



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION DE EFECTIVO
PARA WALMART CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

CRISTIAN ANTONIO SAAVEDRA URBINA

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
DAVID ESPINOSA FUENTES**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo mejorar el manejo de efectivo en Walmart Chile a través de un diseño e implementación de un modelo de gestión para la recaudación y administración de flujos de efectivo de Walmart Chile con apego a su principal pilar estratégico de precios EDLP (Every Day Low Price) que exige a sus ejecutivos y mandos intermedios buscar de forma permanente nuevas formas de conseguir la optimización de costos.

El alcance de este proyecto es total y transversal a Walmart Chile, se incluyen todos sus formatos de supermercados: Líder, Express de Líder, Súper Bodega aCuenta y Ekono, así como también las otras unidades de negocio que reportan ingresos.

A partir de una metodología general de trabajo basada en los procesos, las personas, la tecnología y los sistemas, se planteó un modelo de situación deseada en contraste con la situación actual, describiendo las brechas existentes y cuáles serían las iniciativas para realizar el cierre de las mismas brechas.

Producto de lo anterior se diseñó una estrategia que disminuyó el alto grado de atomización presente en el servicio actual, se eliminaron duplicidades en los servicios y se revisó con detalle y en contraste cada punto importante para el modelo propuesto. Este plan también abordó temas de flujo de procesos, análisis comercial y de mercado, tópicos legales y planificación de la implementación.

Los resultados muestran que existen expectativas de percibir ahorros por \$3.567.- millones de pesos chilenos y también alcanzar importantes mejoras en el plano operacional que redundarán en un proceso más optimizado y acorde a las necesidades actuales del negocio.

Cabe destacar que presente trabajo se aprobó por parte de Walmart Chile y que está siendo implementado durante el presente año. El autor ocupa un cargo de jefatura dentro de la Gerencia de Finanzas en Walmart Chile, de modo que las cifras e información fueron obtenidas desde las fuentes directas al interior de la compañía.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción General.....	1
1.1 Descripción del Problema.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Metodología.....	3
1.3.1 Plan de trabajo general	3
1.3.2 Marco Conceptual Teórico y Bibliografía	4
2. Antecedentes de la empresa	10
2.1 Descripción de la organización	10
2.2 Reseña Histórica	11
2.3 Descripción del mercado.....	13
3. Descripción de la Situación Actual	17
3.1 Procesos.....	18
3.2 Personas.....	20
3.3 Tecnología.....	21
3.4 Sistemas.....	23
4. Planeación y Diseño del Nuevo Modelo – Situación deseada	26
4.1 Procesos.....	26
4.2 Personas.....	27
4.3 Tecnología.....	27
4.4 Sistemas.....	29
5. Brechas e iniciativas de cierre de brechas.....	31
5.1 Procesos.....	32
5.2 Personas.....	33
5.3 Tecnología.....	33
5.4 Sistemas.....	33
5.5 Descripción general de las brechas	34
5.6 Iniciativas de cierre de brechas	36
5.7 Modelo de Gestión	36
6. Evaluación de valor de la solución propuesta	38
6.1 Agrupación cualitativa de valor	38
6.2 Evaluación económica.....	40
7. Introducción: Estrategia Comercial y Requisitos Legales.	42
7.1 Mercado de bancos en Chile	42

7.2 Criterio de selección bancos participantes	43
7.3 Escenarios para la presentación de propuestas.....	44
7.4 Tópicos y requisitos legales que deberán cumplir los bancos.....	48
8. Cronograma de Licitación y Planificación de la implementación.	60
8.1 Los stakeholders	60
8.2 El cronograma de licitación	61
8.3 Plan de implementación	61
9. Conclusión	63
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXO 1: INGRESOS COMPAÑÍA.....	65
ANEXO 2: Egresos de la Compañía	67
ANEXO 3: Arbol de cuentas actual y según proyecto.....	75
ANEXO 4: KPI.....	77
ANEXO N°5: PROPUESTA ECONOMICA	79

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. Introducción General

En este trabajo se abordará el diseño y mejoramiento de los procesos del manejo flujos de efectivo de Walmart Chile. El alcance será completamente transversal a la compañía, abarcando todas las recaudaciones de dinero físico de la red de supermercados y unidades de negocio presentes a lo largo del país, así como también del manejo de los flujos de efectivo por la vía de transacciones electrónicas.

Actualmente Walmart Chile posee un sistema de manejo de flujos desagregado tanto en el retiro físico de los valores desde sus supermercados, como también considerando los diferentes bancos a los cuales se les encargan las transacciones electrónicas de flujos.

Complementando el párrafo anterior, a nivel de seguridad de la información y de la interacción entre el banco y Walmart Chile, se han registrado oportunidades de mejoras producto de un sistema de comunicación unidireccional que ofrece muchas falencias frente a posibles pérdidas de información.

Los problemas que este diseño pretende atacar son la rebaja de los altos costos operacionales, falta de administración estructurada del servicio por el alto grado de desagregación, bajos niveles de servicio por ausencia de KPI legitimados entre las partes, establecimiento de vínculos contractuales entre las empresas.

Este trabajo abordará la descripción de la situación actual y de la deseada así como también identificará cuáles son las brechas que deberán ser abordadas. Forman parte también del trabajo el plan de implementación que como proyecto aprobado y en curso, tiene amplias expectativas en la correcta realización de lo diseñado.

1.1 Descripción del Problema

El problema puede describirse y analizarse desde las cuatro dimensiones que componen la metodología de este trabajo; procesos, personas, tecnología y sistemas. En términos generales el problema abarca situaciones de alto costo de operación por duplicidad de pagos, ausencia de marco contractual con las empresas prestadoras de servicio, diversificación de responsabilidades entre proveedores que no favorece un buen nivel de desempeño general del proceso, entre otros. En la tabla N°1.1 se presenta un resumen con 6 aspectos que describen el problema:

Tabla N°1.1: Resumen de 6 puntos del problema

N°	Resumen 6 puntos - Problemas Situación Actual
1	Pago duplicado de servicios: certificación y depósitos

2	Bajo nivel de cumplimiento de servicio por diversificación de responsabilidades entre empresas proveedoras; banco y transportista de valores
3	Ausencia de marco contractual
4	Necesidad de optimizar el flujo y trazabilidad de la información
5	Necesidad de optimizar el proceso de Cashpooling según los requerimientos actuales y crecimiento de la compañía
6	Necesidad de establecer y aplicar SLA para el retiro de remesas y abastecimiento de sencillo en los locales

Los 6 puntos descritos en la tabla anterior pueden visualizarse al dar una mirada sistémica al funcionamiento actual del proceso. En la Figura N°1.1 y Tabla N°1.2 se muestra el modelo actual de la operación del proceso.

Figura N°1.1: Esquema modelo actual

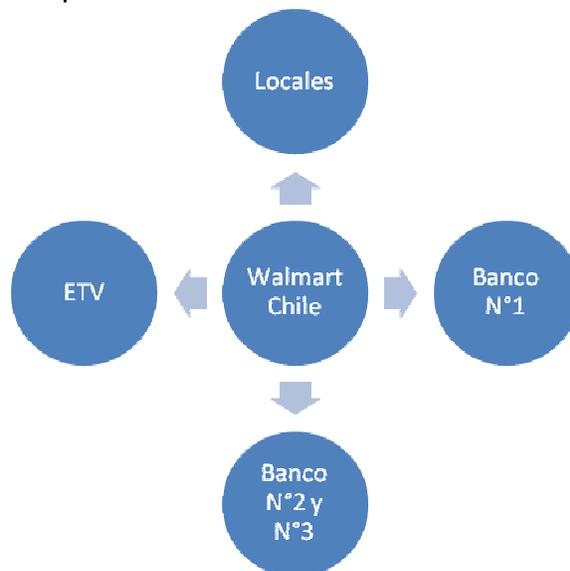


Tabla N°1.2: Actores / Empresas y Funciones

Actor / Empresa	Función
Banco N°1	Recaudación general y pagos del negocio
Banco N°2	Pagos servicios financieros
Banco N°3	Pagos sindicales y judiciales
ETV	Empresa transporte de valores única para operar en toda la cadena de supermercados nacional
Walmart Chile	Mandante

1.2 Objetivos

Objetivo general

Mejorar el funcionamiento del manejo de efectivo de Walmart Chile a través del diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión.

Objetivos específicos

Análisis de la situación actual: Realizar análisis según metodología propuesta; procesos, personas, tecnología y sistemas.

Análisis de la situación deseada: Realizar propuesta de un nuevo modelo de gestión.

Análisis de brechas: Analizar brechas que separan al modelo actual del deseado.

Evaluación de valor: Análisis de conveniencia de implementar nuevo modelo.

Diseño Comercial del Servicio: Realizar un diseño que permita delimitar con claridad las responsabilidades de las partes, las herramientas de sanción ante incumplimiento y el mecanismo de resolución de diferencias y arbitraje.

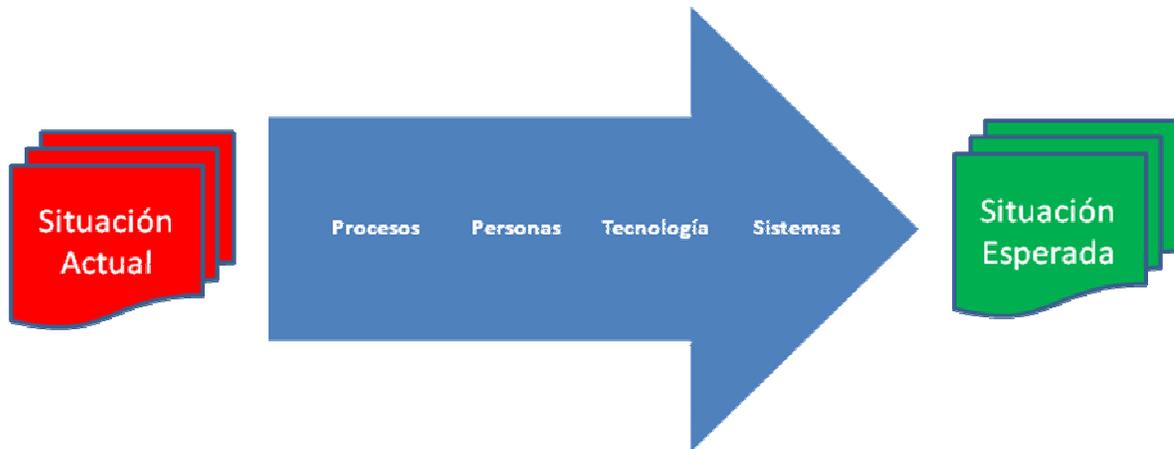
Plan de Implementación: El retail es una industria particularmente dinámica, en donde la innovación es permanente, más aún en la empresa líder a nivel mundial, por lo mismo el proyecto debe considerar un adecuado plan de implementación que permita contar con un grado de certeza de su concreción exitosa.

1.3 Metodología

1.3.1 Plan de trabajo general

La metodología general de trabajo describirá la situación actual y mostrará cómo a través de los Procesos, las Personas, la Tecnología y los Sistemas, se propone alcanzar la situación esperada.

Figura 1.2: Metodología general de trabajo



1.3.2 Marco Conceptual Teórico y Bibliografía

En este punto se abordará la conexión del proyecto con la estrategia del negocio, pasando por la visión conceptual del servicio y las personas.

Los temas a tratar serán:

A. La estrategia

- Planeación estratégica-Modelo de Valor para Estrategia de Liderazgo en Costos.
- WWW (Walmart Way of Working) – EDLC (every day low cost) – EDLP (every day low price).

B. El servicio

- Diseño de Procesos de Servicios

C. Las personas

- Gestión del cambio

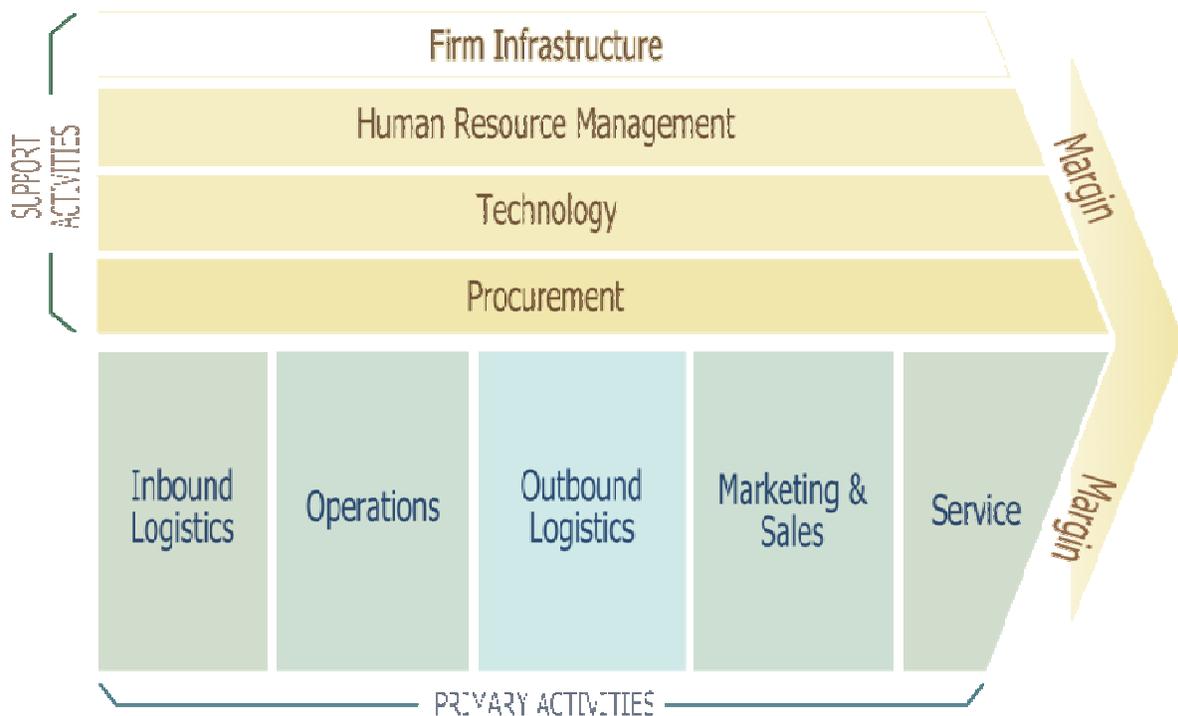
D. Bibliografía

A. La estrategia

El diseño del proyecto se construye sobre el principio estratégico número uno de Walmart internacional y que declara en su misión: “ahorrarle dinero a las personas para que puedan vivir mejor”. De la misión se desprenden aspectos operacionales claves como son EDLC (every day low cost) y EDLP (every day low Price).

En función de los pilares estratégicos de la compañía, el proyecto se construyó utilizando el modelo “Planeación estratégica-Modelo de Valor para Estrategia de Liderazgo en Costos”, de los autores: Hitt-Ireland Hoskisson.

Figura 1.3: Planeación estratégica-Modelo de Valor para Estrategia de Liderazgo en Costos



Componentes de la estrategia

Infraestructura: Este proyecto incorpora eficiencias que apuntarán a una rebaja en los costos. Por ejemplo al unir a la responsabilidad del banco con el servicio de ETV, los procesos administrativos de Walmart se verán impactados de forma positiva.

Administración de las personas: A raíz del punto anterior, los procesos que realizan hoy las personas se verán simplificados. Con esto se podrá aumentar la eficiencia de su gestión y disminuir los tiempos administrativos.

Tecnología: Este proyecto agrega importantes herramientas que no tan solo impactan en los costos, sino que también en la seguridad de la información. Entiéndase como medidas concretas el sistema de comunicación bi-direccional y el portal web mejorado que se exigirá a los bancos.

Adquisiciones: Este proyecto se diseña con el claro objetivo de bajar los costos. Se modifican aspectos claves como por ejemplo el darle un valor económico a los saldos promedio en cuenta corriente, estos podrán ser utilizados por los bancos y con ello generar rentabilidades que aporten en parte a rebajar los costos del servicio global.

Logística interna: Se eficientará la recaudación y manejo vía sistema de los flujos. Con esto se conseguirá un servicio cada vez más alineado con el EDLC de la compañía.

Operaciones: Las económicas de escala que generará este proyecto al adjudicar el servicio principal a un banco, serán un factor clave como estrategia de obtención de una rebaja en los costos.

Logística externa: El aumento de competidores, que en síntesis de comparación con el modelo actual que sólo puede considerar a dos ETV con operaciones suficientes para

atender a Walmart, con este proyecto podrán verse aumentado por la mayor cantidad de bancos, quienes bajo su gestión gestionarán el transporte de los valores.

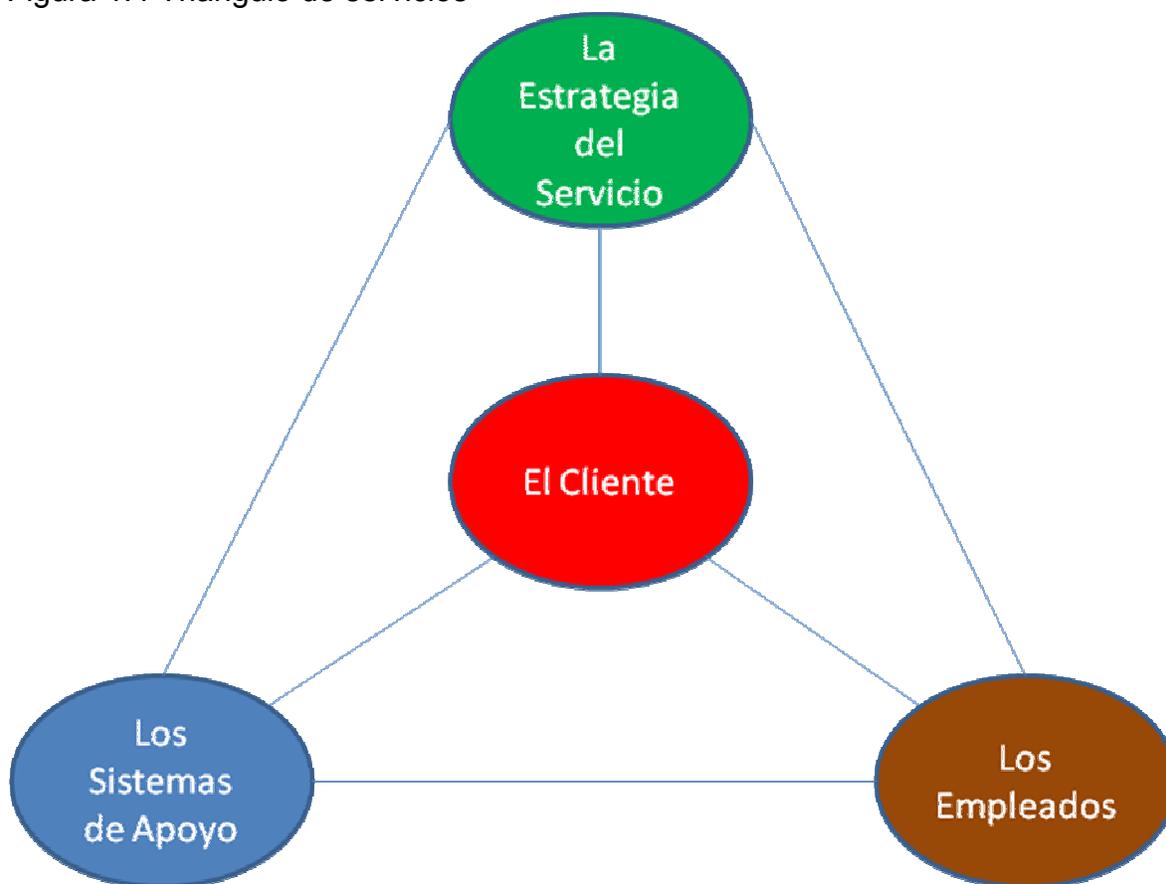
Marketing y ventas: Impacto positivo en el EDLC que se traducirá en un mejor margen de operación.

Servicio: Rebaja de costos por la simplificación de la estructura operativa.

B. El servicio

El servicio y su diseño recogen aspectos conceptuales derivados del modelo de operaciones “triángulo de servicios” del texto “Administración de Operaciones”, de los autores Richard B.Chase, F.Robert Jacob y Nicholas J. Aquilano. En particular sobre las materias de los capítulos; N°6, Análisis de Procesos; y N°8, Procesos de Servicios.

