros no podrá exceder del máximo previamente determinado para estos efectos y los intereses sólo podrán cobrarse desde la fecha del giro.

6.- El contrato deberá establecer:

El plazo de vigencia del mismo, que podrá ser indefinido;

El plazo en el que se hará exigible la obligación de pago del titular de la tarjeta, por las adquisiciones que se realicen con cargo a la misma;

El costo que presente para el titular la mantención de la tarjeta y la oportunidad de su cobro

Determinación del recargo por mora que se aplicara y en que situaciones;

La modalidad de tasa de interés aplicable al crédito o avance en efectivo que pueda otorgarse y periodos de pago; y

Procedimiento y responsabilidades, en caso de robo, hurto o pérdida de la tarjeta.

DE LOS CONTRATOS CON LOS ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS POR LAS TARJETAS QUE SE UTILICEN EN EL TERRITORIO NACIONAL

1.- Los contratos con los establecimientos afiliados pueden ser celebrados por los emisores o por los operadores con quienes aquellos hubieran convenido la administración de la tarjeta. Los operadores podrán celebrar los mencionados contratos, ya sea en representación del emisor, o actuando a nombre propio, en cuyo caso asumirán directamente la obligación de pago con el establecimiento afiliado. Para que el operador pueda actuar a su propio nombre, deberá cumplir los requisitos señalados para las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada que deseen actuar como emisoras.

2.- La responsabilidad de pago a los establecimientos afiliados en los plazos convenidos por el monto de las ventas o servicios recaerá sobre el emisor. Sin perjuicio de lo anterior, dicha responsabilidad recaerá sobre el operador cuando este, actuando a su propio nombre, celebre el contrato con el establecimiento afiliado.

3.- En el evento que las partes no hubieran precisado cuál es el título o documento que autoriza al establecimiento afiliado para exigir los respectivos pagos, se entenderá que tiene tal carácter el comprobante de ventas y servicios emitido por el establecimiento y suscrito por el titular de la tarjeta.

4.- El contrato deberá contener las normas que las partes determinen, tendientes a precaver el uso indebido de la tarjeta, ya sea por que no se encuentre vigente o por otras causas.

5.- El emisor u operador, en su caso, no podrá eximirse de la obligación de pago al establecimiento por las ventas que este realice sin cumplir con los requisitos convenidos, cuando se haya recibido el reembolso de la respectiva transacción

VII. DE LOS CONTRATOS DEL OPERADOR CON EL EMISOR

1.- El operador podrá otorgar los servicios de administración de las tarjetas a uno o varios emisores, celebrándose, al efecto, un contrato que deberá establecer:

Las obligaciones que contraiga el operador y que emanen de la administración de la tarjeta; dejándose claramente establecido qué actos constituyen dicha administración; y

Las obligaciones que contraiga el emisor y que emanen de la administración de la tarjeta por el operador.

DE LA OPERACIÓN DEL SISTEMA

1.- Las tarjetas se emitirán a nombre de su titular; serán intransferibles y deberán contener, a lo menos, la siguiente información:

Identificación del emisor;

Numeración codificada de la tarjeta;

Identificación de la persona autorizada para su uso. En el caso de que el titular de la tarjeta sea una persona jurídica, deberá llevar el nombre o razón social de ésta y la individualización de la persona natural autorizada para su uso;

2.- A lo menos una vez al mes, el emisor deberá remitir al titular de la tarjeta un estado de cuenta, en el que se señale el monto de cada compra de bienes o pago de servicios efectuado mediante el uso de la tarjeta, como asimismo, el uso del crédito y todo cargo que se verifique en el período correspondiente, que genere una obligación de pago por parte del titular.

3.- El emisor u operador deberá contar con medios adecuados para informar oportunamente a los establecimientos afiliados, acerca de las tarjetas que se dejen sin efecto por una causa distinta a la expiración del plazo de vigencia indicado en ellas.

SUSPENSIÓN Y REVOCACIÓN DE LA AUTORIZACIÓN PARA EMITIR U OPERAR TARJETAS DE CRÉDITO

1.- En las situaciones que se indican en este número, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras podrá adoptar las medidas correctivas que considere adecuadas, incluyendo, previo informe favorable del Consejo del Banco Central, la suspensión o revocación de la autorización para emitir u operar tarjetas de crédito:

Cuando el emisor u operador no cumpla lo dispuesto en las normas que rigen el sistema de tarjetas de crédito;

Cuando considere que el sistema o la administración de él, no se conduce dentro de sanas prácticas financieras; y

Cuando el capital pagado y reservas se redujere a una cantidad inferior al mínimo establecido en estas normas. En este caso, la entidad afectada podrá solicitar que se deje sin efecto la medida, proponiendo un plan de capitalización al Banco Central de Chile, el cual podrá aprobarlo o denegarlo sin expresión de causa.

2.- En caso que se suspenda o revoque la autorización para emitir u operar tarjetas de crédito, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras deberá dictar las instrucciones necesarias para adecuar el funcionamiento o el finiquito de las operaciones pendientes. En estos casos podrá solicitar que se pongan a su disposición los sistemas de información y administrativos correspondientes y solicitar cualquier antecedente que estime conveniente.

3.- Los emisores o, en su caso, los operadores a los cuales se suspenda o revoque la autorización, no podrán entregar nuevas tarjetas ni afiliarse a nuevos establecimientos, y deberán

ajustar sus demás operaciones a las normas que, al efecto, imparta la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

OTRAS DISPOSICIONES

1.- Se faculta a la gerencia general del Banco Central de Chile para dictar las disposiciones que se estimen necesarias para la adecuada operación de las normas contenidas en este capítulo.

2.- La Superintendencia, en uso de sus atribuciones, dictará las normas contables y de control que sean pertinentes y fiscalizará a las empresas emisoras u operadoras de tarjetas, sin perjuicio de establecer aquellas disposiciones que le competen en conformidad a estas normas y a la ley.

3.- Para los efectos establecidos en estas normas y otras que les sean aplicables, los emisores u operadores se obligarán a proporcionar al Banco Central de Chile y a la Superintendencia, cualquier antecedente o registro que estos requieran para asegurar el adecuado cumplimiento de las mismas.

EMISION U OPERACION DE TARJETAS DE PAGO CON PROVISION DE FONDOS

GENERALIDADES

1.- Para efecto de las presentes normas, se entenderá por Tarjeta de Pago con Provisión de Fondos, en adelante "Tarjeta(s)", aquella que contenga un dispositivo electrónico con información que refleje, entre otros datos, el saldo entre los cargos (pagos) y abonos (disponibilidad para pagos) efectuados por su titular, y que importe al Emisor contraer habitualmente obligaciones de dinero con el público o con los establecimientos comerciales o servicios afiliados al sistema.

Esta Tarjeta sólo podrá ser utilizada en el territorio nacional como instrumento de pago en la red de establecimientos comerciales o de servicios afiliados al correspondiente sistema. Estos establecimientos y servicios deberán contar con dispositivos electrónicos que operen con sistemas en línea, esto es, que efectúen cargos y abonos inmediatos en las Tarjetas de titular que efectúa pagos y en la Tarjeta o dispositivo electrónico del establecimiento o servicio beneficiario del mismo, respectivamente, en la medida que el dispositivo electrónico de la Tarjeta del primero refleje un saldo suficiente para que se lleve a cabo la transacción pertinente. De igual forma, estos dispositivos electrónicos podrán operar fuera de línea con el Operador o Emisor.

Las normas del presente Capítulo también deberán ser aplicadas a cualquier sistema que involucre transacciones entre partes que, alternativamente a las Tarjetas, utilicen un dispositivo electrónico que refleje la información de las transacciones efectuadas.

2.- Empresa Emisora de Tarjetas, en lo sucesivo, "Empresa Emisora" o "Emisor", es la empresa bancaria y/o sociedad financiera establecida en el país, que emite y pone en circulación una determinada Tarjeta contra una provisión de fondos efectuada por el interesado, para ser utilizada en la compra de bienes y servicios, computada en una Cuenta de Registro y Saldos abierta para el efecto en el Emisor y ligada, si corresponde, a una Tarjeta por medio de un RUT. El Emisor responderá en todo momento del saldo registrado en la referida Cuenta.