Figura 1.4 Triángulo de servicios



Componentes del diseño del servicio

La estrategia: Este proyecto diseña el servicio sobre el pilar estratégico fundamental de la compañía EDLC/EDLP. Por lo mismo se cambia el modelo actual unificando la responsabilidad del manejo de los flujos y también su transporte físico en el banco principal. Respecto a los costos, utilizará las posibles rentabilidades por los saldos promedio en cuenta corriente de Walmart Chile.

Los sistemas de apoyo: El proyecto agrega más y mejores sistemas de apoyo. Estos son tecnológicos y también de control administrativo operacional. En lo tecnológico se presenta la comunicación sistémica bi-direccional; mientras que en lo administrativo operacional, se puede citar la unificación de la responsabilidad por el transporte de los valores en el banco.

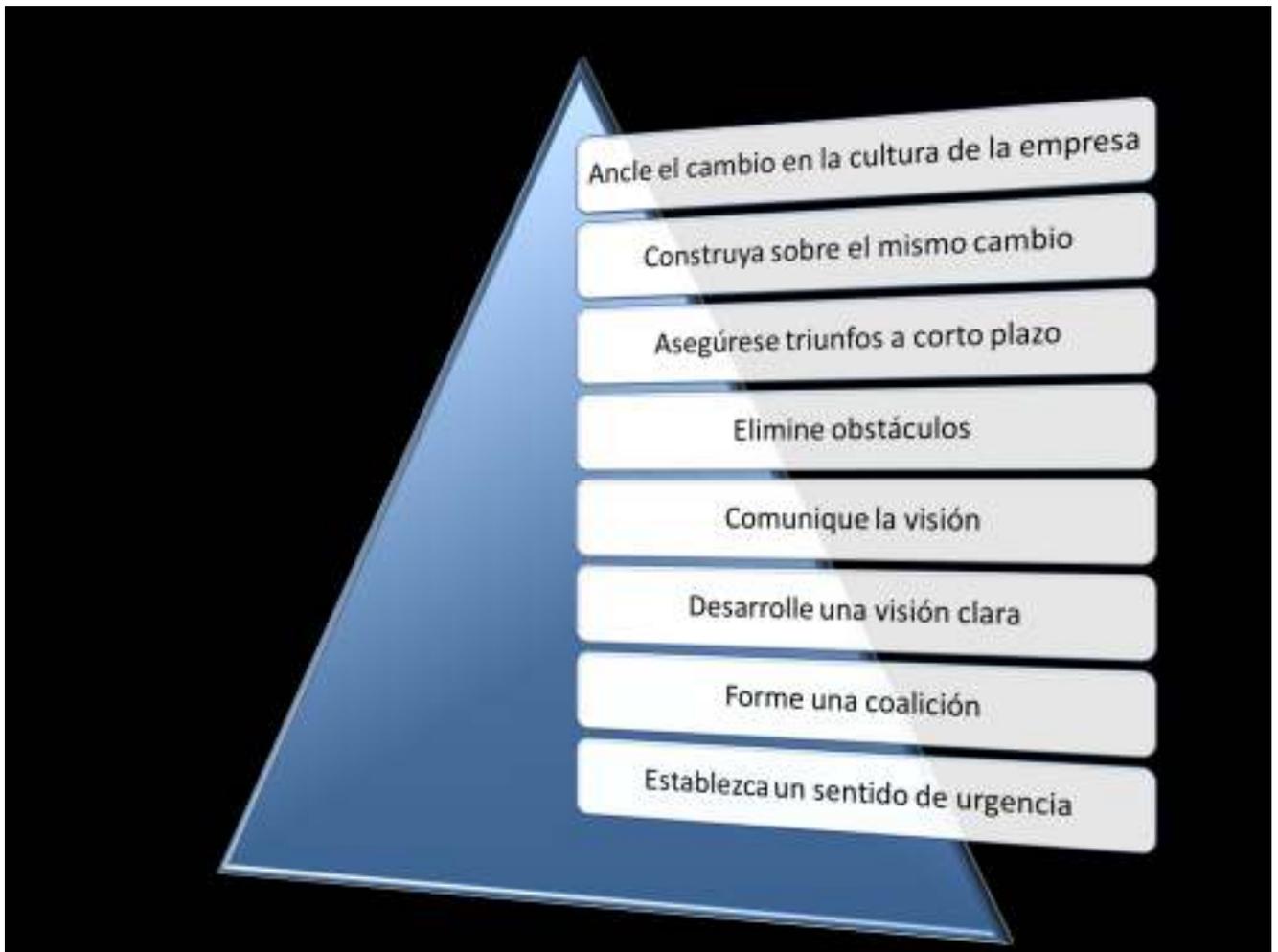
Los empleados: Las personas verán simplificadas sus funciones y por consiguiente los procesos administrativos también se abreviarán. Esto se consigue a partir de la unificación de responsabilidad mencionada en el punto anterior.

El cliente: Es el centro de todo el proyecto. Tanto la estrategia como la táctica elegida para este proyecto buscan impactar de la forma más amplia y beneficiosa al cliente. En específico, logrando los objetivos de EDLC/EDLP, se podrá aportar cumplimiento de la misión de la compañía “ahorrarle dinero a las personas para que puedan vivir mejor”.

C. Las personas y la gestión del cambio

Este proyecto considera un diseño de servicio pionero para Walmart Chile, así como también para Walmart Latino América. Sin duda que la implementación y funcionamiento del este proyecto estará ligada a importantes cambios operativos, metodologías, flujos de procesos y cambios en la forma de trabajo actual. Por lo tanto será considerado en este proyecto el modelo de John Kotter de los 8 pasos para la Gestión del Cambio.

Figura N°1.5: Gestión del cambio 8 pasos John Kotter



Componentes de la gestión del cambio

Anclar el cambio en la cultura de la empresa: Será fundamental que en la comunicación se informe que el cambio que provocará el proyecto está completamente alineado con los pilares estratégicos de la compañía EDLC/EDLP.

Construir sobre el mismo cambio: En todo minuto las comunicaciones al equipo se harán con la convicción de que el diseño es el apropiado para la compañía porque cumple sus pilares estratégicos y simplifica los procesos de control y administración.

Asegurar triunfos a corto plazo: El primer triunfo y a corto plazo será el concitar el interés de los principales bancos del país, ampliando con esto de inmediato el actual espectro de opciones de bancos. El segundo triunfo irá de la mano con confirmación de ahorros en el momento de la recepción de las ofertas.

Eliminar obstáculos: Es conocido en el ámbito académico y también en la dinámica de las empresas, la resistencia natural al cambio. Sin embargo, teniendo en claro que el proyecto persigue beneficiar los objetivos superiores de la compañía y su misión, pasando también por una mejor operatividad de los procesos administrativos, se mantendrá firmeza en la comunicación y perseverancia en la implementación.

Comunicar la visión: Se desprenden de los pilares estratégicos superiores de la compañía EDLC/EDLP y su misión “ahorrarle dinero a las personas para que puedan vivir mejor”.

Desarrollar una visión clara: La visión tendrá una amplia claridad fundamentada en la optimización de los costos y del proceso de control y administrativo.

Formar una coalición: Las coaliciones se construirán a partir de las gerencias gestoras del proyecto y también con las gerencias que recibirán los servicios producidos a partir del proyecto.

Establecer un sentido de urgencia: La urgencia es una constante en el retail. Cada día ofrece distintos desafíos y el mercado en sí mismo, funciona con un permanente dinamismo. Esta condición facilitará la incorporación de este proyecto a las personas porque ellas ya comprenden que el cambio es necesario como condición para mantener el liderazgo.

CAPITULO II : ANTECEDENTES DE LA EMPRESA WALMART

2. Antecedentes de la empresa

2.1 Descripción de la organización

Walmart Chile S.A. es una compañía chilena cuyo principal negocio es la venta en supermercados, el que desarrolla a través de sus formatos Líder, Express de Líder, Ekono y Super Bodega a Cuenta, distribuidos en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas.

Adicionalmente, Walmart Chile desarrolla el negocio financiero a través de la sociedad filial Walmart Chile Servicios Financieros y proyectos inmobiliarios a través de su filial Walmart Chile Inmobiliaria, lo cual le permite desarrollar propuestas de valor integrales a sus clientes en todos los segmentos que atiende.

El pilar fundamental de crecimiento de Walmart Chile es su estrategia permanente de precios bajos, acompañada de una oferta de servicios integral para sus clientes. A esto se suma una constante expansión de locales sobre la base de multiformatos, cada uno de ellos situados en ubicaciones estratégicas a lo largo del país.

Con presencia por más de 50 años en el mercado chileno, 327 locales de supermercado, 12 centros comerciales y más de 1,45 millones de tarjetas de crédito Presto vigentes, Walmart Chile se mantiene como el principal actor en la industria nacional de supermercados.

Formato	Número de Locales
Líder	72
Express de Líder	64
Súper Bodega a Cuenta	64
Ekono	127
Sucursales y Módulos Presto	180
Centros Comerciales	12

Supermercados

La compañía ha desarrollado diferentes formatos de supermercados a fin de satisfacer las necesidades de todos los chilenos en los diversos estratos socioeconómicos del país.

Walmart se caracteriza a nivel mundial por su lema “every day low price” y, consecuente con ello Walmart Chile trabaja diariamente para cumplir con su misión de ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor. De esta forma, la compañía enfoca su estrategia en entregar productos de excelente calidad a los precios más convenientes del mercado.

Al término del año 2012, la compañía contaba con 327 locales, compuestos por 72 locales Líder, 64 Express de Líder, 127 Ekono y 64 Super Bodega aCuenta, siendo la

mayor cadena del país en términos de venta en supermercados, con un total de \$2.725.725 millones.

Servicios Financieros

Esta unidad de negocios proporciona crédito a los clientes a través de la tarjeta Presto y ofrece distintos productos y servicios que agregan valor a la propuesta comercial. Está presente a nivel nacional desde Arica a Punta Arenas, con más de 180 puntos de atención (sucursales, módulos asistidos y auto asistidos) además de una red de cajeros automáticos.

La tarjeta de crédito Presto posee 1,45 millones de clientes y es aceptada en más de 56 mil comercios asociados en todo el país, permitiendo realizar avances en efectivo, compras con y sin cuotas, solicitar créditos de consumo y la contratación de diversos servicios en todas las empresas pertenecientes a Walmart Chile (Supermercados, Presto Viajes, Lider.cl, Presto Seguros y Presto Recaudadora).

Adicionalmente, cuenta con diversos productos y servicios complementarios tales como seguros de vida, de salud, automotriz y de hogar, seguros con ahorro, servicios de pago de cuentas, entre otros.

Negocio Inmobiliario

Walmart Chile Inmobiliaria desarrolla proyectos inmobiliarios de acuerdo a los planes de crecimiento y a la estrategia multiformato de la compañía. De esta manera, se encarga de la búsqueda de ubicaciones para la construcción de supermercados y centros comerciales, su desarrollo y posterior administración.

Actualmente, administra 327 supermercados, administra 12 centros comerciales y más de 1.771 locales distribuidos a lo largo del país. Posee y administra una superficie total arrendable de más de 1,3 millones de m², lo que la convierte en uno de los principales operadores inmobiliarios para el desarrollo del retail en Chile, trabajando día a día en mejorar la calidad de vida de los chilenos.

2.2 Reseña Histórica

Año	Hito – Etapa Empresarial
1893	Fundación empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cía.
1930	Comienzo del desarrollo de Depósitos Tres Montes con venta de alimentos a detalle. 1954 Primeros almacenes de autoservicio con un surtido amplio de productos. 1957 Inauguración del primer supermercado de Chile y América Latina bajo la marca Almac. Este formato, con estacionamientos, un amplio surtido de mercadería y cajeras a la salida del local, permitió a la compañía crecer en atención y calidad.
1984	Se inaugura el primer supermercado Ekono en Santiago, formato económico que consolida su presencia en el país. 1985 Comienza a operar D&S, Distribución y Servicio S.A., como distribuidora y proveedora de servicios a los supermercados de la compañía. 1987 Abre sus puertas el primer Hipermercado Ekono, concepto inspirado en el supermercado económico, pero con superficies más amplias, incorporando surtido de productos no comestibles. 1990 Con la apertura del Hipermercado Ekono de Viña del Mar, primer local en regiones,

	comienza la estrategia de expansión por Chile.
1992	Se constituye la División Inmobiliaria Saitec y se inaugura el primer centro comercial de la compañía: La Dehesa Shopping. 1993 Inicio de expansión internacional, inauguración en Argentina del primer supermercado bajo la marca Ekono. Sin embargo, la iniciativa internacional culmina en 1999, cuando D&S vende sus acciones en la filial Supermercados Ekono S.A. (Argentina). 1996 D&S introduce el concepto de megamercado económico bajo la marca Lider con la inauguración del Hipermercado Lider Pajaritos en Santiago. Por otro lado se realiza la primera oferta pública de acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, transformándose en una sociedad anónima abierta. Adicionalmente se efectúa el lanzamiento de la tarjeta Presto. 1997 Inauguración de la Escuela de Servicio, unidad destinada a educar a proveedores y trabajadores internos de la compañía. Comienza operación en Santiago del centro de distribución, también conocido como LTS. Registro de la primera emisión de ADR en el New York Stock Exchange (NYSE: D&S) 2000 Se inaugura el formato de Hipermercado compacto Lider Vecino.
2001	Inauguración de FarmaLider. La explotación directa de farmacias culmina en 2006, con la celebración de un acuerdo con Farmacias Ahumada S.A. 2002 La compañía lista sus acciones en la Bolsa de Madrid en el mercado Latibex. 2003 Supermercados e hipermercados son unificados bajo la marca Lider, distinguiéndose la marca Lider Express para los supermercados o hipermercados compactos. A fin de este año, la compañía llegó a un acuerdo con la cadena francesa Carrefour para la compra de sus operaciones en Chile consistentes en 7 hipermercados. 2005 Presto se convierte en la primera tarjeta de crédito abierta no bancaria. Se crea la corredora de seguros Presto.
2006	Se abren los primeros dos centros comerciales bajo la marca Espacio Urbano y también uno en la ciudad de Punta Arenas, el centro comercial más austral del mundo. 2007 Los hipermercados Lider se agrupan bajo el nombre de Hiper Lider, y los supermercados Lider Express pasaron a llamarse Express de Lider. Junto con ello, la compañía lanza en Santiago el nuevo formato de descuento bajo la marca Ekono, y luego, un formato adicional de almacén de descuento bajo la marca SuperBodega aCuenta. 2008 En Diciembre, Walmart Stores Inc. Llega a un acuerdo con D&S para adquirir una participación mayoritaria en la compañía, iniciando así la incorporación de la cadena nacional a la empresa de ventas al detalle más grande del mundo y sumándose a la misión de ayudar a las personas a ahorrar dinero para que puedan vivir mejor. 2009 Comienza la integración de D&S y Walmart, proceso cuyo objetivo es la generación de valor en forma creciente a través de la implementación de buenas prácticas ya establecidas en otros países donde opera la transnacional. La sustentabilidad se integra como nuevo eje en la estrategia de negocios de la compañía, en línea con el trabajo que desarrolla Walmart a nivel global. 2010 D&S S.A. cambia el nombre de su razón social a Walmart Chile S.A. La compañía lanza su nueva plataforma de comercio electrónico Mundolider.com que posteriormente pasará a ser Lider.cl.
2011	Continuando el proceso de consolidación, Walmart Chile pone fin al uso de múltiples razones sociales y estructura cada uno de sus formatos de supermercado bajo una única sociedad. Las divisiones que operan en otras industrias pasan a llamarse Walmart Chile Servicios Financieros S.A. y Walmart

Chile Inmobiliaria S.A. Todos los locales Hiper Lider cambian su logo y nombre a Lider, dando mayor fuerza, cercanía, innovación y modernidad a la marca. Asimismo, se adquiere la totalidad de la propiedad de Aliserv, Aquapuro y Aquanatura, negocios que posteriormente pasarán a llamarse Walmart Chile Alimentos y Servicios, robusteciendo la propuesta de la compañía en materia de platos preparados, panadería, pastelería, pescados y mariscos, además de flores y plantas.

2012 La compañía fue reconocida como el retailer mejor evaluado entre sus competidores a nivel nacional por proveedores de la industria. Se inicia la operación integral del centro de distribución de Lo Aguirre, convirtiéndose en uno de los centros de distribución más modernos de Sudamérica. Además, dando un paso más en su compromiso con el entorno, en Abril Walmart Chile impulsa la creación en el país del Consorcio por la Sustentabilidad, la organización global que promueve mejorar el desempeño de sustentabilidad de productos, servicios y hábitos de consumo, en un trabajo conjunto con proveedores, ONGs y organismos gubernamentales. Asimismo, Walmart Chile innova al lanzar la primera plataforma digital de Sudamérica para realizar pagos con teléfonos móviles, disponible en todos sus supermercados Lider y Express de Lider del país. En tanto, Lider.cl fue el primer comercio en el mundo en tener cobertura de productos de mercaderías generales en la Antártica, Isla Juan Fernández e Isla de Pascua.

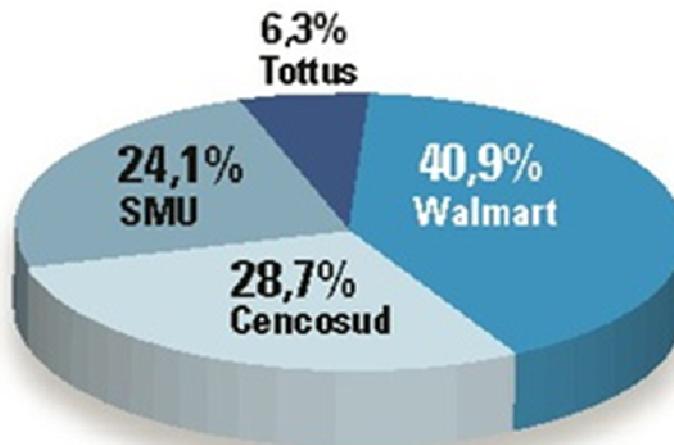
2.3 Descripción del mercado

Los Principales Actores

En ocho años, el número de salas de supermercados se duplicó en el país, contabilizándose 1.334 ubicaciones a nivel nacional en abril de este año, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Lejos de los 972 locales que había en 2009. Los principales responsables de este explosivo crecimiento son las grandes cadenas de retail, como Walmart (con sus marcas Lider y Ekono), Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), SMU (Unimarc y Bigger) y Falabella (Tottus). Estos cuatro grupos han desplegado millonarias inversiones, lo que les ha permitido mantener sus particiones de mercado estables en el tiempo, concentrando entre todas casi el 94% de la industria de supermercados en Chile, que el año pasado movió US\$15.174 millones.

Figura N°2.1: Mercado Retail de Supermercados en Chile 2011.

Ventas supermercados en Chile (Cifras del 2011)



Analizando las tendencias, con un sector que se espera crecer por sobre el PIB, cerca de un 7% este año, y con evidente escasez de terreno donde levantar sus proyectos, se considera que el factor “ubicación” será un elemento cada vez máspreciado en la industria.

Es un hecho, el sector seguirá creciendo. Si en 2012 se inauguraron 86 salas, alcanzando los 1.319 supermercados en el país, en 2013 el número de aperturas será mucho mayor, proyectándose entre 90 y 100 locales nuevos.

En la industria se sostiene que aún hay espacio para crecer, pero incursionando en nuevos formatos. Si hace algunos años la gran apuesta estaba ligada al desarrollo de los hipermercados, ahora los supermercados no dudan en ir en el sentido opuesto, privilegiando los formatos de conveniencia y las pequeñas salas. En consecuencia, aquí es ahí donde aparecen los formatos más pequeños como Lider Express, o formatos que apuntan a un nicho específico, como es el caso de Ekono o Bodega aCuenta.

Evolución y Actualidad del Mercado

Las ventas en los supermercados aumentaron 12,6% en marzo de 2013 en términos reales, respecto a igual mes de año anterior, luego de haber crecido 4,3% el mes precedente. La tasa de variación fue mayor a las observadas desde el año 2003 para un mes de marzo. Este crecimiento se vio influenciado por un mayor número de días festivos, así como también por un fin de semana adicional, tomando como referencia igual mes del año anterior.

La línea de producto alimentos, bebidas y tabaco creció 9,2%, en 12 meses, con una incidencia de 6,479% según el índice de ventas de supermercados (ISUP).

En las ventas registradas en este mes se consignó la apertura de 114 nuevos establecimientos y el cierre de 32 de ellos en 12 meses, lo que en términos netos da un total de 82 nuevos locales a nivel nacional. Éstos representaron 5,1% de las ventas nominales totales en dicho período.

El ISUP nominal se expandió 13,8% en marzo de 2013, comparado con igual mes del año anterior. La variación del deflactor implícito fue 1,0% en doce meses, menor en 0,6 pp. a la observada en el mes precedente.

Mientras tanto, las ventas nominales totales a nivel país anotaron un valor cercano a los CLP\$720.666 millones (USD\$1.524 millones) en el mes de referencia, con un promedio por establecimiento de CLP\$542,7 millones (USD\$1,1 millones) Esta cifra representa una variación interanual de 6,7%.

Regiones

Las ventas reales de supermercados registraron crecimiento en las quince regiones, de las cuales nueve crecieron por sobre la media nacional. Las variaciones más altas se registraron en las regiones Aysén (32,5%) y Coquimbo (19,0%).

Desafíos de la compañía

El mercado del retail de supermercados en Chile está controlado por 4 actores relevantes. Cencosud es el segundo actor en participación de mercado después de Walmart Chile. En el cuarto trimestre del 2012, Walmart facturó 38% más que las cadenas del holding de Paulmann: \$801.035 millones, versus \$578.949 millones.

En consecuencia, existe un mercado liderazgo que está en posesión de Walmart Chile, no obstante para poder mantener esta condición, se deben realizar esfuerzos inagotables en múltiples dimensiones del negocio.

Siguiendo la línea del párrafo anterior, durante el 2012 se implementaron varios proyectos exitosos que contribuyeron en sostener el liderazgo de mercado, entre estos se pueden citar los siguientes:

Incremento de un 11,1% en los Ingresos: Los ingresos de actividades ordinarias ascendieron a \$2.892.802 millones, lo que representó un incremento de un 11,1% en comparación con los \$2.604.483 millones alcanzados durante el año 2011.

28 Nuevos Supermercados: Se inauguraron 5 locales Ekono, 13 SuperBodega aCuenta, 7 Líder y 3 Express de Líder, totalizando 28 nuevos locales para supermercados durante el 2012.

Innovación en el Pago de las Compras: Se lanzó al mercado la primera aplicación en Sudamérica para pago con teléfonos inteligentes que podrán utilizar los clientes en sus compras en los locales Líder y Express de Líder. Adicionalmente, la aplicación permite a los clientes hacer transferencias de dinero, consultar precios de productos y conocer la ubicación del local más cercano.

Sin duda que la tendencia de buscar nuevos proyectos de optimización de costos y eficiencia operacional, es permanente, y también una de las principales características de Walmart a nivel mundial. En virtud de lo anterior, La recaudación de los flujos de dinero en los locales y unidades de negocio y su transporte hacia los bancos para luego administrar estos flujos con las cuentas corrientes bancarias, es un eslabón clave en el

funcionamiento eficiente, seguro y ágil de los movimientos de dinero en la compañía. Que por cierto, es una preocupación permanente y una de las mayores responsabilidades de la CFO de cara a la alta gerencia de la empresa, los proveedores, los trabajadores, y otros.

CAPITULO III : DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL

3. Descripción de la Situación Actual

Glosario

A continuación se incluyen todos aquellos términos utilizados en el contexto del presente proyecto. Cada uno de estos términos está acompañado de su respectiva definición o explicación:

- Bases de la ETV : Dependencia donde se encuentra ubicada la Empresa de Transporte de Valores
- Bunker : Lugar físico donde se encuentra instalada la caja de transferencia
- Cajas de transferencias : Lugar físico donde se resguardan y ejecuta la operación de retiro, entrega de valores
- Certificación de Valores : Finalización del proceso de recuento de valores de un día de la venta
- Custodia de Valores : Lugar físico de propiedad del proveedor utilizado para el resguardo de valores.
- Depósito por Nómina : Depósitos masivos
- Diferencia Negativa (Faltante) : Remesa con menos dinero
- Diferencia Positiva (Sobrante) : Remesa con mas dinero
- ETV : Empresa de Transporte de Valores
- Hoja de Transporte : Documento del envío de los valores
- Informe de Recuento : Información general de los proceso de recuento
- Novedad de Diferencia : Informe de recuentos de valores con diferencia positiva o negativa
- Novedades de (Retiro, recuento, entrega de sencillo): Informe del proceso de recuento, retiro y entrega de sencillo
- Procesamiento de Sencillo : Hipervínculo con el que debe contar pagina Web del proveedor donde se debe constatar el total de sencillo recaudado por local.
- Procesamiento de Retiro de Valore : Hipervínculo con el que debe contar pagina Web del proveedor donde se debe constatar el total de remesa recaudado por local.
- Remesas : Dice contener los valores transportado por la ETV
- Respuestas Eficaces : Que produce el efecto esperado
- Restitución de Dinero : Reposición de dinero
- Ruta especial : Es la programación de un nuevo retiro de valores, para las tiendas que quedaron pendiente del día anterior
- Sala de Proceso : Lugar físico donde se realiza la certificación de los valores
- Sello : Sello de seguridad. A este sello se le debe asignar un número que permita identificarlo.

- Sencillo : Dinero para la operación diaria de las tiendas
- Transporte Especial :Movimiento de sencillo desde una entidad bancaria puntual hacia la custodia de valores
- Valores Pendientes :Retiro de valores no realizados por responsabilidades compartidas

3.1 Procesos

Recaudación de Remesas

Las ventas obtenidas de las distintas divisiones de negocio, principalmente Retail, se obtienen según los distintos medios de pago que los clientes de Walmart Chile utilicen. En este sentido existen dos grupos o tipos de recaudación:

- **Recaudación electrónica:** Vinculado al uso de Tarjetas Bancarias (Débito y Crédito) y Tarjeta Presto.
- **Recaudación manual:** Vinculado al uso de efectivo o cheques.

Respecto de la recaudación electrónica existen procesos establecidos contractualmente con los operadores de tarjetas para recibir los fondos bajo parámetros de tiempo establecidos por la industria (en el caso de transbank) y entre comercios (Presto). Ahora bien en la recaudación manual existen variables adicionales vinculadas al proveedor de servicio o ETV respecto de transporte, recuento/certificación de remesas y depósito.

ETV 1 actualmente es ETV que consolida todo el transporte de efectivo y cheque de Walmart Chile y sus filiales, recuento/certificación y depósito el cual opera en retiros diarios los 365 días del año, incluyendo fines de semana y festivos para Lider, Express, Super Bodega Acuenta (SBA en adelante) y Central Mayorista; y 3 veces por semana de Lunes a Sábado en el caso del formato Ekono. Operacionalmente la ETV opera del siguiente modo para el servicio:

- **Envío de información electrónica de retiros (cierre faja de venta local):** Toda venta que se efectúa en los distintos locales de la compañía se refleja y registra en el sistema de cajas IRS o Smart según sea la tecnología del local (actualmente existe un proceso de cambio tecnológico hacia los sistemas de Walmart Inc. Smart, cuyo proceso de implementación se estima finalizará dentro del cuarto trimestre de este año). Una vez que se cierra la venta diaria del local se envía la información vía FTP a una casilla de la ETV con el detalle de todos los retiros efectuados por cajero y local, así mismo para el sistema SMART.
- **Retiro de Remesas:** Diariamente la ETV retira de la caja de transferencia de cada local a nivel nacional las remesas que corresponden a la venta del día N bajo modalidad nocturna (entre 23:00hrs y 07:00hrs) en locales Lider, Express, SBA y Central Mayorista y modalidad diurna en locales Ekono. Todo el dinero retirado es llevado a las dependencias de la ETV para ser certificado. Todas las remesas están compuestas de depósitos confeccionados por el tesorero de cada local, por tanto existe un proceso de recuento en el local el que permite la confección del depósito.

- **Certificación:** Una vez que las remesas son recibidas en las oficinas de la ETV se efectúan las certificaciones de remesas durante la jornada de mañana del día N+1 en Lider, Express, SBA y Mayorista y el día de retiro+1 en Ekono. Los valores certificados son cuadrados con la información enviada electrónicamente por los locales a través de la faja de venta y una vez terminada la certificación se registra el monto en sistema y se envía información vía electrónica la cual se integra a los sistemas de la compañía generando la cuadratura o diferencia en caso que existiera.
- **Depósito:** Una vez certificado el dinero se envían los depósitos al banco para ser abonados en las cuentas corrientes de cada uno de los locales de la compañía.

En el caso que existan diferencias entre las remesas declaradas y las certificadas por la empresa, se efectúan revisiones de ambos procesos (compañía y ETV) para identificar el origen, pudiendo incluso revisar las grabaciones de cada proceso en caso que sea necesario para demostrar la limpieza en la ejecución de cada procedimiento.

A su vez la empresa provee adicionalmente del servicio de Entrega y Preparación de Sencillo a los locales de la compañía, donde:

- **Retiro:** Según disponibilidad de sencillo coordinado por el área de operaciones caja de Walmart Chile, la ETV realiza el retiro de sencillo desde las dependencias del Banco.
- **Preparación de Sencillo:** Una vez obtenido el sencillo este es preparado y parcelado según denominación de moneda en la base de la ETV.
- **Entrega de Sencillo:** Ya con el dinero parcelado se procede a entrega a cada local según especificación de Walmart Chile. Estas entregas se efectúan en la misma Caja de Transferencia donde se efectúan los retiros de remesas.

Por último implícitamente dentro de cada proceso (ya sea remesas o sencillo) la empresa administra las llaves que abren las cajas de transferencia, servicio tarifado por la ETV.

Consideraciones Financieras Walmart Chile

Ingresos Compañía

Ingresos por Retail

Walmart Chile Comercial Limitada (Rut: 77.910.620-9) actualmente es la sociedad que concentra todos los ingresos por venta del segmento Retail y a su vez gran parte de los egresos. Nuestros formatos se encuentran presentes en 14 de las 15 regiones que comprenden el territorio nacional a través de 5 formatos y Grupo Restorán:

- Lider
- Express de Lider
- Super Bodega Acuenta (SBA)
- Ekono
- Central Mayorista (Un local abierto en Abril de 2013)
- Grupo Restorán (Revive, Buen Corte)

Las cifras se presentan en Anexo 1

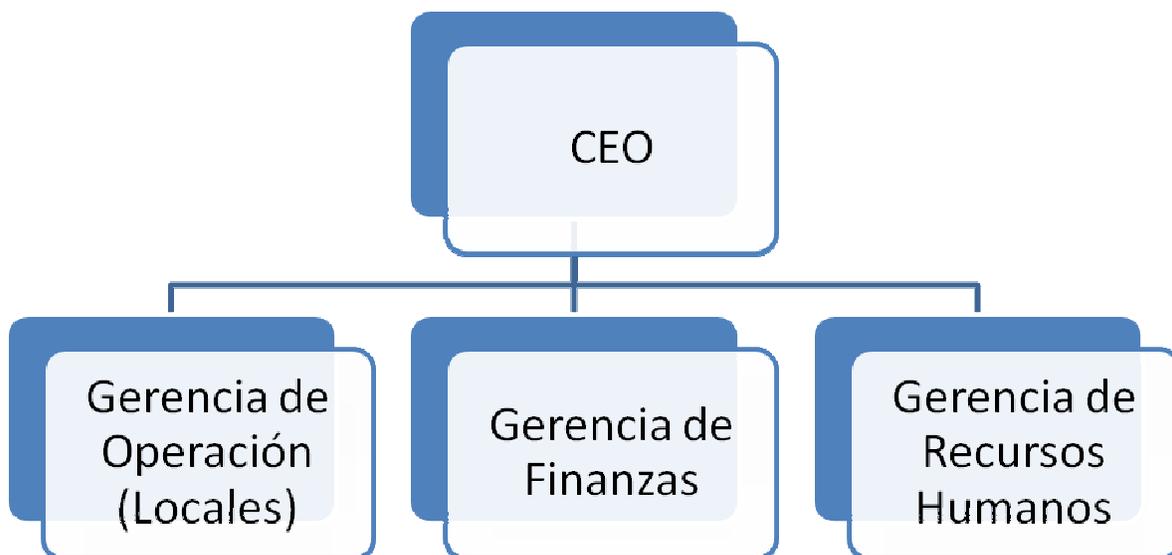
Egresos Compañía

Los procesos que constituyen el proyecto se describirán en Anexo 1, los cuales representan movimientos presentados durante el año 2012 como referencia.

3.2 Personas

Las personas implicadas en el proyecto están relacionadas a 4 gerencias claves en la compañía y que son: Gerencia General (CEO), Gerencia de Finanzas (CFO), Gerencia de Operaciones (COO) y Gerencia de Recursos Humanos.

Figura N°3.1: Organigrama de las personas.



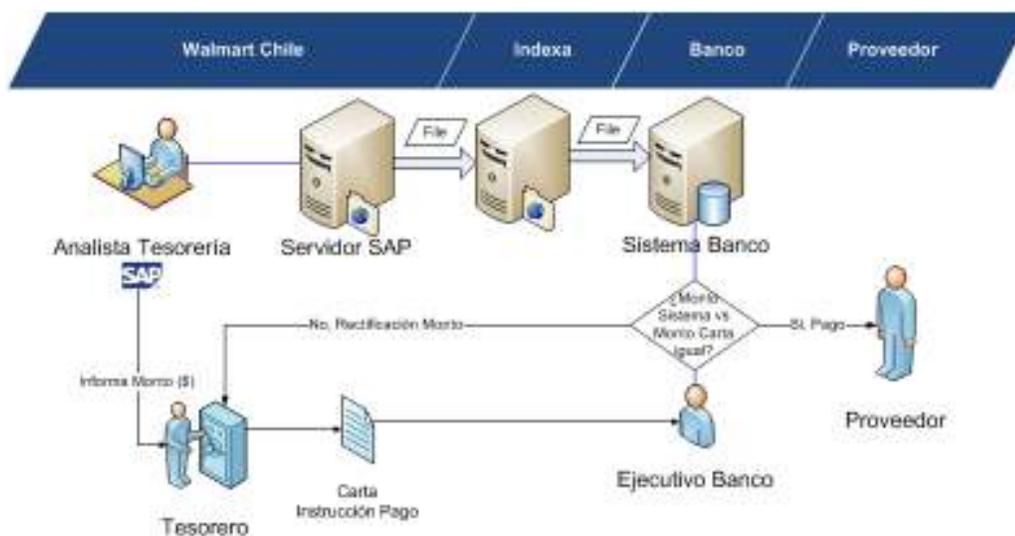
3.3 Tecnología

Operación Tecnológica del Banco.

En general la operación con los distintos bancos depende de los distintos procesos que efectúa la compañía, con la salvedad que por estructura de poderes que posee Walmart Chile para sus distintas sociedades y modelo de operación todo pago es autorizado vía Carta de Instrucción firmada por apoderados de la compañía y enviada vía correo electrónico o fax, lo cual se encuentra estipulado en las escrituras de poderes de cada sociedad (quienes poseen atribuciones de autorización) y respecto de la vía se encuentra pactada bajo contrato con el Banco. Los procesos que actualmente se desarrollan son:

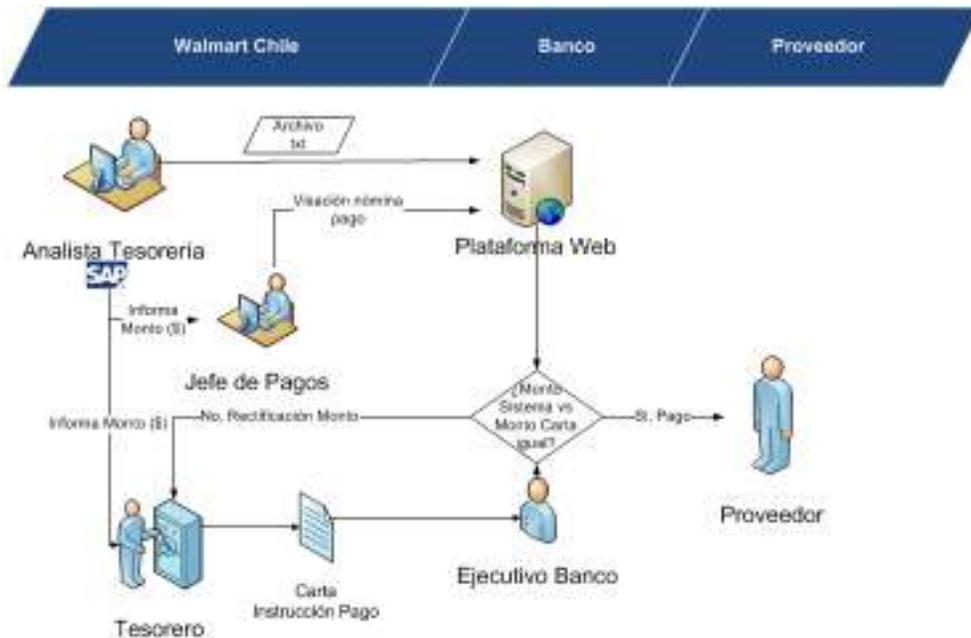
- **Procesos de Pago Host-to-Host:** Proceso utilizado para el pago de proveedores de mercadería donde el sistema SAP utilizado por Tesorería a través de una transacción de la herramienta envía de manera directa los datos a un intermediario (indexa) quien procesa y envía la información a Banco 1. De este modo se informan las nóminas de pago masivo sin la necesidad de intervenir a través de la plataforma web y se evita la manipulación del personal de Walmart Chile fuera de los sistemas de la compañía. Sólo se requiere posteriormente el envío de la carta de instrucción para el cargo en cuenta corriente y posterior pago.

Figura N°3.2: Flujo de Pago Host to Host actual



- **Procesos de Pago Manual:** Procedimiento utilizado en todos los procesos de pago de la compañía (con la salvedad de Mercadería), donde se obtiene del sistema SAP un archivo txt predefinido, el cual se carga en la plataforma Web del Banco para ser luego validado y aprobado por el jefe de área de pagos. Una vez que se aprueba se genera la carta de instrucción para el cargo en cuenta corriente y posterior pago.

Figura N°3.3 Flujo de pago manual actual



- **Procesos de información electrónica:** Dado el alto volumen de movimientos que se generan en la compañía por el gran número de cuentas corrientes que existen, se configuraron procesos automáticos que facilitan la operación y seguimiento contable de las operaciones que Tesorería efectúa con los distintos bancos. Entre los procesos se encuentran:
 - **Conciliación Bancaria:** Diariamente el banco envía una cartola magnética la cual consolida todos los movimientos de cuentas corrientes de todas las sociedades de Walmart Chile en formato txt el cual se integra con sistema SAP para efectuar conciliaciones automáticas entre las partidas compensadas y las cuentas banco.
 - **Cashpooling:** Diariamente el banco envía correos por cada sociedad con cuenta madre que posea cashpooling (WM Chile Comercial Ltda., Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto S.A. y WM Chile Inmobiliaria S.A.), estos archivos son utilizados para catastrar los movimientos intercompañía que se producen entre las distintas empresas del grupo.
 - **Plataforma Web:** Sitio web utilizado para:
 - Visualización y descarga de cartolas de cuentas corrientes
 - Levantar nóminas de pagos de proveedores
 - Validar y/o aprobar nóminas de pagos según perfil de operación.
 - Visualización y descarga de cartolas de tarjetas de crédito.
 - **Información de Pago Tarjetas de Crédito:** Mensualmente el banco envía tantos estados de cuenta como tarjetas de crédito corporativas se encuentren abiertas con la finalidad de efectuar los pagos ya sea en moneda extranjera (USD) como en moneda local (\$).