3.- Empresa Operadora de Tarjetas, en adelante, "Empresa Operadora" u "Operador", es la persona jurídica que, en virtud de un contrato con el Emisor que así lo determine, proporciona a este último los servicios administrativos que se requieran para el adecuado funcionamiento de este sistema de Tarjetas.

4.- La afiliación de los establecimientos comerciales y de servicios a un sistema de Tarjeta(s) con el objeto de que la acepten como instrumento de pago, así como la responsabilidad de pago de las transacciones que hagan los titulares de las Tarjetas, serán de responsabilidad de la Empresa Emisora.

5.- Los Emisores podrán operar por sí mismos las Tarjetas de su propia emisión, o bien, contratar la operación total o parcial de las mismas con una o más Empresas Operadoras.

6.- Las transacciones que se efectúen por medio de las Tarjetas deberán tener como contrapartida- un reflejo inmediato de información en otras Tarjetas o dispositivos electrónicos involucrados en la transacción.

7.- El saldo o disponibilidad efectiva para pagos de una Tarjeta corresponderá al neto de los abonos y cargos registrados en la Cuenta de Registros y Saldos abierta en el Emisor. Para estos efectos, el emisor deberá velar por que los saldos de las Cuentas de Registros y Saldos nunca sean negativos. En caso que el saldo disponible fuere inferior al monto de la respectiva transacción, ésta no podrá realizarse. Si en el hecho se efectuare una transacción sin que exista saldo disponible suficiente, sea por error, defraudación o cualquier otra causa, el Emisor deberá responder del pago con cargo a su patrimonio.

8.- Toda emisión y operación de tarjetas pre-pagadas, aceptadas como instrumento de pago y consideradas de uso multipropósito, esto es, utilizables en más de un establecimiento comercial o de servicios, deberán regirse por las normas del presente capítulo.

II. ENTIDADES AUTORIZADAS PARA EMITIR U OPERAR SISTEMAS DE TARJETAS DE PAGO CON PROVISION DE FONDOS

1.- Podrán emitir Tarjetas las empresas bancarias y las sociedades financieras establecidas en Chile. Los Emisores requerirán, en todo caso, de autorización previa del Banco Central de Chile, en adelante "el Banco Central", el cual podrá denegarla sin expresión de causa. No obstante, se exigirá disponer de una tecnología que ofrezca garantías de inviolabilidad de la información contenida en las tarjetas y del software a utilizar en la operación del sistema.

2.- Podrán operar sistemas de Tarjetas las empresas bancarias, las sociedades financieras y las sociedades anónimas establecidas en el país cuyo giro único consista en la operación de Tarjetas. Los Operadores requerirán, no obstante, de autorización previa del Banco Central, el cual podrá denegarla sin expresión de causa.

3.- Los Emisores y Operadores sólo podrán iniciar sus actividades como tales, una vez que se publique en el Diario Oficial el correspondiente acuerdo de autorización, que adopte el Consejo del Banco Central de Chile.

III REQUISITOS PARA LAS EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE PAGO CON PROVISION DE FONDOS

Las empresas bancarias y sociedades financieras deberán presentar una solicitud requiriendo la respectiva autorización al Banco Central, en donde, además, se acompañe toda la información relevante necesaria para efectuar el análisis de la autorización, considerando a lo menos un prospecto del funcionamiento del sistema, formato de contratos a utilizarse, sistema de seguridad y mecanismos de control a ser implementados.

IV. REQUISITOS PARA LAS EMPRESAS OPERADORAS DE TARJETAS DE PAGO CON PROVISION DE FONDOS

1.- Contar con la autorización del Banco Central. Sólo podrán optar a dicha autorización las sociedades anónimas que acrediten un capital pagado y reservas no inferior a 25.000 Unidades de Fomento.

2.- Mantener en todo momento el capital pagado y reservas mencionado en el número precedente.

V. DE LOS CONTRATOS DE LOS EMISORES CON LOS TITULARES DE TARJETAS DE PAGO CON PROVISION DE FONDOS

1.- Los Emisores celebrarán con cada titular de Tarjeta un "Contrato de Afiliación al Sistema y Uso de la Tarjeta", en adelante, "el Contrato", en el cual se establecerá, a lo menos:

- a) El plazo de vigencia del mismo, que podrá ser indefinido;
- b) El costo que represente para el titular la mantención y uso de la Tarjeta;
- c) Procedimiento y responsabilidades en caso de robo, hurto, pérdida y uso no autorizado de la Tarjeta;
- d) La circunstancia de que la Tarjeta podrá utilizarse en los terminales electrónicos de los establecimientos comerciales o de servicios afiliados o en otros que se establezcan;
- e) Las modalidades de uso de la Tarjeta y los montos máximos permitidos por tipo de transacción, si corresponde; y
- f) El derecho de los titulares de Tarjetas a exigir la restitución total o parcial en dinero efectivo o que se abone en una cuenta corriente bancaria nacional el saldo disponible registrado tanto en el dispositivo electrónico de la Tarjeta como en los registros del Emisor.
- g) Condiciones y procedimientos para desafiliación.

2.- En el evento que el titular de una Tarjeta sea una persona jurídica, el Contrato y la Tarjeta deberán indicar la persona natural autorizada para su utilización.

3.- Será obligación del Emisor, una vez suscrito el contrato, hacer entrega de la respectiva Tarjeta y de un ejemplar del referido contrato al titular.

4.- Además, en el respectivo Contrato celebrado por el Emisor con cada titular de Tarjeta se establecerá:

a) Las conductas mínimas que deberá observar el titular para asegurar el buen uso de la tarjeta;

b) La obligación del titular de no revocar una orden de pago que haya dado mediante el uso de su Tarjeta; y

c) La circunstancia de que se resguardará debidamente la privacidad y seguridad de acceso al sistema y la ejecución de las transacciones que correspondan.

5.- Las modificaciones a los contratos, incluyendo los cargos por mantención y uso de las tarjetas, deberán ser comunicadas por escrito a los usuarios del sistema con un mínimo de 30 días de antelación.

VI DE LOS CONTRATOS ENTRE LOS EMISORES Y OPERADORES CON LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y DE SERVICIOS AFILIADOS AL SISTEMA

1.- Los contratos derivados de la Tarjeta correspondientes a los establecimientos comerciales y de servicios afiliados podrán ser celebrados por los Emisores o por los Operadores con quienes aquéllos hubieran convenido la administración de la Tarjeta. Los operadores podrán celebrar los mencionados contratos en representación del Emisor.

2.- La responsabilidad de pago por los montos de dinero acumulados en las Tarjetas, incluyendo aquellos obtenidos por ventas realizadas a través de este sistema por establecimientos comerciales y de servicios afiliados, recaerá sobre el Emisor.

3.- El Contrato deberá contener las normas que las partes determinen, tendientes a precaver el uso indebido de la Tarjeta.

4.- Las modificaciones a los contratos, incluyendo los cargos por mantención y uso de las tarjetas, deberán ser comunicadas por escrito a los establecimientos comerciales y de servicios afiliados al sistema, con un mínimo de 30 días de antelación.

VII DE LOS CONTRATOS DEL OPERADOR CON EL EMISOR

1.- El Operador podrá otorgar los servicios de administración de las Tarjetas a uno o varios Emisores, celebrándose, al efecto, un contrato que deberá, a lo menos, establecer:

a) Las obligaciones que contraiga el Operador y que emanen de la administración de la Tarjeta, dejándose claramente establecidos los actos que constituyen dicha administración;

b) Las obligaciones que contraiga el Emisor y que emanen de la administración de la Tarjeta por el Operador;

c) Costos, causas de terminación y plazos de duración pudiendo ser indefinidos

VIII DE LA OPERACION DEL SISTEMA

1.- Las Tarjetas se emitirán a nombre de un Titular que mantenga una Cuenta de Registro y Saldos en la Empresa Emisora, serán intransferibles y deberán contener, a lo menos, la siguiente información:

a) Identificación del Emisor;

b) Numeración codificada de la Tarjeta; y

c) Identificación del titular de la Tarjeta. En el caso que el titular sea una persona jurídica, deberá incluir el nombre o razón social de ésta y el nombre de la persona natural autorizada para su uso. En el caso que el titular sea una persona natural y autorice el uso de su Tarjeta a terceros, deberá indicarse el nombre de la persona autorizada para el efecto.