3.4 Sistemas Cuentas Corrientes

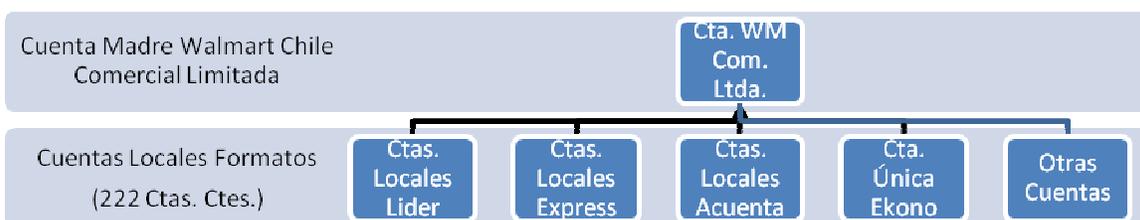
Actualmente Walmart Chile opera principalmente con una institución financiera, Banco 1, el cual recauda la totalidad de los ingresos de las distintas empresas que componen el grupo Walmart Chile y gran parte de los pagos que se deben efectuar por distintos conceptos de operación (Pago Proveedores Mercadería, Remuneraciones, Cotizaciones Previsionales, Contribuciones, Impuestos, Proveedores extranjeros, entre otros). Los únicos pagos que se generan por otros bancos son los pagos de Proveedores de Servicios Financieros que se generan por Banco 2 y cuotas sindicales y Acuerdos Judiciales por Banco 3. De igual modo en caso que existiera algún tipo de contingencia por el banco principal se generan nominas de pago por los demás bancos. La operación con Banco 1 involucra la operación de 323 cuentas corrientes entre locales y sociedades de operación (45 ctas. Ctes. otros bancos), considerando cuentas corrientes abiertas o disponibles para operar según cada división de negocio:

- Walmart Chile Comercial limitada
- Walmart Chile Servicios Financieros Limitada
- Walmart Chile Inmobiliaria S.A.
- Walmart Chile Alimentos y Servicios.

A su vez las distintas cuentas corrientes de la compañía se encuentran configuradas bajo modalidad Cashpooling según jerarquía de sociedades de la compañía ejemplificada en Anexo 1, vale decir, aplicado desde la cuenta base de recaudación (Sociedad operacional o local), pasando por cada sociedad madre de cada división de negocio (Ver Anexo 2). En este sentido las cuentas madres vigentes se encuentran asignadas a las siguientes sociedades:

- Walmart Chile Comercial Limitada (Rut: 77.910.620-9)
- Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto S.A. (Rut: 77.085.380-k)
- Walmart Chile Inmobiliaria S.A. (Rut: 96.519.000-7)

Cada una de las sociedades mencionadas anteriormente recibe los cashpooling de las distintas sociedades y/o locales de recaudación y a su vez envía dinero toda vez que alguna sociedad lo requiera. Estas atribuciones se encuentran pactadas contractualmente con el banco en cada caso.



Cashpooling Retail Vigente

Todos los formatos poseen una cuenta corriente por cada local con la excepción de Ekono que posee una sola cuenta corriente de recaudación para todos sus locales (127) consolidando los ingresos del formato.

A su vez las cuentas corrientes se pueden dividir en 5 grandes grupos según su funcionalidad en la operación, ya sea de Ingreso o Egreso:

Nro.	Tipo de Cuenta	Función principal
1	Cuentas de Remuneraciones	Pagadoras
2	Cuentas de Mercadería	Pagadoras
3	Cuentas de Servicios	Pagadoras
4	Cuentas de Impuestos	Pagadoras
5	Cuentas de Cobranzas	Recaudadoras

Respecto de la operación con Banco 2 involucra 12 Cuentas Corrientes, las cuales son utilizadas para el pago de proveedores de Servicios según cada sociedad de pago operacional.

Tarjetas de Crédito

Actualmente Walmart Chile opera Tarjetas de Crédito en moneda nacional y extranjera (USD) para todo colaborador que por las funciones que desempeña o necesidades deban utilizar este tipo de medio de pago. Para ello el departamento de tesorería canaliza todas las solicitudes (previamente autorizadas por cada área), reposiciones, incrementos de cupo, pago y cualquier otro requerimiento.

Las tarjetas operativas compañía a Diciembre de 2012 ascienden a 76 distribuidas en las siguientes 7 sociedades:

Rut Empresa	Razón Social
76.134.941-4	Administradora de Supermercados Hiper Limitada
76.134.946-5	Administradora de Supermercados Express Limitada
76.243.813-5	Adm. de Creditos Comerciales Presto Limitada
96.439.000-2	Walmart Chile S.A.
77.910.620-9	Walmart Chile Comercial Limitada
76.587.940-K	Servicios y Viajes de Turismo Presto Limitada
77.085.380-K	Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto S.A.

Del número total de tarjetas de crédito, existen 4 en poder de los Tesoreros de Walmart Chile que son utilizadas para el pago de servicios, impuestos, contribuciones u otros, con cupos aprobados totales sobre MM\$15.000. Las sociedades para estas tarjetas de alto valor son:

Rut Empresa	Razón Social
76.134.941-4	Administradora de Supermercados Hiper Limitada
76.134.946-5	Administradora de Supermercados Express Limitada
77.910.620-9	Walmart Chile Comercial Limitada

Condiciones Financieras

El grupo Walmart Chile y todas sus sociedades actualmente mantiene condiciones financieras con los distintos bancos acorde al tamaño, volumen de operación y clasificación de riesgo. Es por ello que destacan tarifas preferenciales para los distintos tipos de servicios que nos entrega Banco 1 a la fecha sin costos asociados:

Servicio
Mantenimiento Cuentas Corrientes
LBTR
Transferencias entre cuentas propias
Transferencias a cuentas de terceros
Transferencias masivas de fondos
Emisión de Vale Vista en línea
Trasposos de Fondos Sistema Cashpooling
Pagos en Línea (Impuestos, Pagos Previsionales, otros)
Pagos a Proveedores
Pagos de Remuneraciones
Pago de Impuestos
Recaudaciones
Cartolas bancarias (envío y uso en línea)
Mantenimiento Tarjetas de Crédito

Ahora bien respecto del servicio prestado por la ETV que involucra: Transporte de Remesas, certificación y depósito, además de transporte de sencillo, preparación y entrega y administración de llaves, las tarifas consideran lo siguiente:

Servicio
Transporte de valores
Certificación de Remesas
Transporte de Sencillo
Preparación de sencillo
Custodia de Valores
Administración de Llaves

CAPITULO IV : DESCRIPCIÓN SITUACIÓN DESEADA

4. Planeación y Diseño del Nuevo Modelo – Situación deseada

4.1 Procesos

Recaudación de Remesas

Respecto de la recaudación manual vinculada a los pagos de clientes Retail en efectivo y Cheques deberá ser responsabilidad del nuevo banco el brindar las mismas prestaciones que la ETV descrita en el punto 3.3., la cual se puede concentrar en los siguientes servicios:

- **Transporte y certificación de valores**
- **Transporte y recuento de sencillo**

Para el cumplimiento de lo anterior el banco deberá gestionar los servicios anteriormente mencionados, ya sea de manera autónoma o a través de un tercero definido por el proponente (ETV del mercado) bajo lo cual deberá operar el mismo procedimiento vigente con el que Walmart Chile y sus distintos locales por formato han operado con ETV 1 hasta la actualidad.

De modo de explicitar aún más lo anterior corresponde a:

- **Transporte y Certificación de valores**
 - Retiro de valores desde locales Lider, Express y Acuenta en horario nocturno (posterior al cierre del local) los 365 días del año, incluyendo fines de semana y festivos.
 - Retiro de valores desde locales Ekono tres veces por semana, de lunes a sábado, en modalidad diurno.
 - Certificación de valores, en este caso, en dependencias del Banco (esto facilita el rápido acceso del dinero a las cuentas corrientes de la compañía y reduce los costos de transporte adicionales)
 - Depósito de valores día de venta N+1 (hábil) de locales Lider, Express, SBA y Central Mayorista
 - Depósito de valores día de retiro N+1 (hábil) de locales Ekono
 - Envíos de informes de:
 - Retiro locales al día N+1 de la venta o retiro (diario para todos los formatos, anterior a las 11.00hrs)
 - Cuadratura o diferencias en certificaciones de remesas
- **Transporte y Recuento de Sencillo**
 - Disponer de sencillo para uso de Walmart Chile en sus diferentes locales a nivel nacional.
 - Preparar sencillo según denominación de moneda o billete para abastecer a los distintos locales de la compañía
 - Transportar sencillo hacia los locales Lider, Express, SBA, Ekono y Central Mayorista.
 - Envío de informes de:
 - Entrega a locales el mismo día N.

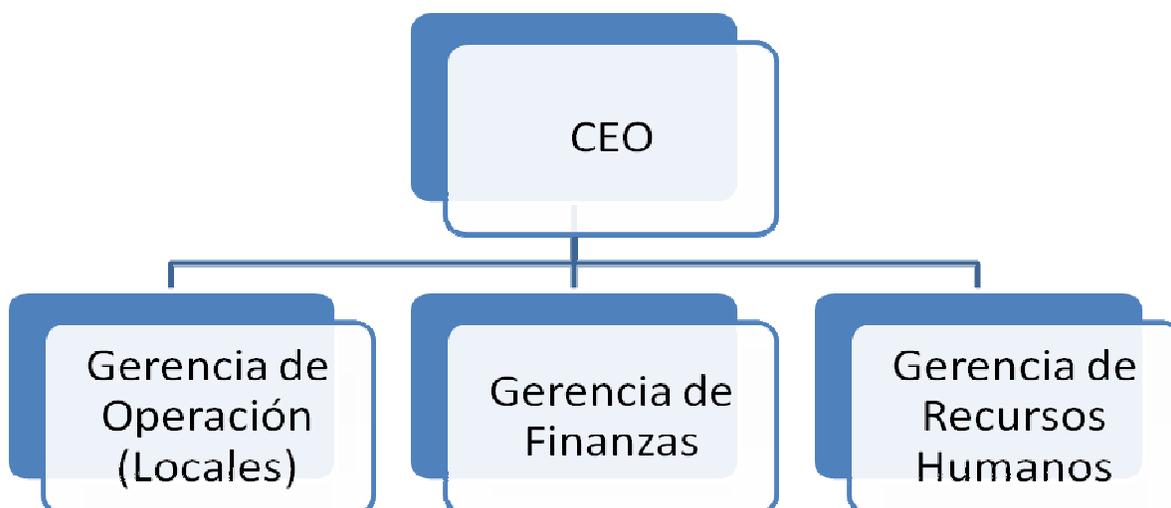
Condiciones Financieras

Walmart Chile como compañía es líder en el segmento supermercadista con una cuota de mercado mayor al 36%. Así mismo se encuentra caracterizada por una estructura de capital sólida y riesgos acotados lo que se ha reflejado en una clasificación de riesgo a mayo de 2013 de AA+.

4.2 Personas

Las personas implicadas en el proyecto están relacionadas a 4 gerencias claves en la compañía y que son: Gerencia General (CEO), Gerencia de Finanzas (CFO), Gerencia de Operaciones (COO) y Gerencia de Recursos Humanos.

Figura N°4.1: Las personas



La situación esperada de este proyecto tiene como objetivo introducir mejoras a las tareas de supervisión y control a través de un modelo de servicio menos atomizado y que permita un control más expedito y eficiente, pero sin introducir modificaciones a la dimensión personas, toda vez que el proyecto utiliza el apalancamiento organizacional actual, sólo agregando cambios a los procesos, la tecnología y los sistemas.

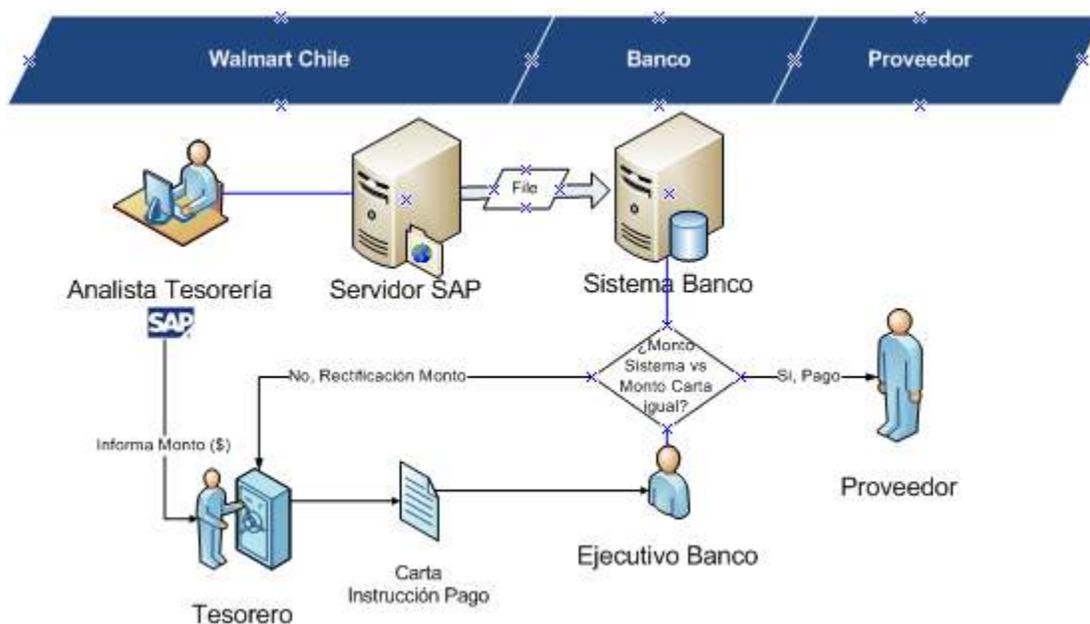
4.3 Tecnología

Tecnología de Operación Banco

La operación con el Banco que pudiera obtener el proyecto dependerá de cada proceso de pago que efectúe la compañía, donde se buscará poder abordar en un 100% los procesos de pago vía nóminas, con Vales Vista o transferencias electrónicas a través de procesos Host-to-Host u otras tecnologías seguras que puedan ser propuestas por los bancos.

- **Procesos de Pago:** Walmart Chile busca un proceso de pagos en donde la transferencia de información sea segura y sin la utilización de intermediarios. Este proceso de pago genera eficiencias importantes, requeridas por Walmart Chile para este proyecto y se diferenciará del proceso vigente expuesto en el punto 3.2 en que no se deberán utilizar intermediarios de información para el procesamiento de datos, si no que la información deberá comunicarse directamente del sistema SAP de Walmart Chile con el sistema del banco, sin la necesidad o intermediación de terceros (Como ocurre actualmente con Indexa). Los beneficios de contar con este servicio son:
 - Optimización de procesos de pagos efectuados por Walmart Chile.
 - Mitigación de riesgos por manipulación de información en archivos (ya sean txt, Excel u otro formato)
 - Reducción de tiempos de operación.

Figura N°4.2: Flujo Host to Host de pago deseado



Este servicio se deberá dejar disponible para cualquier proceso de pago, por tanto deberá ser un servicio estándar que permita la integración de cualquier proceso vigente o nuevo de Walmart Chile, sin la necesidad de generar nuevos proyectos para operar.

- **Procesos de Pago Manual:** Este proceso de pago deberá quedar disponible para cualquier nómina o proceso particular que Walmart Chile desee utilizar, ya sea para vía recurrente o contingencia, pudiendo levantar las nóminas de pago hasta 24 horas hábiles antes del pago a realizar. El modelo de operación deberá ser exactamente el mismo del descrito en el punto 3.2 salvo potenciales mejoras que puedan ser propuestas por los oferentes.

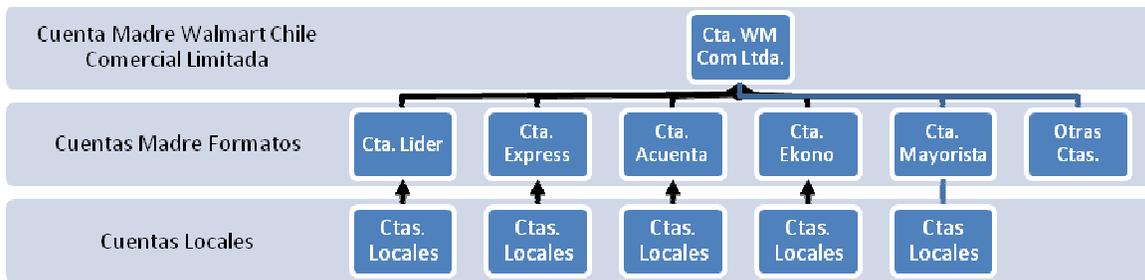
- **Procesos de información electrónica:** entendiendo que el tamaño de movimientos y cuentas corrientes que maneja la compañía es muy elevado deberán mantenerse las condiciones de operación vigentes con Banco 1 con el nuevo banco a licitar, esto es:
 - **Conciliación Bancaria:** Envío diario de una cartola magnética la cual consolida todos los movimientos de cuentas corrientes de todas las sociedades de Walmart Chile en formato txt el cual se debe integrar con sistema SAP para efectuar conciliaciones automáticas entre las partidas compensadas y las cuentas banco.
 - **Cashpooling:** Diariamente el banco deberá enviar mediante correo electrónico, para cada sociedad con cuenta madre que posea cashpooling (WM Chile Comercial Ltda., Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto S.A. y WM Chile Inmobiliaria S.A.) y en el caso de WM Chile Comercial Limitada deberá enviar además los cashpooling de las cuentas madres de cada formato, ya sea en el mismo archivo de WM Chile Comercial Ltda., o bien, en archivo(s) aparte. Estos archivos serán utilizados para catastrar los movimientos intercompañía que se producen entre las distintas empresas del grupo.
 - **Plataforma Web:** Sitio web utilizado al menos para:
 - Visualización y descarga de cartolas de cuentas corrientes
 - Levantar nóminas de pagos de proveedores
 - Validar y/o aprobar nóminas de pagos según perfil de operación.
 - Visualización y descarga de cartolas de tarjetas de crédito.
 - **Información de Pago Tarjetas de Crédito:** Mensualmente el banco deberá enviar los estados de situación de tarjetas de crédito para su pago vía carta de instrucción, o bien, otra vía que el banco pudiera ofrecer con mayor eficiencia y utilización de recursos tecnológicos. Posteriormente deberá informar los comprobantes de pago de cada tarjeta pagada.

4.4 Sistemas Cuentas Corrientes.

Como se menciona en el punto 3.1, Walmart Chile posee 3 cuentas Madres en las cuales opera con Cashpooling de manera centralizada por cada división de negocio, las cuales concentran las recaudaciones y movimientos de dinero ante necesidades de caja de cualquier sociedad bajo el alero de ellas. En este sentido se requiere una ampliación del cashpooling para la división de Retail, vale decir, se deberán integrar adicionalmente 5 cuentas corrientes madres intermedias que se utilizarán para cada formato (Lider, Express, SBA, Ekono y Central Mayorista), de manera tal de consolidar y registrar previamente los montos de cada formato para luego operar cashpooling a la cuenta madre superior (Walmart Chile Comercial Limitada).

A su vez para el formato Ekono se requiere la implementación de una cuenta corriente para cada local, de manera tal, de reflejar el mismo modelo de operación de los demás formatos (Actualmente opera con una cuenta consolidada).

Lo anteriormente mencionado se refleja en el siguiente recuadro:



Cashpooling Retail

Para el resto de las divisiones debe mantenerse la modalidad de operación de cuentas corrientes.

Tarjetas de Crédito

El banco adjudicador debe permitir la obtención de tarjetas de crédito para los colaboradores de Walmart Chile ante cualquier solicitud del área de tesorería de ésta, ya sea en moneda nacional o extranjera (USD), según las sociedades descritas en el punto 3.4.

A su vez para las sociedades Walmart Chile Comercial Limitada, Adm. de Supermercados Hiper Ltda. y Adm. de Supermercados Express Ltda. deberá aperturar Tarjetas de Crédito, sin banda magnética, para el uso exclusivo de los tesoreros de Walmart Chile que serán utilizadas para efectuar pagos de distinta índole vía on-line. El cupo global según cada sociedad deberá ser de:

Rut Empresa	Razón Social	Cupo Requerido
76.134.941-4	Administradora de Supermercados Hiper Limitada	MM\$3.000
76.134.946-5	Administradora de Supermercados Express Limitada	MM\$3.000
77.910.620-9	Walmart Chile Comercial Limitada	MM\$11.000

CAPITULO V : BRECHAS E INICIATIVAS DE CIERRE DE BRECHAS

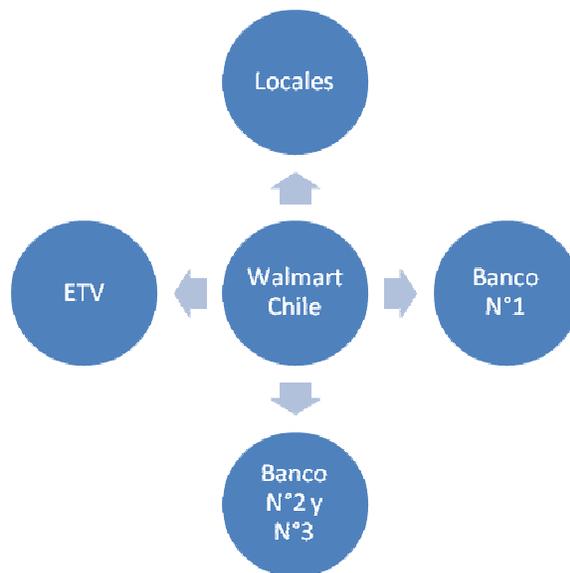
5. Brechas e iniciativas de cierre de brechas

Para abordar este análisis se utilizará la metodología general de trabajo; procesos, personas, tecnología y sistemas.