2.- El Emisor proporcionará al Titular de la Tarjeta, a través de una cartola o estado de cuenta, el detalle de las transacciones realizadas en el período estipulado, con la identificación de la contraparte de cada transacción. No obstante lo anterior, el emisor podrá establecer montos mínimos por sobre los cuales se informará en la cartola o estado de cuenta.

3.- El Emisor u Operador deberá contar con medios adecuados para informar oportunamente a los establecimientos afiliados titulares de una Tarjeta, acerca de las Tarjetas que, por cualquier causa, no puedan ser utilizadas.

4.- Los Emisores procurarán que se lleven registros suficientemente detallados sobre las operaciones que se efectúen entre Tarjetas, de manera que quede constancia de ellas y puedan rectificarse los errores que se detecten. Con este objeto, los Emisores y los Operadores deberán convenir las medidas necesarias.

5.- En las transacciones por sobre \$ 50.000 que se efectúen dentro de este sistema, los establecimientos o servicios afiliados titulares de una Tarjeta deberán entregar comprobantes en los que se indique claramente que el instrumento utilizado por el titular corresponde a una Tarjeta de Pago con Provisión de Fondos. Además, se deberá indicar el monto de la transacción, fecha en que ésta se lleva a cabo, identificación de los titulares de las tarjetas involucradas en la transacción y la numeración codificada de las mismas.

6.- El Emisor facilitará los medios para que los titulares de Tarjetas puedan notificar, durante las 24 horas del día, la pérdida, hurto o falsificación de sus tarjetas. Una vez recibida la notificación, el Emisor deberá, incluso en el supuesto de que el titular haya obrado con culpa o dolo, impedir la ulterior utilización de la Tarjeta aludida por todos los medios que tenga a su alcance.

7.- Las Tarjetas, como asimismo los Contratos que las regulen, no podrán considerar modalidades de crédito o sobregiros asociados a cada Tarjeta, cualquiera que sea su forma de emisión.

8.- Podrán efectuarse traspasos automáticos de recursos desde cuentas corrientes bancarias, cuentas de ahorro a la vista operadas sin libreta de que trata el Capítulo III E.2 del Compendio de Normas Financieras, o cuentas a la vista a que se refiere el Capítulo III. B.1.1 del Compendio de Normas Financieras, hacia las Cuentas de Registros y Saldos abiertas en el Emisor, ligadas a Tarjetas, así como desde estas últimas hacia las anteriores.

9.- Al efectuarse una transacción, el dispositivo electrónico de la Tarjeta beneficiaria del pago deberá reflejar una retención de los recursos abonados, la cual se liberará cuando se haya efectuado la comunicación de la referida transacción al Emisor y éste, a su vez, realice los respectivos cargos y/o abonos entre las Cuentas de Registros y Saldos. El Emisor no podrá disponer que la retención de los recursos exceda de los plazos estrictamente necesarios para efectuar los referidos cargos y abonos entre las Cuentas de Registros y Saldos.

10.-Para el caso de las Tarjetas que se emitan con saldo máximo inferior o igual a \$50.000, no requerirán de la identificación de un titular, de su individualización con respecto a una Cuenta de Registros y Saldos individual. En el caso de las Tarjetas de carácter desechable, además no se requerirán las demás disposiciones del título V de las presentes normas, como asimismo no será obligación lo dispuesto en los numerales 1 y 2 de este presente Título VIII. En estos casos, los Emisores deberán mantener al menos una Cuenta de Registro y Saldos para la totalidad de las emisiones efectuadas de Tarjetas con saldos iguales o inferiores a \$ 50.000.-, en donde se refleje el ingreso de dinero o retiro de; mismo del sistema, como también los montos globales asociados a las distintas transacciones efectuadas.

No obstante, para el caso de la emisión de Tarjetas de carácter desechable se requerirá que el Emisor provea al mercado plena información de las condiciones y demás características de uso, como de las responsabilidades envueltas.

11.- Los recursos que se mantengan en las Cuentas de Registros y Saldos, abiertas en las Empresas Emisoras, serán en moneda nacional y no devengarán reajustes ni intereses. Además, las referidas cuentas serán consideradas cuentas a la vista para efectos del cálculo de encaje y reserva técnica.

12.- Los emisores u operadores deberán mantener informado al Banco Central de Chile respecto al funcionamiento del sistema. Ello obliga a entregar información respecto a transacciones y operaciones, ingreso y retiro de dinero del sistema, como también los saldos globales asociados a las distintas transacciones efectuadas con las tarjetas, en la forma que el Banco Central de Chile lo disponga.

IX SUSPENSION O REVOCACION DE LA AUTORIZACION PARA EMISION DE TARJETAS DE PAGO CON PROVISION DE FONDOS

1.- En las situaciones que a continuación se indican, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras podrá adoptar las medidas correctivas que considere adecuadas, incluyendo, previo informe favorable del Consejo del Banco Central, la suspensión o revocación de la autorización para emitir una Tarjeta:

a) Cuando el Emisor no cumpla lo dispuesto en las normas que rigen el sistema de Tarjeta;

b) Cuando considere que el sistema o la administración del mismo, no se conducen dentro de sanas prácticas financieras; y

c) Cuando el sistema no esté ofreciendo garantías de seguridad a los usuarios.

2.- En caso que se suspenda o revoque la autorización de emisión de una Tarjeta, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras deberá dictar las instrucciones necesarias para aplicar dicha medida a las tarjetas en circulación. En estos casos, podrá solicitar que se pongan a su disposición los sistemas de información y administrativos correspondientes así como los antecedentes que estime pertinentes.

3.- En los casos en que la autorización de emisión de una tarjeta haya sido suspendida o revocada, los operadores no podrán afiliar nuevos establecimientos o servicios a dicho Webcard

sistema, y deberán ajustar sus demás operaciones a las normas que, al efecto, imparta la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

X SUSPENSION O REVOCACION DE LA AUTORIZACION PARA OPERAR TARJETAS DE PAGO CON PROVISION DE FONDOS

1.- En las situaciones que a continuación se indican, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras podrá adoptar las medidas correctivas que considere adecuadas, incluyendo, previo informe favorable del Consejo del Banco Central, la suspensión o revocación de la autorización para operar a un Operador de Tarjeta:

a) Cuando el Operador no cumpla lo dispuesto en las normas que rigen el sistema de Tarjeta;

b) Cuando considere que el sistema o la administración del mismo, no se conducen dentro de sanas prácticas financieras; y

c) Cuando el capital pagado y reservas se redujere a una cantidad inferior al mínimo establecido en las presentes normas. En este caso, la entidad afectada podrá solicitar que se deje sin efecto la medida, proponiendo un plan de capitalización a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, la cual podrá aprobarlo o denegarlo sin expresión de causa, previo informe favorable del Banco Central de Chile.

2.- En caso que se suspenda o revoque la autorización a un Operador de Tarjetas, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras deberá dictar las instrucciones necesarias para adecuar el funcionamiento o el término de las operaciones pendientes. En estos casos, podrá solicitar que se pongan a su disposición los sistemas de información y administrativos correspondientes así como los antecedentes que estime pertinentes.

3.- Los Operadores, cuya autorización sea suspendida o revocada, no podrán afiliar nuevos establecimientos o servicios, y deberán ajustar sus demás operaciones a las normas que, al efecto, imparta la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

XI OTRAS DISPOSICIONES

1.- La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, en uso de sus atribuciones, dictará las normas contables y de control que sean pertinentes y fiscalizará a las Empresas Emisoras u Operadoras de Tarjetas, sin perjuicio de establecer, además, aquellas disposiciones que le competen en conformidad a estas normas y a la ley.