A continuación se muestran los esquemas actual versus el esperado.

Figura 5.0 Esquema Situación Actual versus Esperada

Situación Actual



Situación Esperada



5.1 Procesos

Descripción general

Tabla 5.1: Dimensión Procesos - Situación Actual y Deseada

Dimensión	N°	Parámetro	Situación Actual	Situación Deseada
Procesos	1.0	Recaudación remesas		
	1.1	Recaudación electrónica	Arbol CC 1	Arbol CC 2
	1.2	Recaudación manual	Atomizado por Walmart	Responsabilidad del banco adjudicado
	1.3	Envío información electrónica retiros	Ocasional y sin consolidado	Online desagregado y consolidado
	1.4	Retiro remesa diario ETV	Sin SLA	Con SLA
	1.5	Certificación	A cargo ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado
	1.6	Depósito	A cargo ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado
	1.7	Sencillo	Bcentral - ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado
	1.8	Retiro	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado
	1.9	Preparación	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado
	1.10	Entrega	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado
	1.11	Ingresos compañía	Sin cambio	Sin cambio

	1.12	Egresos compañía	Pago manual	Automizado por SAP Host-to-Host
--	------	-------------------------	-------------	------------------------------------

5.2 Personas

Descripción general

Tabla 5.2: Dimensión Personas - Situación Actual y Deseada

Dimensión	N°	Parámetro	Situación Actual	Situación Deseada
Personas	2.0	Dotaciones	Sin cambio	Sin cambio
	2.1	Tesorería Central-Cajas	Sin cambio	Sin cambio
	2.2	Procedimientos administrativos	Papeleta 1	Papeleta 2

5.3 Tecnología

Descripción general

Tabla 5.3: Dimensión Tecnología - Situación Actual y Deseada

Dimensión	N°	Parámetro	Situación Actual	Situación Deseada
Tecnología	3.0	Operación tecnológica	Manual	Automizado por SAP Host-to-Host
	3.1	Pago host-to-host	Sin host-to-host	Automizado por SAP Host-to-Host
	3.2	Pago manual	Normal	Sólo excepcional
	3.3	Conciliación bancaria	Trazabilidad papeleta 1	Trazabilidad papeleta 2
	3.4	Cashpooling	Arbol CC 1	Arbol CC 2
	3.5	Plataforma web	Sitio web banco	Sitio customizado
	3.6	Información pago tarjetas crédito	Sin cambio	Sin cambio

5.4 Sistemas

Descripción general

Tabla 5.4: Dimensión Sistemas - Situación Actual y Deseada

Dimensión	N°	Parámetro	Situación Actual	Situación Deseada
Sistemas	4.0	Cuentas corrientes	Arbol CC 1	Arbol CC 2
	4.1	Cashpooling retail	Arbol CC 1	Arbol CC 2
	4.2	Tarjetas de crédito	cartola física	cartola automatizada host-to-host
	4.3	Condiciones financieras	Mayor costo	Menor costo

5.5 Descripción general de las brechas

Tabla 5.5: Brechas general

Dimensión	N°	Parámetro	Situación Actual	Situación Deseada	Brecha
Procesos	1.0	Recaudación remesas			
	1.1	Recaudación electrónica	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Rediseño optimizado arbol de cuentas
	1.2	Recaudación manual	Atomizado por Walmart	Responsabilidad del banco adjudicado	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión
	1.3	Envío información electrónica retiros	Ocasional y sin consolidado	Online desagregado y consolidado	Desarrollo plataforma tecnológica
	1.4	Retiro remesa diario ETV	Sin SLA	Con SLA	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión
	1.5	Certificación	A cargo ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión
	1.6	Depósito	A cargo ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión
	1.7	Sencillo	Bcentral - ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión
	1.8	Retiro	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión
	1.9	Preparación	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión

	1.10	Entrega	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión
	1.11	Ingresos compañía	Sin cambio	Sin cambio	Sin cambio
	1.12	Egresos compañía	Pago manual	Automizado por SAP Host-to-Host	Desarrollo plataforma tecnológica
Personas	2.0	Dotaciones	Sin cambio	Sin cambio	Sin cambio
	2.1	Tesorería Central-Cajas	Sin cambio	Sin cambio	Sin cambio
	2.2	Procedimientos administrativos	Papeleta 1	Papeleta 2	Cambio de procedimiento
Tecnología	3.0	Operación tecnológica	Manual	Automizado por SAP Host-to-Host	Desarrollo plataforma tecnológica
	3.1	Pago host-to-host	Sin host-to-host	Automizado por SAP Host-to-Host	Desarrollo plataforma tecnológica
	3.2	Pago manual	Normal	Sólo excepcional	Cambio de procedimiento
	3.3	Conciliación bancaria	Trazabilidad papeleta 1	Trazabilidad papeleta 2	Cambio de procedimiento
	3.4	Cashpooling	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Rediseño optimizado arbol de cuentas
	3.5	Plataforma web	Sitio web banco	Sitio customizado	Desarrollo plataforma tecnológica
	3.6	Información pago tarjetas crédito	Sin cambio	Sin cambio	Sin cambio
Sistemas	4.0	Cuentas corrientes	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Rediseño optimizado arbol de cuentas
	4.1	Cashpooling retail	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Rediseño optimizado arbol de cuentas
	4.2	Tarjetas de crédito	cartola física	cartola automatizada host-to-host	Desarrollo plataforma tecnológica
	4.3	Condiciones financieras	Mayor costo	Menor costo	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión

5.6 Iniciativas de cierre de brechas

Los 4 puntos tipificados como brechas generales desde el punto anterior, pueden abordarse según la planificación mostrada en la siguiente tabla:

Tabla 5.6: Iniciativas cierre de brechas

N°	Brecha	Tarea / Acción	Instrumento Normativo	Ejecuta
1	Rediseño optimizado árbol de cuentas	Elaboración nuevo diseño de árbol de cuentas y traspaso a SAP.	Plan de implementación	Walmart Chile
2	Cambio diseño contractual y responsabilidades de gestión	Estudio operacional, legal y comercial	Bases de licitación y contrato comercial	Banco adjudicado
3	Desarrollo plataforma tecnológica	Desarrollar sistema acorde a requerimiento	Bases de licitación y contrato comercial	Banco adjudicado
4	Cambio de procedimiento	Implementar nueva política de funcionamiento personal Walmart Chile	Plan de implementación dirigido a Gerencias Involucradas	Walmart Chile

5.7 Modelo de Gestión

El modelo de gestión tiene como objetivo esquematizar el funcionamiento del proyecto una vez implementado. Se distingue el proceso transversal de control y seguimiento que será realizado en función de las condiciones declaradas en el proyecto y traspasadas a las bases de licitación y contrato, así como también al funcionamiento dinámico de la operación del retail.

Figura 5.7 Modelo de Gestión



CAPITULO VI : EVALUACION DE VALOR DE LA SOLUCION PROPUESTA

6. Evaluación de valor de la solución propuesta

Esta evaluación de mostrará en base a dos parámetros que son; agrupación cualitativa de valor, el primero; y evaluación económica, el segundo.

6.1 Agrupación cualitativa de valor

En este punto se justificará cualitativamente el porqué la situación deseada o propuesta es mejor que la situación actual.

Tabla N°6.1: Agrupación cualitativa de valor

Dimensión	N°	Parámetro	Situación Actual (A)	Situación Deseada (B)	Por qué es mejor (B) que (A)
Procesos	1.0	Recaudación remesas			
	1.1	Recaudación electrónica	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Optimiza movilidad de flujos
	1.2	Recaudación manual	Atomizado por Walmart	Responsabilidad del banco adjudicado	Facilita administración del servicio
	1.3	Envío información electrónica retiros	Ocasional y sin consolidado	Online desagregado y consolidado	Optimiza trazabilidad de la información de gestión
	1.4	Retiro remesa diario ETV	Sin SLA	Con SLA	Mejora de servicio y aporte de métricas de control
	1.5	Certificación	A cargo ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Ahorro en costos
	1.6	Depósito	A cargo ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Ahorro en costos y facilidad en la administración del servicio
	1.7	Sencillo	Bcentral - ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Ahorro en costos y facilidad en la administración del servicio

	1.8	Retiro	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Ahorro en costos y facilidad en la administración del servicio
	1.9	Preparación	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Ahorro en costos y facilidad en la administración del servicio
	1.10	Entrega	ETV	A cargo servicio del Banco Adjudicado	Ahorro en costos y facilidad en la administración del servicio
	1.12	Egresos compañía	Pago manual	Automizado por SAP Host-to-Host	Automatización y robustes de los procesos
	2.2	Procedimientos administrativos	Papeleta 1	Papeleta 2	Mejora en la trazabilidad de la información
Tecnología	3.0	Operación tecnológica	Manual	Automizado por SAP Host-to-Host	Automatización y robustes de los procesos
	3.1	Pago host-to-host	Sin host-to-host	Automizado por SAP Host-to-Host	Automatización y robustes de los procesos
	3.2	Pago manual	Normal	Sólo excepcional	Automatización y robustes de los procesos
	3.3	Conciliación bancaria	Trazabilidad papeleta 1	Trazabilidad papeleta 2	Mejora en la trazabilidad de la información
	3.4	Cashpooling	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Optimiza movilidad de flujos
	3.5	Plataforma web	Sitio web banco	Sitio customizado	Optimiza trazabilidad de la información de gestión
Sistemas	4.0	Cuentas corrientes	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Optimiza movilidad de flujos
	4.1	Cashpooling retail	Arbol CC 1	Arbol CC 2	Optimiza movilidad de flujos
	4.2	Tarjetas de crédito	cartola física	cartola automatizada host-to-host	Automatización y robustes de los procesos
	4.3	Condiciones financieras	Mayor costo	Menor costo	Ahorro en costos

La dimensión personas es escasamente nombrada en el proyecto toda vez que se utiliza el apalancamiento con la organización actual, sin necesidad de realizar cambios en dotaciones, funciones y/o responsabilidades a nivel interno de Walmart Chile.

6.2 Evaluación económica

Esta evaluación económica tiene como objetivo describir los beneficios económicos que puede recibir Walmart Chile durante la vigencia planificada del proyecto igual a 3 años. Los beneficios económicos se perciben a través de importantes ahorros derivados del modelo descrito en la Situación Deseada y que se basa fundamentalmente en evitar la duplicidad de servicios.

Este análisis se basa en 2 puntos que son:

- a) Expectativas de ahorro
- b) Justificación de las expectativas

Expectativas de ahorro

Estas expectativas se explican contrastando los ítem de costo del servicio asociado con la situación actual versus el costo estimado para la situación deseada. El detalle se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N°6.2: Expectativas de ahorro

	Situación Actual	Situación Deseada	Observación
Ítem de costo	MM\$	MM\$2	Situación Deseada
Transporte ETV	1.194	1.194	Pago directo al banco
Recuento	1.189	0	Servicio duplicado que NO seguirá pagándose
Sencillo	285	285	Pago directo al banco
Banco Recaudador	6	6	Pago directo al banco
Total	2.674	1.485	

Detalle de Ahorro	MM\$
Ahorro Anual	1.189
Vigencia proyecto (años)	3
Ahorro total (vigencia)	3.567

Justificación de las expectativas

Como ya se mencionó en el punto anterior, una de las justificaciones objetivas para estas expectativas se fundamenta en el menor costo por evitar la duplicidad de servicios, pero también debemos mencionar que existe otro móvil económico para el banco de cara a presentar una oferta competitiva para tener opciones de resultar

adjudicado. Este móvil económico es representado por los saldos promedio que mantiene Walmart Chile en la cuenta corriente, los cuales sólo considerando la menor tasa de rentabilidad de mercado podría reportar al banco adjudicado una cantidad cercana a MM\$707.- anuales.

A continuación se presentan los flujos promedio en cuenta corriente durante un año.

Tabla N°6.3: Saldo promedio mensual cuenta corriente

Año 2012	Promedio mes MM\$
Enero	1.006
Febrero	1.104
Marzo	1.856
Abril	1.129
Mayo	987
Junio	998
Julio	1.159
Agosto	1.458
Septiembre	2.153
Octubre	1.322
Noviembre	1.967
Diciembre	2.541
Total año	17.680

Sólo considerando para la estimación de rentabilidad que podría obtener el banco adjudicado, la menor tasa del mercado, en este caso la TPM (tasa política monetaria) anual, el banco adjudicado podría percibir una cifra anual de alrededor de MM\$707.-.

Total anual	17.680	4,0%	707.-
--------------------	---------------	-------------	--------------

Nota: TPM 4% según informe banco central 2014.

CAPITULO VII : ESTRATEGIA COMERCIAL Y REQUISITOS LEGALES

7. Introducción: Estrategia Comercial y Requisitos Legales.

Este proyecto considera dentro de su estrategia comercial una visualización del mercado de bancos en Chile y cuántos de estos tienen las condiciones básicas para ser potenciales oferentes. Además se considerarán aspectos de escenarios para la presentación de propuestas de los bancos y tópicos legales que deberán cumplir los bancos que sean seleccionados para ejecutar el proyecto. En resumen los temas a desarrollar en este capítulo serán:

1. Bancos participantes en función de los criterios del proyecto.
2. Escenarios para la presentación de propuestas.
3. Tópicos y requisitos legales que deberán cumplir los bancos.

7.1 Mercado de bancos en Chile

Hoy, la solidez de la banca chilena es reconocida, los indicadores financieros y patrimoniales del sistema bancario son positivos, al igual que las utilidades, el nivel tecnológico y la calidad de los servicios.

El más reciente informe de estabilidad financiera del Fondo Monetario Internacional (FMI) la ubica a la cabeza de las naciones emergentes, en el lugar 21 entre 60 países. De un máximo de 100 puntos, Chile obtiene 56.5, cifra que ha venido aumentando desde 50.6 en 2001.

Por su parte, la empresa internacional de clasificación de riesgo Standard & Poor's (S&P) señala que la solvencia del sistema financiero chileno sigue consolidándose en el contexto de América Latina y que ni siquiera las recurrentes crisis políticas y económicas que han afectado a distintos países de la región han logrado traerle problemas. Su positiva evolución se fundamenta en que Chile muestra un marco legal estable, disciplina fiscal y la cartera de clientes con menor riesgo de la región.

Este escenario positivo no significa que la industria esté libre de desafíos y para enfrentarlos se debe poner especial atención a la estrategia a seguir. Pero quien pertenezca o quiera ingresar al sistema financiero y desee saber qué tipo de decisiones estratégicas seguir, primero debe identificar a qué segmento pertenece, o en cuál le gustaría operar. Sólo entonces se puede revisar cuáles son las estrategias que han resultado exitosas, para ese segmento.

Una mirada a la banca chilena

En la actualidad existen 24 bancos establecidos y operando en el país, los que atienden a un total aproximado de 3,7 millones de clientes, medido de acuerdo al número de personas que mantienen deudas en el sistema bancario.

De dichos bancos hay 18 que se consideran de acuerdo a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, como "Bancos Establecidos en Chile", que son los siguientes:

Banco de Chile, Banco Internacional, Scotiabank Chile, Banco de Crédito e Inversiones, Corpbanca, Banco Bice, HSBC Bank (Chile), Banco Santander-Chile, Banco Itaú Chile, Banco Security, Banco Falabella, Deutsche Bank (Chile), Banco Ripley, Rabobank Chile, Banco Consorcio, Banco Penta, Banco Paris y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA).

Además de los anteriores, hay 5 Sucursales de Bancos Extranjeros, que son: Banco do Brasil S.A., JP Morgan Chase Bank, N. A., Banco de la Nación Argentina, The Bank of Tokyo-Mitsubishi, LTD y DnB Bank Asa.

Finalmente, existe un Banco Estatal, que corresponde al Banco del Estado de Chile.

7.2 Criterio de selección bancos participantes

Walmart Chile posee supermercados que necesitan el retiro de sus remesas a lo largo del país y por ende el primer requisito para que un banco pueda optar a ser seleccionado es el poseer sucursales bancarias a lo largo de todo el territorio nacional. El segundo criterio es que el o los bancos potencialmente participantes no posean relación directa o indirecta con capitales controlados por otros actores relevantes del retail. Y en tercer lugar, una vez sea el banco seleccionado para participar, será medido por la competitividad de su oferta en aspectos técnicos de propuesta de servicio y costo.

En resumen los criterios de selección de bancos serán:

1. Poseer sucursales a lo largo del país.
2. No poseer relación directa o indirecta con capitales de otros retail.
3. Mejor oferta técnica de servicio y costos.

En función de los criterios declarados el análisis de bancos es el siguiente:

Tabla N°7.1: Listado de bancos

N°	BANCO	CUMPLE R1	CUMPLE R2	APRUEBA
1	ABN AMRI Bank (Chile)	NO	SI	NO
2	Banco Bice	NO	SI	NO
3	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	SI	SI	SI
4	Banco París	NO	NO	NO
5	Banco de Chile	SI	SI	SI
6	Banco de Crédito e Inversiones	SI	SI	SI
7	Banco Del Desarrollo	NO	SI	NO
8	Banco Falabella	NO	NO	NO
9	Banco Internacional	NO	SI	NO
10	Banco Monex	NO	SI	NO
11	Banco Santander – Chile	SI	SI	SI

12	Banco Security	NO	SI	NO
13	Banco Ripley	NO	NO	NO
14	Corpbanca	NO	NO	NO
15	Deutsche Bank (Chile)	NO	SI	NO
16	HNS Banco	NO	SI	NO
17	HSBC Bank Chile	NO	SI	NO
18	Scotiabank Sud Americano	NO	SI	NO
19	Banco De La Nación Argentina	NO	SI	NO
20	Banco Do Brasil S.A.	NO	SI	NO
21	Bankboston N.A.	NO	SI	NO
22	JP Morgan Chase Bank	NO	SI	NO
23	The Bank of Tokio – Mitsubishi	NO	SI	NO
24	Banco Estado	SI	SI	SI

Clave	Significado
R1	Requisito 1
R2	Requisito 2

Resultando del análisis y aplicados los criterios, los bancos que podrán participar presentado sus propuestas al proyecto serán:

Tabla N°7.2: Análisis de bancos

N°	BANCO	CUMPLE R1	CUMPLE R2	APRUEBA
3	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	SI	SI	SI
5	Banco de Chile	SI	SI	SI
6	Banco de Crédito e Inversiones	SI	SI	SI
11	Banco Santander – Chile	SI	SI	SI
24	Banco Estado	SI	SI	SI

7.3 Escenarios para la presentación de propuestas

La presentación de las propuestas se regulará con en el Anexo N°5: Propuestas. Estas ofertas económicas serán exhibidas como una matriz de doble entrada, en donde las tarifas dependerán de la porción de la operación de Walmart Chile que será cubierta por un banco, y los tipos de pago que realizará el mismo banco.

Se ha establecido generar tres escenarios posibles con diferentes zonas geográficas en donde se encuentra la operación de Walmart Chile. El banco oferente deberá presentar valores para cada una de esas zonas.

- Escenario I. Distribución Total
- Escenario II. Distribución Parcial Zona 1
- Escenario III. Distribución Parcial Zona 2.

Los escenarios se encuentran configurados en base a información de ventas del año 2012 que corresponde a la entrega de servicio completo al 100% de los locales compañía para las recaudaciones de efectivo y cheques tanto por compras en locales Lider como recaudaciones de estados de cuenta.

La distribución nacional general es la siguiente abierta por región y/o zona:

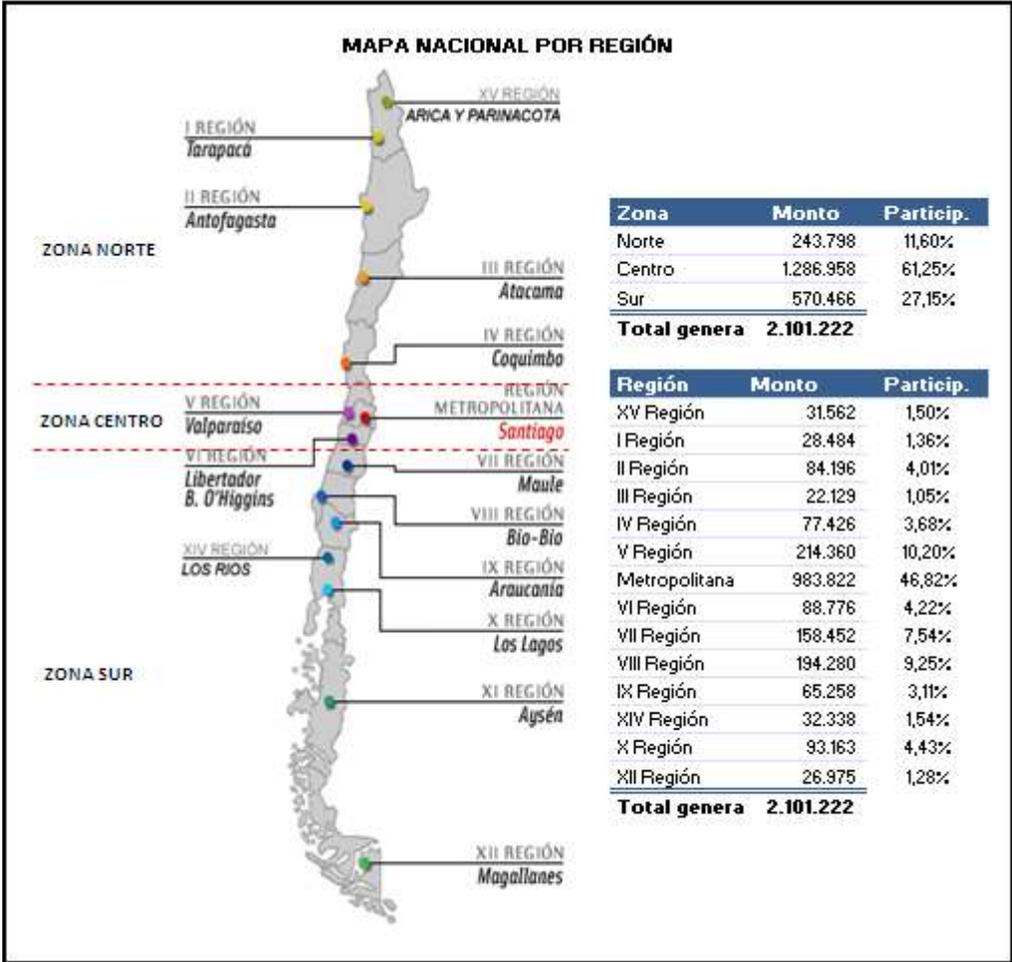


Figura 7.1. Mapa de Distribución Nacional Ventas/Recaudación Efectivo y Cheque

Del recuadro anterior se desprende que la mayor concentración en recaudación se encuentra en la Zona Central, que corresponde a la regiones V, VI y RM la que a su vez representa la mayor cantidad de locales con 253 a diciembre de 2012 (a Mayo 2013 hay 250).

La distribución de ingresos en la región metropolitana se encuentra reflejada del siguiente modo:

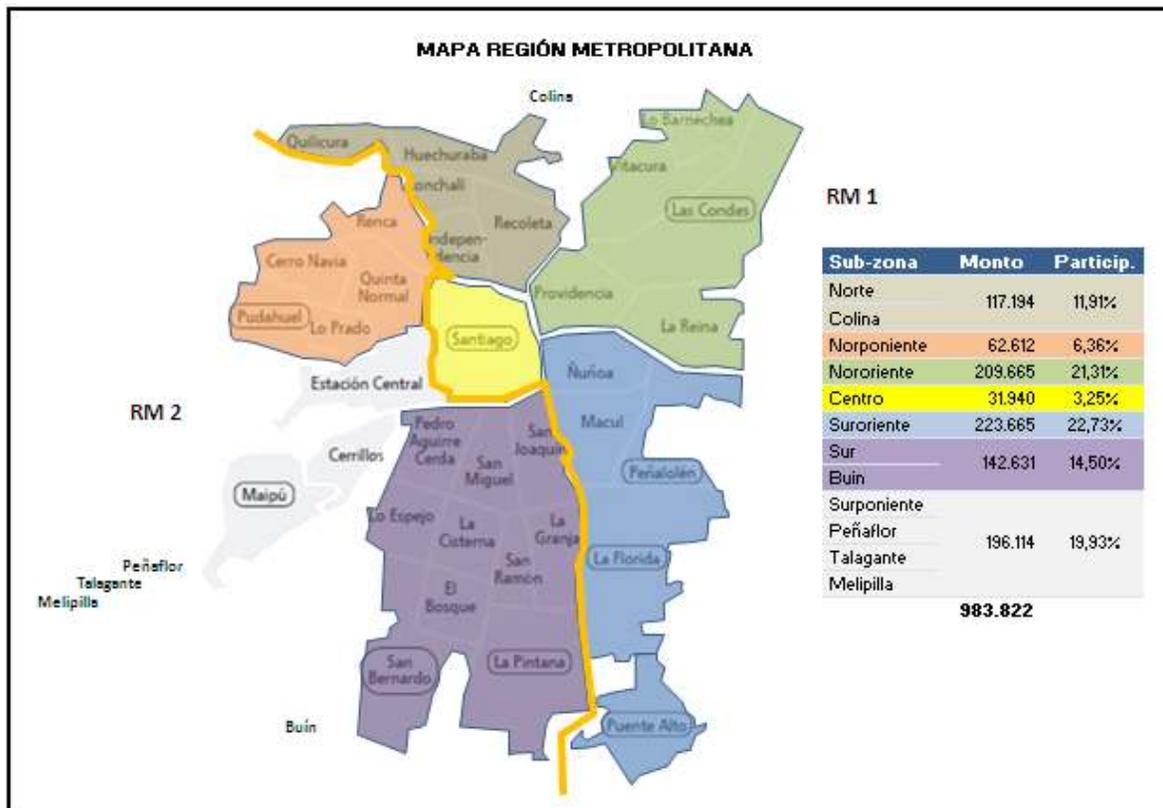


Figura 7.2. Mapa de Distribución Región Metropolitana Ventas/Recaudación Efectivo y Cheque

La región metropolitana al cierre de 2012 concentraba 203 locales y actualmente posee 201 (balance entre cierres y aperturas da como resultado un número menor en dos locales). Adicionalmente del recuadro anterior se desprende que la mayor concentración en recaudación se encuentra en la Sub-Zona SurOriente, que corresponde a las comunas de Ñuñoa, Macul Peñalolén, La Florida y Puente Alto con un 22,73% del total.

Escenario I. Distribución Total

Para este escenario se considera la captura total del servicio de la ETV que corresponde a la figura 4.2. Mapa distribución nacional Ventas/Recaudación de Efectivo y Cheque. En este caso el banco adjudicado deberá considerar el 100% de la operación no existiendo excepciones al respecto en poder reducir la cobertura al escoger esta opción.

Region	Total
XV Región	31.562
I Región	28.484
II Región	84.196
III Región	22.129
IV Región	77.426
V Región	214.360
Metropolitana	983.822
VI Región	88.776
VII Región	158.452
VIII Región	194.280
IX Región	65.258
X Región	93.163
XII Región	26.975
XIV Región	32.338
Total general	2.101.222

Escenario II. Distribución Parcial Norte + RM1

Para este escenario se considera una distribución nacional de un 50% de los montos promedio recaudados y está constituido por la zona Norte, V Región y RM1 (Según figura 4.2.1) del siguiente modo:

Region	Sub-zona	Total
XV Región	XV Región	31.562
I Región	I Región	28.484
II Región	II Región	84.196
III Región	III Región	22.129
IV Región	IV Región	77.426
V Región	V Región	214.360
Metropolitana	Norte	113.422
	Colina	3.772
	Centro	31.940
	Nororiente	209.665
	Suroriente	223.665
Total general		1.040.623

El monto anterior representa un 49,52% del total de recaudación.

Escenario III. Distribución Parcial Zona Sur + RM2

Para este escenario se considera una distribución nacional de un 50% de los montos promedio recaudados y está constituido por una fracción de la región Metropolitana (RM2), VI Región y Zona Sur del siguiente modo:

Region	Sub-zona	Total
Metropolitana	Norponiente	62.612
	Sur	141.215
	Buín	1.416
	Melipilla	13.999
	Peñaflor	6.667
	Surponiente	160.374
	Talagante	15.073
VI Región	VI Región	88.776
VII Región	VII Región	158.452
VIII Región	VIII Región	194.280
IX Región	IX Región	65.258
X Región	X Región	93.163
XII Región	XII Región	26.975
XIV Región	XIV Región	32.338
Total general		1.060.599

El monto anterior representa un 50,48% del total de recaudación.

Adicionalmente a los 3 escenarios presentados se definirá una tabla de combinaciones posibles respecto de la Recaudación y Pago a las cuales los bancos deben ofertar lo siguiente:

Recaudación	Pago				
	<i>Mercadería</i>	<i>Servicios/Otros</i>	<i>SSFF</i>	<i>Todos</i>	<i>Ninguno</i>
<i>Escenario I</i>	X	X	X	X	X
<i>Escenario II</i>	X	X	X	X	X
<i>Escenario III</i>	X	X	X	X	X
<i>Sin Recaudación</i>	X	X	X	X	-

La tabla anterior refleja 19 combinatorias posibles sobre las que los bancos deben realizar ofertas de tarifas. En consecuencia, independientemente de la cantidad de bancos recaudadores seleccionados, se podría elegir uno o más bancos pagadores tengan estos o no participación en la recaudación.

7.4 Tópicos y requisitos legales que deberán cumplir los bancos.

La actividad de los bancos en Chile es regulada por un ente público a través de la Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras, SBIF, no obstante existen diversos requisitos de orden legal y contractual que son relevantes y específicos para el cumplimiento del diseño de servicio que este proyecto plantea. Los aspectos a tratar en este capítulo serán:

- Garantías obligatorias a presentar por los bancos participantes.
- Cláusulas mínimas que deberá considerar el contrato con los bancos seleccionados.
- Descripción de KPI, señalando la penalización ante incumplimiento.

Garantías obligatorias a presentar por los bancos participantes.

El contrato por sí mismo es una declaración de cumplimiento mutuo de las partes. Sin embargo en proyectos de esta envergadura, en donde se movilizan más de MMUS\$16 por día, es necesario tomar resguardos adicionales. Por recomendación de abogados y metodologías empleadas en acuerdos con altos montos involucrados, se utilizarán en este proyecto boletas de garantía bancarias. Estas boletas deben emitirse a la vista, considerando a Walmart Chile como beneficiario y deben emitirse por un banco con operaciones en Chile y ser cobrable en Santiago de Chile. Las garantías a solicitar serán las siguientes:

Garantía de seriedad de la oferta: Esta boleta dará la seguridad a Walmart Chile de que todos los elementos incluidos en la propuesta de un determinado banco no podrán ser modificados y que serán plenamente vigentes durante todo el proceso de selección y adjudicación. La vigencia de esta garantía debe estimarse considerando todo el proceso de licitación aumentado en 60 días por seguridad.

Garantía de fiel cumplimiento de contrato: A diferencia de la garantía anterior, este instrumento tiene como objetivo complementar a las sanciones por incumplimiento de KPI durante toda la vigencia del contrato. Puede considerarse como una herramienta aplicable en circunstancias complejas en donde los incumplimientos de KPI pudiesen tornarse reiterativos.

Cabe destacar que la no presentación de alguna de estas garantías por alguno de los bancos, podrá significar la eliminación inmediata del proceso y/o terminación anticipada del contrato.

Cláusulas mínimas que deberá considerar el contrato con los bancos seleccionados.

Este proyecto persigue dejar presentes la mayor cantidad de elementos para la realización del modelo, considerando aspectos que pertenecen a la situación que enfrenta un proyecto en la realidad. Por lo tanto, desde el aspecto legal se incluirán las siguientes cláusulas mínimas en el contrato:

VIGENCIA.

El servicio contratado tendrá una vigencia de 3 (tres) años a partir de la fecha de firma del respectivo Contrato, sin renovación automática. Sin perjuicio de lo anterior, Walmart Chile se reserva desde ya el derecho de poner término anticipado, sin expresión de causa y en cualquier momento durante la vigencia del contrato, sin responsabilidad, ni obligación de indemnización alguna de su parte a favor del Banco, previo aviso mediante carta certificada con 30 días de anticipación a la fecha que se fije como de término. Por su parte el Proveedor podrá poner término anticipado al Contrato, en cualquier momento durante la vigencia del contrato, previo envío de carta certificada a Walmart Chile con 60 días de anticipación a la fecha de término.

INICIO SERVICIOS ADJUDICADOS.

Los servicios que haya propuesto el Banco Principal deberán comenzar a prestarse en un plazo máximo de 45 días desde la fecha de la adjudicación, salvo que por la naturaleza del servicio, éste requiere una implementación más larga, lo que deberá acordarse previamente con Walmart Chile.

CALIDAD DE SERVICIOS.

Los Servicios deberán ser prestados conforme a las instrucciones u órdenes de trabajo que de acuerdo con el mismo dé la Empresa al Banco Adjudicatario, a las mejores prácticas prevalecientes para prestaciones correspondientes a la naturaleza de los Servicios, y conforme a los estándares establecidos por las leyes, normas y resoluciones de cualquier naturaleza que regulen la calidad de los Servicios o su ejecución o implementación.

El que la Empresa revise o acepte una ejecución u obra parcial de lo realizado por el Proponente en cumplimiento al Contrato a licitar sin descubrir omisiones, incumplimientos o defectos, o hubiere hecho pagos con ocasión de éstos al Proponente, en ningún caso eximirá, limitará o atenuará las obligaciones de este último a dar cumplimiento a todo cuanto se obliga en el Contrato a licitar.

Independientemente de que quienes compongan el Personal sean trabajadores directos del Proponente, éste será el único responsable ante la Empresa por la prestación de los Servicios y la calidad de lo ejecutado con ocasión de los mismos.

RESPONSABILIDAD DEL BANCO FRENTE A LA EMPRESA Y FRENTE A TERCEROS.

El Banco será responsable y, en consecuencia, deberá indemnizar a la Empresa y mantenerla indemne de todo daño o perjuicio, demanda, reclamo, multa y los gastos asociados a ellos, incluyendo pero no limitado a costas y costos procesales y los honorarios y gastos de abogados, que tengan su origen o fundamento en hechos u omisiones relacionados con los Servicios, de cualquier tipo, que sean imputables al Banco, sus Contratistas y el Personal, y por los cuales se persiga la responsabilidad directa, indirecta, solidaria o subsidiaria de la Empresa.

Atendido el ámbito, alcance y modalidad de los Servicios, el Banco será el único y exclusivo responsable por la prestación de los mismos frente a cualquier daño que pudiere ocasionar a algún tercero.

Las obligaciones que pudieren generarse por esta Cláusula se mantendrán vigentes mientras no prescriban las acciones que se entablen o pudieren entablar con motivo de los hechos u omisiones que puedan dar lugar a una Pretensión.

PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELECTUAL

Uso de Sistemas Licenciados.

El Banco declara que ha obtenido y continuará manteniendo vigente cualquier patente, licencia, derechos de autor, marca o derecho de propiedad intelectual o industrial requerido para la ejecución de los Servicios. Las Partes acuerdan que el Banco deberá mantener indemne a la Empresa de cualesquiera daños o perjuicios que sufiere o

podiere sufrir por infracciones de parte del Banco a las patentes, licencias, derechos de autor, marcas o derechos de propiedad intelectual o industrial requeridos para la ejecución de los Servicios.

OBLIGACIONES, GARANTÍAS Y DECLARACIONES DEL BANCO

Obligaciones Relativas a la Prestación de los Servicios.

Sin perjuicio de la obligación del Banco de realizar a favor y en beneficio de la Empresa todo aquello que sea necesario para que los Servicios sean prestados conforme a su naturaleza y al Contrato en forma cabal, adecuada, competente, diligente, oportuna, eficaz, eficiente y suficiente, por el presente acto el Banco se obliga al cumplimiento de las siguientes obligaciones específicas, las que las Partes elevan a cosas de la esencia del Contrato:

(a) Cumplir fiel, íntegra, cabal y oportunamente todas las leyes, normas, disposiciones, regulaciones, resoluciones y ordenanzas legales, administrativas, judiciales y/o de otro tipo que regulen o afecten la prestación de los Servicios; como las normas medioambientales y laborales, quedando expresamente prohibido el trabajo infantil y el desarrollado en condiciones no compatibles con la dignidad humana;

(b) Mantener a la Empresa periódica y oportunamente informada de todas las gestiones, avances realizados y asuntos relevantes en la prestación de los Servicios;

(c) Prestar los Servicios cumpliendo siempre con las normas e instrucciones de seguridad, orden, higiene, horario, conducta y prevención de riesgos establecidas por los manuales, políticas y reglamentos internos de la Empresa, los que el Banco declara conocer, aceptar y acatar, en especial las disposiciones relacionadas al Código de Ética de la Empresa.

(d) No ofrecer, prometer, comprometer, pagar o dar, sea por sí misma o por interpósita persona, directa o indirectamente, ni beneficiar o permitir que se beneficie, por sí misma o por interpósita persona, directa o indirectamente, a ningún gerente, representante o trabajador de la Empresa o de cualquier persona jurídica controlada por ella o bajo control común con la misma, mediante comisiones, participaciones, agasajos, regalos, dádivas, prebendas, prestaciones reales o personales, omisiones, incentivos o medio otro alguno, tangible o intangible, directo o indirecto, tenga o no valor comercial, cuyo objetivo, real, presunto o probable, sea que se buscare o diere al Banco, sea por sí o por interpósita persona, directa o indirectamente, o a cualquier persona natural o jurídica relacionada al Banco, o a quienes por parte del Banco se beneficiaren directa o indirectamente de la celebración y ejecución del presente Contrato y la prestación de los Servicios, un trato comercial o contractual más favorable que el que se le daría en consideración estricta a los términos y condiciones de mercado prevalecientes para la contratación de servicios similares o equivalentes a los Servicios y en la celebración de contratos entre partes independientes;

(e) Asegurarse de que sus contratistas y subcontratistas, de los servicios que la Empresa haya expresamente autorizado para que haya subcontratación, en adelante los "Contratistas", en la prestación de los Servicios, cumplan fiel, cabal, íntegra y oportunamente con todo aquello que el Banco deba hacer y hubiere encargado a los

Contratistas que hagan, como asimismo, responder por el hecho u omisión de los Contratistas a estos respectos, con todas y cada una de las obligaciones laborales y previsionales de las personas que, siendo trabajadores suyos, de los Contratistas o de terceros, ejecuten o realicen para la Empresa, al amparo de este Contrato o en relación con el mismo, prestaciones consistentes en los Servicios que el Banco debe prestar a la Empresa, personas que en adelante serán colectivamente aludidas como el "Personal", todo lo anterior según se especifica más detalladamente en el presente instrumento;

(f) Cumplir íntegramente con todas las obligaciones establecida en la ley en relación a los documentos a los que deberá entregar a la Empresa para que sean mantenidos por ésta en el lugar en donde se presten los Servicios para efectos de enfrentar fiscalizaciones;

(g) Cumplir fiel, cabal, íntegra y oportunamente con todas y cada una de las obligaciones tributarias a que esté afecto, en especial cualquier impuesto relacionado con el presente Contrato o la prestación de los Servicios cuya declaración y pago sea procedente y sean de su cargo, obligándose a indemnizar todo perjuicio o daño que pudiere ocasionar a la Empresa con ocasión de un incumplimiento de sus obligaciones tributarias, y a reembolsar a la Empresa todo pago, gasto o desembolso en que por dichos motivos incurriere; y

(h) Cumplir fiel, íntegra, cabal y oportunamente todas las leyes, normas, disposiciones, regulaciones, resoluciones y ordenanzas legales, administrativas, judiciales y/o de otro tipo, de aplicación general o especial, cuya finalidad sea disuadir, prevenir, impedir o sancionar la corrupción; el terrorismo u otras actividades ilícitas proscritas; y, el lavado y blanqueo de activos o dinero, sean o no de la competencia de la Unidad de Análisis Financiero o de cualquier otra autoridad o entidad que en el futuro la reemplace o haga sus veces.

Declaraciones del Banco.