2.- Para los efectos establecidos en estas normas y otras que les sean aplicables, los Emisores u Operadores de Tarjetas se obligarán a proporcionar al Banco Central de Chile y a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, cualquier antecedente o registro que dichos organismos requieran para asegurar el adecuado cumplimiento de las mismas como del funcionamiento del sistema.

EMISION U OPERACION DE TARJETAS DE DEBITO

responsabilidad de la Empresa Emisora. Sin perjuicio de lo anterior, los Operadores podrán afiliar establecimientos y responsabilizarse del pago a los mismos, de conformidad con lo que se establece en el N° 1 del Título VI.

5.- Los Emisores podrán operar por sí mismos las Tarjetas de su propia emisión, o bien, contratar la operación total o parcial de las mismas con una o más Empresas Operadoras.

II. ENTIDADES AUTORIZADAS PARA EMITIR U OPERAR SISTEMAS DE TARJETAS DE DEBITO

GENERALIDADES

1.- Para los efectos de estas normas, se entiende Por Tarjeta de Débito, en adelante "Tarjeta(s)", cualquiera tarjeta u otro documento que identifique al Titular de una cuenta corriente bancaria o de una cuenta de ahorro a la Vista operada sin libreta que trata el Capítulo 111.E.2 del Compendio de Normas Financiera que trata el Capítulo III.B.1.1 del Compendio de Normas Financieras, con el Emisor de la Tarjeta, en lo sucesivo "la(s) cuenta(s)", y que sea utilizada como instrumento de pago en la red de establecimientos afiliados al sistema que cuenten con dispositivos electrónicos que operen con captura en línea de las transacciones y en que los montos correspondientes sean debitados inmediatamente en la cuenta del Titular y acreditados en la cuenta del beneficiario, sólo si dichas transacciones son autorizadas y existen fondos suficientes.

2.- Empresa Emisora de Tarjetas, en lo sucesivo, "Empresa Emisora" o "Emisor", es la persona jurídica, que emite y pone en circulación una determinada Tarjeta.

3.- Empresa Operadora de Tarjetas, en adelante, "Empresa Operadora" u "Operador", es la persona jurídica que, en virtud de un contrato con el Emisor que así lo determine, proporciona a éste los servicios administrativos que se requieran.

4.- La afiliación de los establecimientos a un sistema de Tarjeta(s) con el objeto de que la acepten como instrumento de pago, como asimismo el pago por las adquisiciones que en éstos hagan los Titulares de las Tarjetas, serán de

1.- Sólo podrán emitir Tarjetas de Débito las empresas bancarias y las sociedades financieras establecidas en Chile, las cuales no requerirán de autorización previa del Banco Central de Chile, en adelante "el Banco Central".

2.- Podrán operar sistemas de Tarjetas de Débito las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada constituidas en el país cuyo giro consista en la operación de Tarjetas, las que requerirán de la autorización previa del Banco Central. Los Operadores sólo podrán iniciar sus actividades como tales, una vez que se publique en el Diario Oficial el correspondiente acuerdo de autorización, que adoptará el Consejo del Banco Central.

III . REQUISITOS PARA LAS EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS

Ser empresa bancaria o sociedad financiera establecida en Chile.

IV. REQUISITOS PARA LAS EMPRESAS OPERADORAS DE TARJETAS

1.- Contar con la autorización del Banco Central. Sólo podrán optar a dicha autorización las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada que acrediten un capital pagado y reservas no inferior a 25.000 Unidades de Fomento.

2.- Mantener el capital pagado y reservas mencionado en el número precedente.

3.- Los Operadores que contrajeron directamente la responsabilidad de pago con los establecimientos afiliados, deberán cumplir en forma complementaria con los siguientes requisitos:

Contar y mantener un capital pagado y reservas no inferior a 200.000 Unidades de Fomento;

El total de las obligaciones no podrá exceder de 15 veces el capital pagado y reservas;

Constituir una reserva técnica por las obligaciones adquiridas con los establecimientos afiliados al sistema, la que podrá ser mantenida en dinero en efectivo, depositada en una cuenta corriente bancaria o invertida en instrumentos emitidos por el Banco Central de Chile o la Tesorería General de la República, para cuyo vencimiento no falten más de 90 días. Dicha obligación se cumplirá manteniendo diariamente los activos señalados, por un monto mínimo equivalente al 100% del saldo diario adeudado a los establecimientos afiliados al sistema. Para los efectos de esta medición, se considerarán los saldos determinados por las transacciones registradas hasta las 14:00 horas de cada día hábil bancario.

V. DE LOS CONTRATOS DE LOS EMISORES CON LOS TITULARES DE TARJETAS

1.- Los Emisores celebrarán con cada Titular de Tarjeta un "Contrato de Afiliación al Sistema y Uso de la Tarjeta", en adelante, "el Contrato", en el cual se establecerá a lo menos:

- a) El plazo de vigencia del mismo, que podrá ser indefinido;

- b) El costo que represente para el Titular la mantención de la Tarjeta y la oportunidad de su cobro;

- c) Procedimiento y responsabilidades en caso de robo, hurto o pérdida de la Tarjeta.

- d) La circunstancia de que la Tarjeta sólo podrá utilizarse en los establecimientos afiliados que cuenten con terminal electrónico (PINPAD), requiriéndose el uso de clave secreta (password o PIN) o podrá utilizarse también en aquellos que no lo tengan, exigiéndose en este caso la identificación del Titular y su firma en el correspondiente comprobante que emita el dispositivo de captura en línea de las transacciones existente en el establecimiento afiliado al sistema.

2.- En el evento que el Titular de una Tarjeta sea una persona jurídica, el Contrato y la Tarjeta deberán indicar la persona natural autorizada para su uso.

En estos casos, la responsabilidad pecuniaria por las compras o gastos que se realicen a través de la Tarjeta, corresponderá a la respectiva persona jurídica.

El Contrato sólo se entenderá perfeccionado una vez que se haya entregado la respectiva Tarjeta a su Titular y un ejemplar del contrato por él aceptado, correspondiendo al Emisor la prueba de su entrega.

4.- Además, en el respectivo contrato celebrado por el Emisor con cada Titular de Tarjeta se establecerá:

a) Las conductas mínimas que deberá observar el Titular para asegurar el buen uso de la tarjeta.

b) La obligación del Titular de no anular una orden de pago que haya dado mediante su tarjeta. Se entenderá que el Titular o Usuario ha dado una orden de pago a partir del momento en que ingrese su clave (password o PIN) en el terminal electrónico existente en el establecimiento afiliado al sistema, o firme el comprobante que emita el sistema de captura en línea de las transacciones, en el caso de los establecimientos afiliados que no cuenten con dicho dispositivo electrónico.

c) La circunstancia de que la privacidad y seguridad del acceso al sistema y la ejecución de las transacciones se resguardará a través de una clave (password o PIN) que permita la identificación de] Titular al momento de efectuar la operación, la que sólo será conocida por dicho Titular o usuario de la Tarjeta. Dicha clave podrá estar inscrita y cifrada en la banda magnética de la Tarjeta y cuando sea el caso, el establecimiento afiliado deberá exigir además de la identificación del Titular, su firma en el comprobante que emita el sistema de captura en línea de las transacciones.

5.- En el caso de tarjetas asociadas a cuentas de ahorro a la vista operadas sin libreta o a cuentas a la vista, en el respectivo contrato deberá establecerse que el titular de la tarjeta

autoriza el cargo en cuenta de los impuestos que afecten a las transacciones efectuadas con la referida tarjeta.

VI. DE LOS CONTRATOS CON LOS ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS POR LAS TARJETAS QUE SE UTILICEN EN EL TERRITORIO NACIONAL

1.- Los contratos con los establecimientos afiliados pueden ser celebrados por los Emisores o por los Operadores con quienes aquéllos hubieran convenido la administración de la Tarjeta. Los operadores podrán celebrar los mencionados contratos, ya sea en representación del Emisor, o actuando a nombre propio, en cuyo caso asumirán directamente la obligación de pago con el establecimiento afiliado. Para que el Operador pueda actuar a su propio nombre, deberá cumplir los requisitos señalados en el número 3 del Título IV.

2.- La responsabilidad de pago a los establecimientos afiliados en los plazos convenidos por el monto de las ventas o servicios recaerá sobre el Emisor. Sin perjuicio de lo anterior, dicha responsabilidad recaerá sobre el Operador cuando éste, actuando a su propio nombre, celebre el contrato con el establecimiento afiliado.

3.- En el evento que las partes no hubieran precisado cuál es el título o documento que autoriza al establecimiento afiliado para exigir los respectivos pagos, se entenderá que tiene tal carácter el comprobante emitido por el establecimiento, correspondiente a la transacción efectuada mediante el uso de la Tarjeta.

4.- El Contrato deberá contener las normas que las partes determinen, tendientes a precaver el uso indebido de la Tarjeta, ya sea por que no se encuentra vigente o por otras causas.

5.- El Emisor u Operador, en su caso, no podrá eximirse de la obligación de pago al establecimiento por las ventas que éste realice sin cumplir con los requisitos convenidos, si al Titular se le ha debitado su cuenta.

VII DE LOS CONTRATOS DEL OPERADOR CON EL EMISOR

1.- El Operador podrá otorgar los servicios de administración de las Tarjetas a uno o varios Emisores, celebrándose, al efecto, un contrato que deberá establecer:

- a) Las obligaciones que contraiga el Operador y que emanen de la administración de la Tarjeta; dejándose claramente establecido qué actos constituyen dicha administración; y
- b) Las obligaciones que contraiga el Emisor y que emanen de la administración de la Tarjeta por el Operador.

VIII DE LA OPERACION DEL SISTEMA

1.- Las Tarjetas se emitirán a nombre del Titular de la cuenta que se mantiene con el Emisor; serán intransferibles y deberán contener, a lo menos, la siguiente información:

a) Identificación del Emisor;

b) Numeración codificada de la Tarjeta;

c) En el caso que el Titular sea una persona jurídica, además de la razón social de ésta, el nombre de la persona natural autorizada para su uso;

d) En el caso que el Titular sea una persona natural y autorice el uso de su Tarjeta por terceros, bastará que las Tarjetas que se emitan al efecto indiquen el nombre de la persona autorizada.

2.- El Emisor proporcionará al Titular de la Tarjeta, a través de la cartola de cuenta corriente, o del estado de la cuenta de ahorro a la vista operada sin libreta o de la cuenta a la vista, según sea el caso, el detalle de las transacciones realizadas en el período con indicación del beneficiario del pago.

3.- El Emisor u Operador deberá contar con medios adecuados para informar oportunamente a los establecimientos afiliados, acerca de las Tarjetas que, por cualquier causa, no se puedan utilizar.

4.- Los Emisores procurarán que se lleven registros suficientemente detallados sobre las operaciones que se efectúen con las Tarjetas, de manera que quede constancia de ellas y puedan rectificarse los errores que se detecten. Con este objeto, los Emisores y los Operadores deberán convenir las medidas necesarias.

5.- En las transacciones que se efectúen dentro de este sistema, los establecimientos afiliados deberán entregar comprobantes en los que se indique claramente que el instrumento utilizado por el Titular corresponde a una Tarjeta de Débito.

6.- El Emisor facilitará los medios para que los Titulares puedan notificar, durante las 24 horas del día, la pérdida, hurto o falsificación de sus tarjetas. Una vez recibida la notificación el Emisor deberá, incluso en el supuesto de que el Titular haya obrado con culpa o dolo, procurar por todos los medios a su alcance impedir la ulterior utilización de la Tarjeta aludida.

IX. SUSPENSION Y REVOCACION DE LA AUTORIZACION PARA OPERAR TARJETAS DE DEBITO

1.- En las situaciones que se indican en este número, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras podrá adoptar las medidas correctivas que considere adecuadas, incluyendo, previo informe favorable del Consejo del Banco Central, la suspensión o revocación de la autorización para operar a un Operador de Tarjetas de Débito:

a) Cuándo el Operador no cumpla lo dispuesto en las normas que rigen el sistema de Tarjetas de Débito;

b) Cuando considere que el sistema o la administración de él, no se conduce dentro de sanas prácticas financieras; y

c) Cuando el capital pagado y reservas se redujere a una cantidad inferior al mínimo establecido en estas normas. En este caso, la entidad afectada podrá solicitar que se deje sin efecto la medida, proponiendo un plan de capitalización al Banco Central de Chile, el cual podrá aprobarlo o denegarlo sin expresión de causa.

2.- En caso que se suspenda o revoque la autorización a un Operador de Tarjetas de Débito, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras deberá dictar las instrucciones necesarias para adecuar el funcionamiento o el finiquito de las

operaciones pendientes. En estos casos podrá solicitar que se pongan a su disposición los sistemas de información y administrativos correspondientes y solicitar cualquier antecedente que estime conveniente.

3.- Los Operadores a los cuales se suspenda o revoque la autorización, no podrán afiliar nuevos establecimientos, y deberán ajustar sus demás operaciones a las normas que, al efecto, imparta la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

X. OTRAS DIPOCACIONES

1.- Se faculta a la Gerencia General del Banco Central de Chile para dictar las disposiciones que se estimen necesarias para la adecuada operación de las normas contenidas en este Capítulo.

2.- La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, en uso de sus atribuciones, dictará las normas contables y de control que sean pertinentes y fiscalizará a las Empresas Emisoras u Operadoras de Tarjetas, sin perjuicio de establecer, además, aquellas disposiciones que le competen en conformidad a estas normas y a la ley.

3.- Para los efectos establecidos en estas normas y otras que les sean aplicables, los Emisores u Operadores se obligarán a proporcionar al Banco Central de Chile y a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, cualquier antecedente o registro que éstos requieran para asegurar el adecuado cumplimiento de las mismas.

Además de las normas recién mencionadas emitidas por el Banco Central encontramos otras disposiciones referentes al tema que nos atañe en las circulares de La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, entre ellas:

1.- Características y tipos de tarjetas de débito.

Las tarjetas de débito son intransferibles y deben emitirse conteniendo la información mínima establecida en el Título.VIII del Capítulo III.J.2 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile.

Las tarjetas pueden ser utilizadas físicamente para otros propósitos, pudiendo constituir, a la vez, una tarjeta de crédito, o ser utilizada como tarjeta bancaria para la operación de otros dispositivos electrónicos diferentes a un punto de venta.

Conforme también a lo señalado en el Título VIII del Capítulo III.J.2, el Emisor u Operador deberá mantener informado a los establecimientos afiliados acerca de los tipos o grupos de tarjetas que por cualquier causa dejen de utilizarse, a fin de evitar eventuales confusiones.

2.- Pérdida, hurto, robo o falsificación.

Las disposiciones del referido Título VIII del Capítulo III.J.2 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile establecen la responsabilidad del Emisor en el funcionamiento de los sistemas de información y bloqueo que le permitan al titular o usuario evitar que se produzcan eventuales transacciones no autorizadas como consecuencia de extravío, hurto, robo o eventual falsificación de su tarjeta.

Los titulares u otros usuarios autorizados deberán contar para el efecto con canales de comunicación expeditos, los que deben operar durante las 24 horas del día, sea este hábil o inhábil.

Como sea, el sistema que se utilice deberá permitir un bloqueo computacional de la tarjeta en la forma más rápida posible, frente a comunicaciones por vía telefónica u otra similar mediante la cual el usuario informe de su pérdida, hurto o robo, o solicite dicho bloqueo por cualquier motivo.

3.- Transferencias de fondos originadas por las transacciones.

Los importes de las transacciones efectuadas mediante tarjetas de débito deben cargarse directamente cuentas de los titulares, para abonarlas a las cuentas que correspondan de acuerdo con los contratos suscritos.

Una cuenta podrá ser girada mediante el uso de tarjetas de débito, sólo si existen fondos disponibles al momento de la transacción, considerando para ese efecto todas las imputaciones efectuadas cronológicamente en la cuenta, incluido el procesamiento del canje según se establece en el Capítulo 5 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile.