El Banco formulará en el contrato las siguientes declaraciones en beneficio de la Empresa, declaraciones cuya veracidad, univocidad, corrección e integridad las Partes elevan a cosas de la esencia del presente Contrato:

(a) Que ni él ni ninguna de sus personas naturales o jurídicas relacionadas, ni ningún gerente, representante o trabajador del Banco ha ofrecido, prometido, comprometido, pagado o dado, por sí o por interpósita persona, directa o indirectamente, ni ha beneficiado o ha permitido que se beneficie, directa o indirectamente, a ningún gerente, representante o trabajador de la Empresa o de cualquier persona jurídica controlada por ella o bajo control común con la misma, mediante comisiones, por sí o por interpósita persona, mediante comisiones, participaciones, agasajos, regalos, dádivas, prebendas, prestaciones reales o personales, omisiones, incentivos o medio otro alguno, tangible o intangible, directo o indirecto, tenga o no valor comercial, cuyo objetivo, real, presunto o probable, sea que se buscare o hubiere dado al Banco o a cualquiera de sus personas naturales o jurídicas relacionadas, o a un gerente, representante o trabajador del Banco, o a quienes por parte del Banco se beneficiaren directa o indirectamente de la celebración y ejecución del presente Contrato y la prestación de los Servicios, un trato

comercial o contractual más favorable que el que se le daría en consideración estricta a los términos y condiciones de mercado prevalecientes para la contratación de servicios similares o equivalentes a los Servicios y en la celebración de contratos entre partes independientes;

(b) Que, ninguna de las declaraciones precedentes omita un hecho relevante necesario para que lo aseverado en las mismas, o lo que de ellas pueda razonablemente entenderse o desprenderse, sea falso, errado o resulte equívoco o inductivo a error o engaño;

(c) Que ni ella ni ninguna de las Personas Relevantes del Banco, ni ningún tercero por él o para su beneficio, ha ofrecido, prometido, comprometido, pagado o dado, por sí o por interpósita persona, directa o indirectamente, ni ha beneficiado o ha permitido que se beneficie, directa o indirectamente, por sí o por interpósita persona, a ningún funcionario del Estado ni de ninguna oficina o repartición estatal, sea ejecutiva, legislativa o judicial y sea su cargo de designación administrativa o elección popular; ningún funcionario de gobierno central, regional o local; ningún funcionario público o municipal; ningún partido político ni directivo o representante de un partido político; ningún candidato a cargo político o de administración estatal o de gobierno; ni en general, a persona alguna que trabaje en alguna entidad estatal, gubernamental o dependiente o controlada por uno u otro; ni a ninguno de los familiares de cualquiera de los indicados más arriba; mediante comisiones, participaciones, agasajos, regalos, dádivas, prebendas, prestaciones reales o personales, omisiones, incentivos o medio otro alguno, tangible o intangible, directo o indirecto, tenga o no valor comercial, con el fin real, presunto o probable de: i) asegurar cualquier ventaja indebida; o, ii) inducir a la persona que recibe o se beneficia del pago o prestación para influir en un acto o decisión de autoridad, con el fin de obtener o mantener un negocio relacionado directa o indirectamente con el presente Contrato;

(d) Que ni ella ni ninguna de las Personas Relevantes del Banco son terroristas o miembros de organizaciones terroristas, ni se encuentran incluidas en la “Lista de Nacionales Designados” emitida por la OFAC (Office of Foreign Assets Control u Oficina de Control de Activos Extranjeros) del Departamento del Tesoro del Gobierno de los Estados Unidos de América; y

(e) Que, ninguna de las declaraciones precedentes omita un hecho relevante necesario para que lo aseverado en las mismas, o lo que de ellas pueda razonablemente entenderse o desprenderse, sea falso, errado o resulte equívoco o inductivo a error o engaño.

PERSONAL

Quienes sean parte del Personal del Banco deberán estar debidamente calificados para desempeñar las acciones específicas en que consistan los Servicios y haber sido seleccionados por quien corresponda, sea el Banco o un tercero para cualquiera de los anteriores, previo un riguroso proceso de selección. Asimismo, el Proponente será responsable frente a la Empresa y a terceros de todos los daños que cualesquiera miembros del Personal ocasionen a la Empresa o a terceros y que se hubieren

causado con ocasión de la prestación de los Servicios o en el desempeño de funciones relacionadas a la Prestación de los Servicios.

El Banco adjudicatario se obligará a que ningún miembro del Personal sea una persona que tengan vínculo de subordinación o dependencia laboral con la Empresa ni con ninguna otra persona jurídica controladora de, controlada por o bajo control común con la Empresa (conjuntamente, el “Grupo de la Empresa”). Asimismo, ni la celebración del Contrato a licitar ni la ejecución de los Servicios creará o dará lugar a vínculo de subordinación o dependencia laboral entre ningún director, gerente, ejecutivo, trabajador, subordinado, dependiente o asesor del Proponente y la Empresa, o cualquier persona jurídica que sea parte del Grupo de la Empresa, o persona alguna del Personal y la Empresa o cualquiera de las personas jurídicas que sea parte del Grupo de la Empresa.

El Banco deberá entregar mensualmente y junto a la factura correspondiente a los honorarios por la prestación de los Servicios, o en cualquier otro momento que se le requiera, los siguientes antecedentes:

a) La nómina íntegra de los miembros del Personal que se hubieren desempeñado como tales durante el período incluido en los documentos de cobro de honorarios del Proponente, o en el período cuya información se requiera, incluyendo los datos necesarios para su adecuada identificación; y

b) Los comprobantes que acrediten el cumplimiento íntegro y oportuno de las Obligaciones Laborales relativas a cada uno de los miembros del Personal que se hubieren incluido en la nómina aludida anteriormente, lo que deberá ser acreditado mediante certificados emitidos por la respectiva Inspección del Trabajo u otros medios idóneos autorizados por la legislación laboral chilena.

Para todos los efectos, se dejará constancia que la obligación del Banco Adjudicatario de cumplir con las Obligaciones Laborales para con el Personal, y la obligación del Proponente de acreditar dicho cumplimiento, serán parte esencial de los Servicios contratados.

CESIÓN O TRASPASO DE CONTRATO

El proveedor adjudicado, no podrá bajo ninguna circunstancia ceder, traspasar ni transferir a terceros una parte o el total del presente Contrato, tampoco podrá constituir prendas u otros gravámenes que lo afecten, ni tampoco afectar cualquier derecho derivado de él o los pagos o cobros que provengan del Contrato. El pago del valor del Contrato se hará siempre en forma exclusiva al titular del Contrato.

SANCIONES MULTAS Y TÉRMINO ANTICIPADO DE CONTRATO EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE CONTRATO

El cumplimiento del Adjudicatario o del personal a su cargo, de las obligaciones implícitamente contenidos en el objeto del servicio es obligatorio y deberán ejecutarse

en forma completa y oportuna, de acuerdo a su finalidad y respetando las mejores reglas y normas técnicas de aplicación para el caso.

Sin perjuicio de lo establecido en los demás artículos, Walmart Chile podrá poner término anticipado al Contrato, sin derecho a indemnización de ninguna especie a favor del Contratista, acción o reclamo de su parte, en los siguientes casos:

N°	Incumplimiento de Contrato	Implicancias
1	Incumplimiento de sus obligaciones tributarias	Termino de Contrato
2	El prestador cae en insolvencia evidenciada por la incapacidad de pagar sus deudas a medida que vayan venciendo y/o de cumplir adecuada y oportunamente con sus obligaciones bajo este Contrato	Termino de Contrato
3	Si el Prestador cae, solicita o le es solicitada su quiebra o liquidación, propone convenios generales con sus acreedores, judiciales o extrajudiciales o se le designan síndicos, administradores de bienes o interventores.	Termino de Contrato
4	Daños a bienes, inmuebles o mercadería provocados por el personal bajo dependencia.	Evaluación del termino de Contrato, según daño y/o pago de los daños más multas de 10 UF y reposición total en un plazo máximo de 48 hrs.
5	Por haber participado el personal, funcionarios o dependientes del proveedor, en cualquier tipo de actos que <u>impliquen poner en peligro a Walmart Chile</u> o del personal de cualquier empresa que preste servicios para Walmart Chile .	Evaluación del termino de Contrato y/o multa (10 UF por evento)
6	Por haber participado el personal, funcionarios o dependientes del proveedor, en cualquier tipo de actos que <u>impliquen daño</u> a personal de Walmart Chile , o del personal de cualquier empresa que preste servicios para Walmart Chile .	Evaluación del termino de Contrato y/o reembolso de daños en un plazo máximo de 48 hrs.
7	En caso de falta de probidad y/o actuación indebida del personal del proveedor	Evaluación del termino de Contrato y/o multa (50 UF por Evento)
8	Incumplimiento total o parcial del programa de trabajo y de la Frecuencia establecido en el Contrato.	Evaluación del termino de Contrato y/o Multa (10 UF por cada incumplimiento)
9	Por incumplimiento Total o Parcial en la entrega de documentación al momento de realizar el servicio.	Evaluación del termino de Contrato y/o Multa (10 UF por cada incumplimiento)

10	Interrupción del funcionamiento del camión por más de 4 horas	Evaluación del término de Contrato y/o Multa (50 UF por cada incumplimiento)
11	Incumplimiento de SLA, Anexo N°	Sanción económica según tabla de penalización. Ante la acumulación de 3 incumplimientos de SLA en un mismo mes, Walmart Chile se reserva el derecho de evaluar la continuidad del contrato con el proveedor adjudicado.

Descripción de KPI, señalando la penalización ante incumplimiento.

N°	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	RESTRICCIONES	FRECUENCIA
1	Retiro de Valores	Mide el retiro de valores desde las salas. Se determina dividiendo el número de locales a las que se retiró la recaudación por el total de locales.	1. Un local que no fue recaudado el día "N", obligatoriamente debe ser recaudado el día "N+1". Si no es recaudado el día "N+1" se aplicarán multas de un XX% de las ventas registradas en el local no recaudado, para todos los días no recaudados.	Según sea el formato y/o condición. Lider, Express, SBA--> Diaria Lun-Dgo. Mayorista --> Diario Lun-Sab. Ekono-->Lu-Mi-Vi ó Ma-Ju-Sa
2	Informes de Retiros	Mide el envío de informes de retiros desde la ETV a Walmart Chile. Se determina dividiendo el número de informes recibidos sobre el total de informes a recepcionar.		Según sea el formato y/o condición. Lider, Express, SBA, Mayorista --> Hasta 09.00hrs. día Venta +1. Ekono-->Retiros hasta las 14.00hrs hasta 16.00hrs. Mismo día, y Retiros posteriores hasta las

				22.00hrs.
3	Informes de Certificación (Recuento)	Mide el envío de informes de certificación desde la ETV a Walmart Chile. Se determina dividiendo el número de informes recibidos sobre el total de informes a recepcionar.	Toda información enviada contenida en este informe deberá reflejar los depósitos efectivos a realizar el día de envío.	Lider, Express y SBA hasta las 14.00hrs. día venta +1 (hábil)
				Ekono-->Retiros hasta las 14.00hrs hasta 09.00hrs. Día hábil siguiente, y Retiros posteriores hasta las 22.00hrs. Día hábil siguiente
4	Informes Sin Error	Mide el nivel de confiabilidad de la información que ETV envía a Walmart. Se determina dividiendo el número de informes recibidos sin error por el número total de informes recibidos.	1. Se consideraran los errores según la incidencia que puedan conllevar al gatillar una decisión errada en Walmart Chile producto de presentar datos que no corresponden.	4 días a la semana: Lu (19:00 hrs.), Ma (16:00 hrs.), Sa (16:00 hrs.), Do (20:00 hrs.)

5	Citación a video	Mide el tiempo transcurrido (días) desde que Walmart solicita un video para aclarar alguna diferencia y la ETV da aviso de que el video está disponible. Se calcula como la sumatoria de días transcurridos para todas las solicitudes de un período, dividido por el total de solicitudes.		Semanal.
6	Pago de Diferencias	Mide la cantidad de días transcurridos desde que se aprueba el pago de una diferencia (fecha resolución) hasta que el pago se realiza		On Demand
7	Envío de Sencillo	Mide el nivel de respuesta que el banco / ETV tiene ante las solicitudes de sencillo por parte de Walmart. Se calcula como la cantidad de locales abastecidos de sencillo sobre la cantidad de locales que recibieron sencillo.		On Demand
8	Sencillo	Mide la cantidad de días hábiles transcurridos desde que Walmart da aviso a la ETV de que existen diferencias en el sencillo recibido y la fecha en que la ETV analiza y comprueba si las diferencias son reales o no.		On Demand
9	Depósitos	Mide la eficiencia de recaudación v/s depósitos. Se determina como la división entre número de locales depositados y número de locales retirados.	1. El tiempo requerido para depósitos es el día hábil siguiente del día de venta del local. En caso de que al cumplirse lo anterior, el deadline se mueve hasta cumplir la primera hora hábil bancaria siguiente (10:00 am).	Diaria. Lu (15:00 hrs.), Ma a Vi (14:00 hrs.).

Cada incumplimiento de KPI está asociado a un determinado formato de supermercados y así mismo a una tabla de penalización. El detalle de estos aspectos se entrega en el Anexo N°4 KPI.

CAPITULO VIII : PLAN DE IMPLEMENTACION

8. Cronograma de Licitación y Planificación de la implementación.

En este capítulo se abordarán los aspectos más relevantes para traducir toda la planificación en un hecho real. Se analizará a los Stakeholders, se revisará el cronograma que debería tener la licitación para concluir con el plan de implementación del proyecto.

En resumen los temas a tratar serán:

- Los stakeholders
- El cronograma de licitación
- Plan de implementación

8.1 Los stakeholders

El presente proyecto dadas las competencias y especializaciones deberá ser liderado por la CFO (Chief Financial Officer). Este liderazgo deberá estar coordinado de forma muy precisa con la COO (Chief Operations Officer) dado que es esta gerencia la encargada de comandar a todos los locales de la compañía. Sin duda que de todos estos tópicos deberá tomar conocimiento y entregar su aprobación el CEO (Chief Executive Officer).

El mapa de stakeholder se el siguiente:

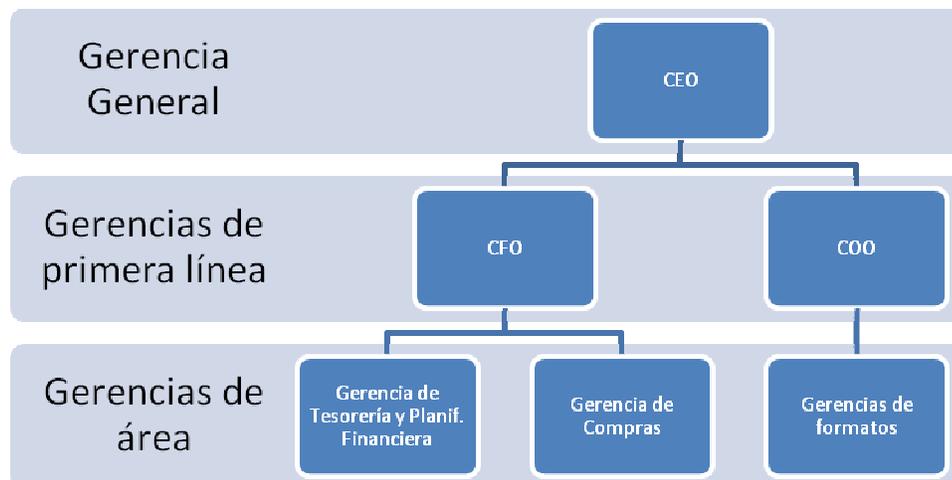


Figura 8.1 Mapa de Stakeholders.

Roles y funciones de los stakeholders

CEO: Decisión ejecutiva superior a nivel nacional. Además presenta el proyecto a instancias internacionales de la compañía.

CFO: Diseña y administra el proyecto. Además colabora con el CEO en la difusión del proyecto a nivel internacional.

COO: Usuario o cliente del proyecto. Esta gerencia comanda la operación en locales y por ende participa en la entrega de requerimientos de servicios y califica también a los mismos.

GTPF: La Gerencia de tesorería y planificación financiera diseña junto a la GC los aspectos técnicos del proyecto. Participa del proyecto desde la perspectiva de ejecución.

GC: Participa estrechamente junto a la GTPF en el diseño del proyecto, el control, la relación con los bancos y es a quién le corresponde actuar en primera instancia en circunstancias de penalización o falta de acuerdo con algún banco.

GF: Las gerencias de formato son comandadas por el COO y son quienes entregan los feedback desde terreno sobre los resultados del proyecto.

8.2 El cronograma de licitación

Esta planificación de actividades debe considerar desde la primera reunión de acercamiento con los bancos hasta la eventual adjudicación del proyecto.

N°	Actividad	Organizador / Emisor	Tiempo (semanas)
1	Reunión presentación de bases de licitación	Walmart Chile	1
2	Entrega documento aceptación de participación en el proceso	Bancos	1
3	Entrega de bases de licitación	Walmart Chile	1
4	Inicio etapa de preguntas	Bancos	2
5	Entrega de respuestas a preguntas y aclaraciones	Walmart Chile	1
6	Recepción de ofertas	Bancos	1
7	Apertura de ofertas	Walmart Chile	1
8	Análisis técnico	Walmart Chile	1
9	Análisis económico	Walmart Chile	1
10	Evaluación de adjudicación	Walmart Chile	1
11	Notificación formal banco(s) adjudicado(s)	Walmart Chile	1
12	Firma de contrato	Walmart Chile / Bancos	3
13	Implementación del servicio	Walmart Chile / Bancos	4
		Total semanas	19

8.3 Plan de implementación

El plan de implementación debe considerar todas las actividades desde el diseño de la aplicación de software para pagos hasta el detalle para la implementación del flujo integral considerando el software de pagos y el funcionamiento de la ETV.

Etapas	Semanas																																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
SISTEMA DE PAGOS																																												
Firmas y contratos																																												
Creación contratos en banco																																												
Creación de usuarios y controllers en office																																												
Requerimientos de hardware y software																																												
Confección archivo																																												
Coordinar visita cliente instalación software																																												
Instalación software																																												
Primer envío																																												
FLUJO INTEGRAL PAGOS Y ETV																																												
Firmas y contratos																																												
Configuración técnica																																												
Pruebas de homologación																																												
Implementación en producción																																												
Configuración cliente																																												

Walmart Chile	
Banco	

CAPITULO IX: CONCLUSION

9. Conclusión

El presente proyecto abordó un importante proceso en la actividad del retail de supermercados más grande del país y más grande a nivel mundial, como es el manejo de sus flujos de efectivo. Una estrategia óptima es aquella que se traspassa a cada uno de los procesos o actividades de la compañía y un proceso tan relevante como el manejo del efectivo no puede ser la excepción. En consecuencia desde que se eligió este tema como proyecto, hubo una mirada alineada con la estrategia en torno a producir una disminución de costos y también una optimización en los procesos operacionales y administrativos. El análisis de brechas descrito en el capítulo N°5 y la consiguiente evaluación de valor del capítulo N°6, muestran en su contraste la clara rentabilidad conjunta para Walmart Chile y el banco, respecto a la realización de este proyecto.

Las determinaciones más importantes son; servicio, modificando la modalidad desagregada banco, ETV y Walmart Chile, a un esquema simplificado de banco y Walmart. Metodología y marco conceptual, haciendo uso de modelos como el diseño de servicios, la planificación estratégica y la gestión del cambio.

Junto con modelar conceptualmente el servicio, se analizó y presentó propuestas para la estrategia comercial y separación territorial para que los bancos elaboren y presenten sus propuestas. Considerando también los tópicos legales mínimos que podrán sustentar legalmente un acuerdo de estas proporciones. Siguiendo en esta lógica también se diseñaron los cronogramas para la licitación del servicio y también la planificación para la implementación del servicio.

Claramente la conclusión más relevante es aquella que acerca al proyecto con el pilar estratégico número uno de la compañía EDLP. En efecto, el proyecto tiene asociadas expectativas de ahorros por 3.567 millones de pesos en 3 años. Estos ahorros se perciben a partir de la propuesta de servicio contenida en la situación deseada, la cual evita la duplicidad de servicios y con ello provoca una disminución directa en los costos. Producto de lo anteriormente expuesto, el proyecto genera rentabilidades cualitativas y cuantitativas, resultando conveniente para la compañía Walmart Chile proceder a su ejecución e implementación. En efecto, este es un proyecto aprobado y en ejecución de su implementación durante el presente segundo semestre 2014.