Los emisores informarán a los titulares de tarjetas de débito mediante las cartolas de sus respectivas cuentas, en las que deberán incluir el detalle de las transacciones realizadas, con expresa indicación del beneficiario final de cada pago, esto es, el nombre del establecimiento afiliado. No obstante, si el emisor no tuviera aún la información relativa a la identidad de un beneficiario extranjero al momento de emitir la cartola, podrá señalar, en su remplazo, la ciudad y el tipo de establecimiento comercial en que se efectuó la transacción, sin perjuicio de mantener a disposición del titular los datos precisos recibidos posteriormente.

En todo caso, los sistemas para los traspasos de fondos que se originan por el uso de las tarjetas de débito, deben ceñirse a las instrucciones generales sobre transferencias electrónicas de fondos que ha establecido esta Superintendencia.

5.- Comisiones pagadas a los operadores.

Las comisiones que paguen las instituciones financieras a las empresas operadoras de sus tarjetas de débito, se registrarán en la cuenta "Comisiones por administración de tarjetas", de la Partida 5530.

TRANSFERENCIA ELECTRONICA DE INFORMACION Y FONDOS

I.- APLICACIÓN DE LAS PRESENTES NORMAS.

Las presentes normas se refieren a la prestación de servicios bancarios y la realización de operaciones interbancarias que se efectúan mediante transmisiones de mensajes o instrucciones a un computador conectado por redes de comunicación de terceros, efectuadas desde otro computador o mediante el uso de otros dispositivos electrónicos (cajeros automáticos, teléfonos, PINPAD, etc.).

Dichos servicios comprenden tanto las transferencias electrónicas de fondos como cualquier otra operación que se realice utilizando documentos o mensajes electrónicos, o dispositivos

que permiten a los clientes de la institución financiera la ejecución automática de operaciones. Además, estas normas alcanzan también a las comunicaciones por vía electrónica que no den origen a una operación propiamente tal, cuando la información transmitida esté sujeta a secreto o reserva de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Bancos.

Por transferencias electrónicas de fondos se entienden todas aquellas operaciones realizadas por medios electrónicos que originen cargos o abonos de dinero en cuentas, tales como: trasposos automatizados de fondos efectuados por un cliente de una cuenta a otra; órdenes de pago para abonar cuentas de terceros (proveedores, empleados, accionistas, etc.); utilización de tarjetas de débito en puntos de venta; recaudaciones mediante cargos a cuentas corrientes (impuestos, imposiciones provisionales, servicios, etc.); giros de dinero mediante cajeros automáticos, etc. En general, comprenden las descritas y cualquier otra operación que se efectúe por aquellos medios, en que un usuario habilitado para ello instruye o ejecuta movimientos de dinero en una o más cuentas.

II. REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS SISTEMAS

Para habilitar un sistema de transferencia electrónica de información o de fondos, las instituciones financieras deberán considerar el cumplimiento de los siguientes requisitos básicos:

A) Para la prestación de los servicios deberá celebrarse un contrato entre la entidad financiera y el cliente, en el cual queden claramente establecidos los derechos y responsabilidades de cada una de las partes que intervienen en las operaciones.

B) Los sistemas utilizados, junto con permitir el registro y seguimiento íntegro de las operaciones realizadas, deberán generar archivos que permitan respaldar los antecedentes de cada operación, necesarios para efectuar cualquier examen o certificación posterior, tales como, fechas y horas en que se realizaron, contenido de los mensajes, identificación de los operadores, emisores y receptores, cuentas y montos involucrados, terminales desde los cuales se operó, etc.

C) El sistema debe proveer un perfil de seguridad que garantice que las operaciones sólo puedan ser realizadas por personas debidamente autorizadas para ello, debiendo resguardar, además, la privacidad o confidencialidad de la información transmitida o procesada por ese medio.

Los procedimientos deberán impedir que tanto el originador como el destinatario, en su caso, desconozcan la autoría de las transacciones o mensajes y la conformidad de su recepción, debiendo utilizarse claves y mecanismos de acceso al sistema y al tipo de operación, que permitan asegurar su autenticidad e integridad.

La institución financiera debe mantener permanentemente abierto y disponible un canal de comunicación que permita al usuario ejecutar o solicitar el bloqueo de cualquier operación
Webcard

que intente efectuarse utilizando sus medios de acceso o claves de autenticación. Cada sistema que opere en línea y en tiempo real, debe permitir dicho bloqueo también en tiempo real.

D) Las instalaciones y configuraciones de los equipos y de las redes deben garantizar la continuidad de las operaciones frente a eventos fortuitos o deliberados, debiendo considerarse el uso de equipos y respaldos, como asimismo de procedimientos alternativos, que permitan superar las contingencias que pudieren afectar o interrumpir el normal funcionamiento de los sistemas.

Los sistemas deberán contener los mecanismos físicos y lógicos de seguridad para controlar que se ejecuten todas las operaciones que se inician, debiendo estar en condiciones de detectar cualquier alteración o intervención a la información transferida, entre el punto en que ésta se origina y aquel en que es recibida por el destinatario.

E) Los sistemas que permitan ejecutar transferencias de fondos, junto con reconocer la validez de la operación que el usuario realice, deben controlar que los importes girados no superen el saldo disponible o el límite que se haya fijado para el efecto.

Para todos los sistemas de transferencia automática de fondos deberá establecerse un límite en los montos de transferencia con respecto a cada cliente con acceso al sistema. Cuando se trate de un servicio de uso masivo que no contempla la posibilidad de efectuar transacciones importantes, dicho límite podrá fijarse en forma general para todos los usuarios.

En todo caso, los sistemas deberán contemplar el cumplimiento de cualquier restricción normativa que pueda afectar una transacción, como es el caso de límites de crédito, sobregiros y retenciones, extracción desde cuentas de ahorro con giro diferido, etc.

F) Los sistemas de transferencia electrónica de fondos deberán generar la información necesaria para que el cliente pueda conciliar los movimientos de dinero efectuados, tanto por terminales como por usuario habilitado, incluyendo, cuando corresponda, totales de las operaciones realizadas en un determinado período.

En todo caso, los terminales de acceso común a cualquier cliente en que se originen transacciones, tales como cajeros automáticos o dispositivos asociados al uso de tarjetas de débito, deben generar los comprobantes en que conste el detalle de la transacción u operación ejecutada.

G) Las instituciones que contraten los servicios de una empresa de intermediación electrónica, deberán quedar en posición de verificar el cumplimiento de los requisitos básicos mencionados en los literales anteriores y de los demás aspectos que aseguren la autenticidad, integridad y confidencialidad de los documentos electrónicos y de las claves de acceso.

Dichas empresas deberán estar en condiciones de certificar, a petición de cualquiera de las partes involucradas, la validez y oportunidad de emisión y recepción de los mensajes transmitidos.

En todo caso, debe tenerse presente que la generación de algunos documentos electrónicos que constituyen documentación de carácter oficial para el cumplimiento de disposiciones legales, puede requerir la realización de las correspondientes operaciones de transferencia electrónica de información y fondos a través de una empresa de servicio de intermediación electrónica, de acuerdo con las regulaciones o autorizaciones de los respectivos organismos fiscalizadores. Así ocurre, por ejemplo, con las facturas en relación con las normas del Servicio de Impuestos Internos, con las planillas de imposiciones previsionales según las instrucciones de la Superintendencia de AFP, etc.

H) Las instituciones financieras deberán ponderar la exposición al riesgo financiero y operativo de los sistemas de transferencia de que se trata y considerar, en consecuencia, las instancias internas de revisiones y autorizaciones previas que sean necesarias.

Para el adecuado control de los riesgos inherentes a la utilización de estos sistemas, es necesario que las entidades financieras cuenten con profesionales capacitados para evaluarlos antes de su liberación y para mantener bajo vigilancia, mediante procedimientos de auditoría acordes con la tecnología utilizada, su funcionamiento, mantención y necesidades de adecuación de los diversos controles computacionales y administrativos que aseguran su confiabilidad.

III. TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS.

Las instituciones financieras pueden participar, a través de empresas de servicio o con servidores administrados por ellas mismas y con las modalidades de operación convenidas entre las partes, en sistemas de transferencia electrónica de fondos interbancaria.

Los pagos que diariamente deban efectuarse como consecuencia del uso de tales sistemas, sea que se compensen o no previamente las obligaciones recíprocas, deberán resolverse en definitiva en la cámara de compensación de operaciones interfinancieras de que trata el Capítulo III.H.2 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile.

En ningún caso el sistema de transferencia electrónica de fondos al cual esté adherida una institución, podrá incorporar el canje de documentos, puesto que éste sólo puede realizarse a través de la Cámara de Compensación.

IV. CONTABILIZACIÓN DE LAS OPERACIONES EFECTUADAS EN HORARIO ESPECIAL.

Para efectos de su contabilización, los giros, depósitos, pagos y toda otra transferencia electrónica de fondos efectuada con posterioridad a la hora de cierre del horario normal de

atención de público (14:00 ó 16:00 horas) de la respectiva institución, como asimismo aquellas realizadas en días sábado, domingo y festivos, deberán quedar registradas en el día hábil bancario siguiente, sin perjuicio de las prelación que deben seguirse en las imputaciones a las cuentas de los clientes de las cuales se giran o a las cuales se transfieren fondos. En todo caso, al tratarse de giros de cargo de otras instituciones financieras efectuados a través de cajeros automáticos, la contabilización considerará el horario de corte para la compensación de esas transacciones.

Calculo de Ingreso por pago de intereses y perdida por Incobrables.

Tablas de amortización de capital Créditos a 12 meses al 3.29%

Calculo de Ingreso por pago de intereses y perdida por Incobrables.

258

Monto de crédito promedio primer periodo 259

Monto de crédito promedio segundo periodo 259

Monto de crédito promedio tercer periodo 260

Monto de crédito promedio cuarto periodo 260

Monto de crédito promedio quinto periodo 261

Tabla resumen 262

Monto de crédito promedio primer periodo

	Capital	Interes 1	Saldo
1	322516.6667	10610.79833	300163.331
2	300163.3307	9875.373579	277074.57
3	277074.5699	9115.75335	253226.189
4	253226.1889	8331.141616	228593.196
5	228593.1962	7520.716155	203149.778
6	203149.778	6683.627697	176869.271
7	176869.2714	5818.99029	149724.136
8	149724.1361	4925.924077	121685.926
9	121685.9258	4003.46696	92725.2585
10	92725.25845	3060.661003	62811.7851
11	62811.78512	2066.507731	31914.1585
12	31914.15852	1049.975815	-6.1846E-10
	Total Int	73052.94534	

Monto de crédito promedio segundo periodo

	Capital	Interes 1	Saldo
1	584061.458	19232.072	544046.037
2	544046.037	17899.1146	502197.658
3	502197.658	16522.3029	458972.467
4	458972.467	15100.1942	414325.168
5	414325.168	13631.298	368208.973
6	368208.973	12114.0752	320575.554
7	320575.554	10546.9357	271374.997
8	271374.997	8928.23739	220555.741
9	220555.741	7256.28386	168064.531
10	168064.531	5529.32307	113846.361
11	113846.361	3745.54526	57844.4123
12	57844.4123	1903.08117	-1.0114E-09
	Total Int	132408.463	

Monto de crédito promedio tercer periodo

	Capital	Interes 1	Saldo
1	584561.458	19232.072	544046.037
2	544046.037	17899.1146	502197.658
3	502197.658	16522.3029	458972.467
4	458972.467	15100.1942	414325.168
5	414325.168	13631.298	368208.973
6	368208.973	12114.0752	320575.554
7	320575.554	10546.9357	271374.997
8	271374.997	8928.23739	220555.741
9	220555.741	7256.28386	168064.531
10	168064.531	5529.32307	113846.361
11	113846.361	3745.54526	57844.4123
12	57844.4123	1903.08117	-1.0114E09
	Total Int	132408.463	

Monto de crédito promedio cuarto periodo

	Capital	Interes 1	Saldo
1	1017136.94	33463.8052	946640.104
2	946640.104	31144.4694	873823.925
3	873823.925	28748.8071	798612.093
4	798612.093	26274.3379	720925.793
5	720925.793	23718.4686	640683.612
6	640683.612	21078.4908	557801.465
7	557801.465	18351.6682	472192.494
8	472192.494	15535.1331	383766.989
9	383766.989	12625.9339	292432.284
10	292432.284	9621.02214	198092.667
11	198092.667	6517.24876	100649.277
12	100649.277	3311.36123	-2.2119E09
	Total Int	230390.726	

Monto de crédito promedio quinto periodo

	Capital	Interes 1	Saldo
1	1597752.61	52566.0607	1487013.83
2	1487013.83	48922.755	1372631.749
3	1372631.75	45159.6845	1254486.497
4	1254486.5	41272.6057	1132454.266
5	1132454.27	37257.7453	1006407.175
6	1006407.17	33110.796	876213.1341
7	876213.134	28827.4121	741735.7096
8	741735.71	24403.1048	602833.9779
9	602833.978	19833.2379	469362.3792
10	469362.379	15113.0223	311170.5649
11	311170.565	10237.5116	158103.24
12	158103.24	5201.59659	-3.8708E09
	Total Int	361905.433	

Tabla resumen

Salida	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
1	922518.887						
2	900189.991	922518.887					
3	277074.57	900189.991	922518.887				
4	259228.139	277074.57	900189.991	922518.887			
5	228599.198	259228.139	277074.57	900189.991	922518.887		
6	209149.773	228599.198	259228.139	277074.57	900189.991	922518.887	
7	178389.271	209149.773	228599.198	259228.139	277074.57	900189.991	922518.887
8	149724.198	178389.271	209149.773	228599.198	259228.139	277074.57	900189.991
9	121835.928	149724.198	178389.271	209149.773	228599.198	259228.139	277074.57
10	92725.2535	121835.928	149724.198	178389.271	209149.773	228599.198	259228.139
11	82311.7851	92725.2535	121835.928	149724.198	178389.271	209149.773	228599.198
12	91914.1535	82311.7851	92725.2535	121835.928	149724.198	178389.271	209149.773
13	584581.453	91914.1535	82311.7851	92725.2535	121835.928	149724.198	178389.271
14	544048.897	584581.453	91914.1535	82311.7851	92725.2535	121835.928	149724.198
15	502197.853	544048.897	584581.453	91914.1535	82311.7851	92725.2535	121835.928
16	459972.487	502197.853	544048.897	584581.453	91914.1535	82311.7851	92725.2535
17	414925.183	459972.487	502197.853	544048.897	584581.453	91914.1535	82311.7851
18	368203.979	414925.183	459972.487	502197.853	544048.897	584581.453	91914.1535
19	320575.554	368203.979	414925.183	459972.487	502197.853	544048.897	584581.453
20	271974.997	320575.554	368203.979	414925.183	459972.487	502197.853	544048.897
21	220555.741	271974.997	320575.554	368203.979	414925.183	459972.487	502197.853
22	183084.991	220555.741	271974.997	320575.554	368203.979	414925.183	459972.487
23	149348.381	183084.991	220555.741	271974.997	320575.554	368203.979	414925.183
24	119344.129	149348.381	183084.991	220555.741	271974.997	320575.554	368203.979
25	1017198.34	119344.129	149348.381	183084.991	220555.741	271974.997	320575.554
26	948840.104	1017198.34	119348.381	183084.991	220555.741	271974.997	320575.554
27	879329.925	948840.104	1017198.34	119348.381	183084.991	220555.741	271974.997
28	793812.899	879329.925	948840.104	1017198.34	119348.381	183084.991	220555.741
29	720925.799	793812.899	879329.925	948840.104	1017198.34	119348.381	183084.991
30	648839.812	720925.799	793812.899	879329.925	948840.104	1017198.34	119348.381
31	557301.485	648839.812	720925.799	793812.899	879329.925	948840.104	1017198.34
32	472192.494	557301.485	648839.812	720925.799	793812.899	879329.925	948840.104
33	399788.939	472192.494	557301.485	648839.812	720925.799	793812.899	879329.925
34	292492.234	399788.939	472192.494	557301.485	648839.812	720925.799	793812.899
35	193092.887	292492.234	399788.939	472192.494	557301.485	648839.812	720925.799
36	100849.277	193092.887	292492.234	399788.939	472192.494	557301.485	648839.812
37	1597752.81	100849.277	193092.887	292492.234	399788.939	472192.494	557301.485
38	1437019.39	1597752.81	100849.277	193092.887	292492.234	399788.939	472192.494
39	1972891.75	1437019.39	1597752.81	100849.277	193092.887	292492.234	399788.939
40	1254438.5	1972891.75	1437019.39	1597752.81	100849.277	193092.887	292492.234
41	1192454.27	1254438.5	1972891.75	1437019.39	1597752.81	100849.277	193092.887
42	1008407.17	1192454.27	1254438.5	1972891.75	1437019.39	1597752.81	100849.277
43	378219.194	1008407.17	1192454.27	1254438.5	1972891.75	1437019.39	1597752.81
44	741795.71	378219.194	1008407.17	1192454.27	1254438.5	1972891.75	1437019.39
45	802999.979	741795.71	378219.194	1008407.17	1192454.27	1254438.5	1972891.75
46	459982.979	802999.979	741795.71	378219.194	1008407.17	1192454.27	1254438.5
47	911770.585	459982.979	802999.979	741795.71	378219.194	1008407.17	1192454.27
48	153109.24	911770.585	459982.979	802999.979	741795.71	378219.194	1008407.17
49	2494952.15	153109.24	911770.585	459982.979	802999.979	741795.71	378219.194
50	2922029.29	2494952.15	153109.24	911770.585	459982.979	802999.979	741795.71
51	2149417.27	2922029.29	2494952.15	153109.24	911770.585	459982.979	802999.979
52	1959929.91	2149417.27	2922029.29	2494952.15	153109.24	911770.585	459982.979
53	1789970.99	1959929.91	2149417.27	2922029.29	2494952.15	153109.24	911770.585
54	1571549.51	1789970.99	1959929.91	2149417.27	2922029.29	2494952.15	153109.24
55	1983240.51	1571549.51	1789970.99	1959929.91	2149417.27	2922029.29	2494952.15
56	1193243.34	1983240.51	1571549.51	1789970.99	1959929.91	2149417.27	2922029.29
57	941943.442	1193243.34	1983240.51	1571549.51	1789970.99	1959929.91	2149417.27
58	717912.829	941943.442	1193243.34	1983240.51	1571549.51	1789970.99	1959929.91
59	435904.305	717912.829	941943.442	1193243.34	1983240.51	1571549.51	1789970.99
60	248384.29	435904.305	717912.829	941943.442	1193243.34	1983240.51	1571549.51

agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total credito	Ingresos	Total Infranja	Pérdida x Inc
					3.225.16.667	106.10.7983		
					6.226.70.007	20496.17.10		
					8.00794.667	2060.10.263		
					1.16.2080.766	3703.00680		
					1381973.062	46453.783		
					1984723.73	521374.107		
					1761903.002	57056.4098		
					1011317.138	6288.23338		
					2033003.064	68885.8008		
3.225.16.667					2.125.728.323	60036.46.18		
300163.331	3.225.16.667				2.189.940.107	7.300.20605		
277074.57	300163.331	3.225.16.667			2.125.728.323	60036.46.18		
253236.180	277074.57	300163.331	3.225.16.667		2.220.464.266	7335.20463	508040.077	1430.12.432
228503.106	253236.180	277074.57	300163.331	3.225.16.667	2.285.003.106	3157.25.113		
203140.778	228503.106	253236.180	277074.57	300163.331	2482400.057	81674.210		
176890.271	203140.778	228503.106	253236.180	277074.57	2726381.764	806070.06		
140724.136	176890.271	203140.778	228503.106	253236.180	2051904.862	97104.5095		
121686.026	140724.136	176890.271	203140.778	228503.106	3157.25.113	103873.562		
92725.2596	121686.026	140724.136	176890.271	203140.778	334258.3.102	105084.144		
62811.7951	92725.2596	121686.026	140724.136	176890.271	3908042.207	115414.502		
31014.1586	62811.7951	92725.2596	121686.026	140724.136	3861748.88	120142.628		
584561.498	31014.1586	62811.7951	92725.2596	121686.026	3773300.44	124144.842		
544046.037	584561.498	31014.1586	62811.7951	92725.2596	3972260.265	127307.688		
502107.688	544046.037	584561.498	31014.1586	62811.7951	3047808.528	120876.121		
488072.467	502107.688	544046.037	584561.498	31014.1586	3020643.103	131566.388		
414132.168	488072.467	502107.688	544046.037	584561.498	4024573.367	132049.463	1363274.16	288006.373
368208.073	414132.168	488072.467	502107.688	544046.037	4467143.336	146640.107		
320575.554	368208.073	414132.168	488072.467	502107.688	4860782.003	190886.542		
271374.007	320575.554	368208.073	414132.168	488072.467	5231350.17	172112.038		
220595.741	271374.007	320575.554	368208.073	414132.168	5671030.706	183286.180		
180064.531	220595.741	271374.007	320575.554	368208.073	5878650.42	193373.36		
113846.361	180064.531	220595.741	271374.007	320575.554	6150084.06	202337.766		
578444.123	113846.361	180064.531	220595.741	271374.007	6387350.57	210142.408		
1017136.04	578444.123	113846.361	180064.531	220595.741	6988127.468	216740.304		
046640.104	1017136.04	578444.123	113846.361	180064.531	6751338.716	222110.044		
873823.025	046640.104	1017136.04	578444.123	113846.361	6875706.460	226210.743		
798612.003	873823.025	046640.104	1017136.04	578444.123	6050052.776	228082.446		
720025.703	798612.003	873823.025	046640.104	1017136.04	7002757.641	230300.726	2302200.04	467131.042
640683.612	720025.703	798612.003	873823.025	046640.104	7983373.305	240402.382		
567801.466	640683.612	720025.703	798612.003	873823.025	8123747.035	267271.277		
472102.404	567801.466	640683.612	720025.703	798612.003	8622964.860	283682.096		
383766.090	472102.404	567801.466	640683.612	720025.703	9078420.262	209680.323		
200432.284	383766.090	472102.404	567801.466	640683.612	9480057.736	312210.61		
198002.667	200432.284	383766.090	472102.404	567801.466	9865881.208	320251.076		
100640.277	198002.667	200432.284	383766.090	472102.404	10174002.007	334727.690		
190775.2.61	100640.277	198002.667	200432.284	383766.090	10443636.18	343505.63		
1487013.83	190775.2.61	100640.277	198002.667	200432.284	10662903.17	390802.034		
1372631.75	1487013.83	190775.2.61	100640.277	198002.667	10822633.227	386204.034		
1254486.5	1372631.75	1487013.83	190775.2.61	100640.277	10242711.16	36015.107		
1132464.27	1254486.5	1372631.75	1487013.83	190775.2.61	11000165.13	361005.433		
1006407.17	1132464.27	1254486.5	1372631.75	1487013.83	11807364.67	301423.258	3842000.06	736511.070
876213.134	1006407.17	1132464.27	1254486.5	1372631.75	12712390.13	418805.306		
741736.71	876213.134	1006407.17	1132464.27	1254486.5	13603165.65	444254.16		
602833.078	741736.71	876213.134	1006407.17	1132464.27	14207608.06	467433.305		
490362.370	602833.078	741736.71	876213.134	1006407.17	14843624.60	488351.062		
311170.566	490362.370	602833.078	741736.71	876213.134	1540866.103	606044.048		
198103.24	311170.566	490362.370	602833.078	741736.71	1600688.4	623132.648		
240405.2.15	198103.24	311170.566	490362.370	602833.078	1631720.153	636836.03		
2322020.20	240405.2.15	198103.24	311170.566	490362.370	166567.16	547973.096		
2143417.27	2322020.20	240405.2.15	198103.24	311170.566	1601366.64	596490.6		
1058028.01	2143417.27	2322020.20	240405.2.15	198103.24	17088300.88	562208.396		
1768370.80	1058028.01	2143417.27	2322020.20	240405.2.15	17177180.03	586120.253	6000033.81	1150350.27
							142064220	