BIBLIOGRAFIA

1. Hitt-Ireland-Hoskisson 2008, Administración Estratégica Competitividad y Globalización, séptima edición, Cengage Learning, 768p.
2. Richard B.Chase, F.Robert Jacob y Nicholas J. Aquilano 2009, Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros, duodécima edición, Mc Graw Hill, 776p.
3. Memoria anual 2012 Walmart Chile.
4. Página web de la compañía www.walmartchile.cl
5. Documentación acuerdos con bancos proveedores del servicio actual.
6. Documentación y flujos de procesos Subgerencia de Tesorería de Walmart Chile.
7. Documentación y flujos de procesos Subgerencia de Análisis Financiero.
8. Reuniones de trabajo con los equipos de la Gerencia de Finanzas Corporativas de Walmart Chile que participan del proyecto.

ANEXO 1: INGRESOS COMPAÑÍA

Si se consideran el total de las ventas de la compañía del año 2012 el valor total tranzado asciende a MM\$3.490.951 (Mayorista no se encuentra considerado por fecha de apertura posterior), el cual se encuentra distribuido según cada formato de negocio del siguiente modo:

El monto anterior representa 21 modalidades de pago de distinta índole, de las cuales sólo 13 se reflejan en flujo efectivo en nuestras cuentas corrientes (Tarjetas de crédito, pago de estados de cuenta, pagos en efectivo, cheques, tarjetas de débito, otros).

FORMATO	%
LIDER	67,8%
EXPRESS	18,7%
SBA	10,1%
EKONO	3,3%
GRUPO RESTORAN	0,1%
Total general	100,0%

El monto final a considerar para operación a través de cuentas corrientes es de MM\$3.466.883, el que se encuentra distribuido anualmente del siguiente modo:

FORMATO	DISTRIB. %
Enero	6,6%
Febrero	6,8%
marzo	7,8%
Abril	7,6%
Mayo	7,5%
Junio	7,6%
Julio	7,9%
Agosto	8,6%
Septiembre	9,5%
Octubre	9,1%
Noviembre	9,3%
Diciembre	11,7%
Total general	100,0%

Ingresos por Inmobiliaria

Walmart Chile Inmobiliaria S.A. (Rut: 96.519.000-7) actualmente es la sociedad que principalmente administra los ingresos por Arriendos (Relacionados y Terceros) de la compañía además de los principales egresos de la división Inmobiliaria.

Los valores (MM\$) que administra esta sociedad para operación respecto del año 2012 son:

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTA L
12.0 37	10.8 37	11.1 29	10.9 72	11.7 92	11.0 60	10.4 54	10.9 73	10.8 99	11.1 52	11.3 16	10.8 71	133.4 91

Ingresos por Servicios Financieros

Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto SA (Rut: 77.085.380-k) actualmente es la sociedad que principalmente administra los ingresos de Servicios Financieros ya sea por Recaudación de Estados de Cuenta (Pagos de tarjeta Presto clientes), como también los ingresos por pagos de los distintos comercios asociados, empresas prestadoras de servicios, empresas de seguros, entre otros.

Los valores (MM\$) que administra esta sociedad para operación respecto del año 2012 son:

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTA L
20.9 54	27.7 78	29.3 62	35.6 26	27.3 89	27.8 82	28.1 74	25.4 53	16.6 17	22.8 32	18.3 00	19.5 89	299.9 56

Ingresos por Alimentos y Servicios

Walmart Chile Alimentos y Servicios (Rut: 96.755.580-0) representa a la sociedad de la compañía de operación que fabrica distintos tipos de productos alimenticios para abastecer los locales de la compañía. Su único ingreso se encuentra justificado de la mercadería y Servicios de Casino que comercializa a Walmart Chile Comercial Limitada y los egresos a los gastos propios de su operación (Planta).

Los valores (MM\$) que administra esta sociedad para operación respecto del año 2012 son:

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTA L
2.83 7	2.77 6	2.90 6	3.32 2	5.35 0	3.28 8	2.83 7	4.88 8	2.77 6	3.59 9	3.49 8	5.44 5	43.522

ANEXO 2: Egresos de la Compañía

Actividad 1 - Pago - SSFF – CAS

Área Responsable : Pagos – Tesorería
 Descripción : Pago Comercios Asociados
 Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
496	521	604	543	585	575	564	580	540	715	684	707	7.112

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
6.51 6	6.06 2	6.38 0	7.08 2	7.77 6	6.46 9	7.17 9	6.56 5	6.56 8	7.95 4	6.88 9	7.20 3	82.64 4

Actividad 2 - Pago - SSFF – EPS

Área Responsable : Pagos – Tesorería
 Descripción : Pago Empresas de Servicios realizados en cajas líder.
 Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
865	844	881	824	877	893	870	958	723	932	840	855	10.362

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
4.116	4.196	5.259	4.611	5.911	4.918	5.354	5.072	5.067	6.036	5.516	5.852	61.908

Actividad 3 - Pago - SSFF – Seguros

Área Responsable : Pagos – Tesorería
 Descripción : Seguros asociados a servicios o productos de tarjeta Presto.
 Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
232	252	271	275	254	247	280	267	132	132	92	96	2.530

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
2.102	1.889	1.658	1.755	1.590	1.564	1.795	1.761	1.290	1.097	1.120	1.340	18.961

Actividad 4 - Pago - SSFF – Rescate FFMM

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pagos de vencimientos FFMM a clientes Presto.

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
8.928	8.366	8.317	6.488	6.922	6.145	6.367	6.037	4.492	5.370	5.303	6.093	78.828

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
357	319	319	266	272	268	285	285	221	285	298	343	3.518

Actividad 5 - Pago - SSFF –Super Avances

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Recaudación de Avances generados en cajas Lider.

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
1.020	549	361	393	299	289	518	630	441	556	853	911	6.820

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
1.366	634	441	508	302	277	542	766	530	709	1.099	1.141	8.315

Actividad 6 - Pago - Servicios – Masivo

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago de Proveedores de Servicio con condición de pago a 30 días

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
7.953	6.192	7.223	5.941	6.554	8.588	7.927	7.312	7.317	8.255	7.454	8.716	89.432

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
32.29	26.37	25.90	20.75	19.66	27.38	25.44	24.16	23.48	44.34	26.52	35.72	332.08
4	8	4	9	9	6	5	7	9	4	5	4	9

Actividad 7 - Pago - Servicios – Rápido

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago Proveedores de Servicios con pago a 1 día

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
2.313	1.972	2.286	1.868	1.935	2.355	2.220	3.002	2.155	2.658	2.552	2.808	28.124

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
8.582	7.687	7.967	8.515	6.810	7.899	6.450	7.743	6.315	8.155	6.909	10.183	93.220

Actividad 8 - Pago - Servicios – Rápido SSFF

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago Proveedores SSFF de Servicios con pago a 1 día

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
759	565	758	589	679	660	641	744	507	683	611	719	7.915

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
3.575	2.951	3.621	3.419	3.128	3.387	4.027	3.816	2.495	3.606	3.318	4.109	41.452

Actividad 9 - Pago - Mercadería - Normal

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago de Proveedores de mercadería nacionales

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
3.152	3.166	4.279	5.481	5.347	4.201	4.065	4.875	3.316	4.290	4.045	3.776	49.993

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
189.9 68	162.1 75	135.0 05	188.3 67	194.5 83	168.6 16	178.2 02	166.6 48	155.8 84	192.0 51	178.2 50	193.0 75	2.102.8 28

Actividad 10 - Pago - Mercadería – Pronto Pago

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Ejecución de Propuesta de pago por solicitud de adelanto de pago de documentos.

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
8	3	5	2	5	11	7	7	14	20	26	16	124

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
1.583	562	2.138	65	2.550	2.379	1.879	1.962	3.635.	4.038	1.406	2.765	24.962

Actividad 11 - Pago – Extranjeros

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago de Proveedores extranjeros directos (sin L/C)

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
40	42	42	61	43	40	60	52	67	89	59	89	684

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
4.354	5.706	5.066	8.177	5.141	5.084	10.261	9.487	9.127	11.284	6.043	7.097	86.833

Actividad 12 - Pago - Caja Chica

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago de gastos realizados por locales.

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
640	456	388	457	580	420	480	532	322	547	392	451	5.665

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
334	235	150	233	306	223	201	321	161	254	192	246	2.855

Actividad 13 - Pago - Alimentos y Servicios

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago de mercadería AyS

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
294	287	260	339	357	761	834	1.065	784	887	771	838	7.477

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
3.554	2.317	2.208	2.974	3.344	3.648	3.414	4.994	3.415	4.240	3.540	3.523	41.770

Actividad 14 - Pago – Cheques varios, patentes, servicios básicos, otros

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Emisión de cheques por concepto de urgentes, servicios básicos, pago patentes.

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
1.303	687	741	687	768	1.177	1.622	976	590	666	544	946	10.707

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
3.031	2.407	2.139	3.043	9.251	3.032	3.504	2.141	1.558	1.909	1.561	7.753	41.332

Actividad 15 - Pago – Remuneraciones/Cotizaciones - Normal

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago remuneraciones/cotizaciones colaboradores cierre mes

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	L

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
14.73	13.84	26.05	17.11	15.02	14.45	14.78	15.24	15.22	15.86	16.15	27.37	205.88
4	6	9	1	0	2	6	6	8	8	8	7	5

Actividad 19 - Pago – Finiquitos

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Finiquitos colaboradores

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
912	860	1.113	930	789	1.287	1.182	1.317	928	1.364	1.139	994	12.815

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
446	230	411	458	422	531	432	690	415	585	531	464	5.615

Actividad 20 - Pago – Impuestos

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago de impuestos adicionales (Ej: Proveedores extranjeros)

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
2	1	2	2	2	3	4	1	4	1	2	2	26

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
76	11	18	20	23	162	50	0	279	2	13	2	654

Actividad 21 - Pago – Cuotas Sindicales

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pagos a sindicatos por acuerdos laborales

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
68	87	81	92	97	106	127	126	19	28	27	20	878

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
127	125	134	130	175	149	156	143	70	104	107	115	1.535

Actividad 22 - Pago – Acuerdos Judiciales Cheques

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pagos de cheques instruidos por área legal

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
-	-	-	16	3	7	11	1	13	12	8	4	75

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
-	-	-	41	3	16	11	0	102	51	34	9	263

Actividad 23 - Pago – Acuerdos Judiciales VV

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pagos de cheques instruidos por área legal

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	20	7	33

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	75	12	92

Actividad 24 - Pago – Tarjetas de Crédito Corporativas

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago utilización TC colaboradores

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
45	36	40	47	44	46	50	50	34	47	49	51	539

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
1.88	1.99	1.65	1.23	3.52	1.13	3.21	3.01	3.74	2.46	4.14	2.62	30.65
3	8	2	0	5	9	6	6	9	9	5	9	0

Actividad 26 - Tesorería –IVA

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago IVA mensual

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
6.30	7.68	11.83	11.08	9.83	10.87	13.17	8.03	12.48	9.81	8.72	16.55	126.41
9	3	8	6	8	5	7	2	3	6	3	1	4

Actividad 27 - Tesorería –Pago Contribuciones

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Pago contribuciones WM Chile Inmobiliaria

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
-	-	-	3	-	3	-	-	3	-	3	-	12

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
-	-	-	1.964	-	1.991	-	-	1.991	-	1.914	-	7.859

Servicio 1 - Tesorería –Reabono VV/Rechazos

Área Responsable : Pagos – Tesorería

Descripción : Reabonos por rechazos o no retiro de proveedores

Cantidad Transacciones (#) :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
70	145	158	109	118	139	147	180	160	186	150	152	1.714

Volumen de pesos (MM\$) pagados :

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
357.1	692.6	710.6	269.8	357.5	383.8	361.2	519.9	305.9	704.7	673.7	399.2	5.736.6
84	05	71	18	87	71	80	00	37	74	51	46	24

ANEXO 3: Arbol de cuentas actual y según proyecto

Árbol actual

NÚMERO DE CUENTAS CORRIENTES SANTANDER SOCIEDADES COMPAÑÍA CON Y SIN CASHPOOLING EN FECHAS

División de Negocio	Sub-División	Santander s/Cash		Cashpooling		Total general
		Cuenta Madre	Cuentas Varias	Cuenta Madre	Cuentas Varias	
RETAIL	Lider	6		78		84
	Express	25		68		93
	SBA			66		66
	Ekono			5		5
	Mayorista			1		1
	ACSA	4				4
	D&S			1		1
	Maquinsa			1		1
	WMT CHILE		1	6		7
	LIDER.CL	1		1		2
	ESCATEC			1		1
	Emporium			1		1
	LTS			1		1
	Grupo Restaurantes			1		1
	Total RETAIL		36	1	231	
SSFF		7		19		27
Wm Chile Int		8	1	8		17
AYS		6				6
WM CHILE	Inv.Comerc.I	1				1
	Inv.D&SChile	1				1
	D&S	3				3
Total WM CHILE		5				5
Total general		62	3	258		323

Árbol según proyecto

Número Locales Base	334	al 31.05.2013
Lider	73	
Express	65	
SBA	66	
Ekono	127	
Mayorista	1	
Grupo Restoranes	2	

		Santander s/Cash	Cuentas Cashpooling	Total general
División de Negocio	Sub-División	Cuenta Madre	Cuentas Varias	
RETAIL	Lider	1	81	82
	Express	1	73	74
	SBA	1	70	71
	Ekono	1	136	137
	Mayorista	1	5	6
	ACSA		4	4
	D&S		1	1
	Maquinsa		1	1
	WMT CHILE	1	6	7
	LIDER.CL		2	2
	ESCATEC		1	1
	Emporium		1	1
	LTS		1	1
	Grupo Restorantes		1	1
Total RETAIL		0	383	389
SSFF		1	26	27
Wm Chile Inm		1	16	17
AYS		1	6	7
WM CHILE	Inv.Comerc.D&SUnoLtda.	1		1
	Inv.D&SChileLtda.	1		1
	D&S	3		3
Total WM CHILE		5	0	5
Total general		5	431	445

ANEXO 4: KPI

Descripción de KPI

#	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	RESTRICCIONES	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	SLA / FORMATO				
						LIDER	EXPRESS	A CUENTA	EKONO	MAYORISTA
1	Retiro de Valores	Mide el retiro de valores desde las salas. Se determina dividiendo el número de locales a las que se retiró la recaudación por el total de locales.	1. Un local que no fue recaudado el día "N", obligatoriamente debe ser recaudado el día "N+1". Si no es recaudado el día "N+1" se aplicarán multas de un XX% de las ventas registradas en el local no recaudado, para todos los días no recaudados.	Según sea el formato y/o condición. Lider, Express, SBA--> Diaria Lun-Dgo. Mayorista --> Diario Lun-Sab. Ekono-->Lu-Mi-Vi ó Ma-Ju-Sa	%	98%	98%	98%	98%	98%
2	Informes de Retiros	Mide el envío de informes de retiros desde la ETV a Walmart Chile. Se determina dividiendo el número de informes recibidos sobre el total de informes a recepcionar.		Según sea el formato y/o condición. Lider, Express, SBA, Mayorista --> Hasta 09.00hrs. día Venta +1. Ekono-->Retiros hasta las 14.00hrs hasta 16.00hrs. Mismo día, y Retiros posteriores hasta las 22.00hrs.	%	98%	98%	98%	98%	98%
3	Informes de Certificación (Recuento)	Mide el envío de informes de certificación desde la ETV a Walmart Chile. Se determina dividiendo el número de informes recibidos sobre el total de informes a recepcionar.	Toda información enviada contenida en este informe deberá reflejar los depósitos efectivos a realizar el día de envío.	Lider, Express y SBA hasta las 14.00hrs. día venta +1 (hábil)	%	98%	98%	98%	98%	98%
				Ekono-->Retiros hasta las 14.00hrs hasta 09.00hrs. Día hábil siguiente, y Retiros posteriores hasta las 22.00hrs. Día hábil siguiente	%	98%	98%	98%	98%	98%
4	Citación a video	Mide el tiempo transcurrido (días) desde que Walmart solicita un video para aclarar alguna diferencia y la ETV da aviso de que el video está disponible. Se calcula como la sumatoria de días transcurridos para todas las solicitudes de un periodo, dividido por el total de solicitudes.		Semanal.	Días.	5	5	5	5	5
5	Pago de Diferencias	Mide la cantidad de días transcurridos desde que se aprueba el pago de una diferencia (fecha resolución) hasta que el pago se realiza		On Demand	Días.	5	5	5	5	5
6	Sencillo	Mide la cantidad de días hábiles transcurridos desde que Walmart da aviso a la ETV de que existen diferencias en el sencillo recibido y la fecha en que la ETV analiza y comprueba si las diferencias son reales o no.		On Demand	Días.	5	5	5	5	5

Tabla de penalizaciones ante incumplimiento de KPI

TABLA DE PENALIZACIÓN POR INCUMPLIMIENTO SLA'S: Los porcentajes se calculan redondeando hacia arriba y sin decimales (ie.: 99,5% = 100% / 99,49% = 99%)

SLA's	Retiro de Valores		Informes de Retiros		Informes de Certificación (Recuento)		Informes Sin Error		Citación a video		Pago de Diferencias	
Penalización sobre:	Monto no retirado, declarado por											
Concepto	% Cumplimiento	%Penalización	% Cumplimiento	%Penalización	% Cumplimiento	%Penalización	% Cumplimiento	%Penalización	Días transcurridos	%Penalización	Días transcurridos	%Penalización
100		0	100		100		100		1		1	
99		TAB + 80 bps	99	0	99	0	99	0	2		2	
98		sobre el	98		98		98		3	0	3	0
97		monto no	97		97		97		4		4	
96		retirado,	96		96		96		5		5	
95		según lo	95		95		95		6		6	
94		informado	94	1 UF	94	1 UF	94	1 UF	7		7	
93		por el local,	93		93		93		8	1 UF	8	1 UF
92		proporcional	92		92		92		9		9	
91		a la cantidad	91		91		91		10		10	
90		de días	90		90		90		11		11	
89		corridos de	89		89		89		12		12	
88		no retiro.	88		88		88		13		13	
87			87		87		87		14		14	
86			86		86		86		15		15	
85			85	2 UF	85	2 UF	85	2 UF	16	2 UF	16	2 UF
84			84		84		84		17		17	
83			83		83		83		18		18	
82			82		82		82		19		19	
81			81		81		81		20		20	
80			80		80		80		21		21	
79			79		79		79		22		22	
78			78		78		78		23		23	
77			77		77		77		24		24	
76			76		76		76		25		25	
75			75	3 UF	75	3 UF	75	3 UF	26	3 UF	26	3 UF
74			74		74		74		27		27	
73			73		73		73		28		28	
72			72		72		72		29		29	
71			71		71		71		30		30	
70			70		70		70		31		31	
69			69		69		69		32		32	
68			68		68		68		33		33	
67			67		67		67		34		34	
66			66		66		66		35		35	
65			65	4 UF	65	4 UF	65	4 UF	36	4 UF	36	4 UF
64			64		64		64		37		37	
63			63		63		63		38		38	
62			62		62		62		39		39	
61			61		61		61		40		40	
60			60		60		60		41		41	
59			59		59		59		42		42	
58			58		58		58		43		43	
57			57		57		57		44		44	
56			56		56		56		45		45	
55			55	5 UF	55	5 UF	55	5 UF	46	5 UF	46	5 UF
54			54		54		54		47		47	
53			53		53		53		48		48	
52			52		52		52		49		49	
51			51		51		51		50		50	
50			50		50		50		51		51	
49			49		49		49		52		52	
48			48		48		48		53		53	
47			47		47		47		54		54	
46			46		46		46		55		55	
45			45	6 UF	45	6 UF	45	6 UF	56	6 UF	56	6 UF
44			44		44		44		57		57	
43			43		43		43		58		58	
42			42		42		42		59		59	
41			41		41		41		60		60	
40			40		40		40		61		61	
39			39		39		39		62		62	
38			38		38		38		63		63	
37			37		37		37		64		64	
36			36		36		36		65		65	

ANEXO N°5: PROPUESTA ECONOMICA

		TARIFA: UF + IVA				
INSTRUMENTO / SERVICIO		MERCADERÍA	SERVICIOS / OTROS	SS.FF.	TODOS	NINGUNO
ESCENARIO I: Distribución Total.	Mantención Cuentas Corrientes					
	Transferencias LBTR					
	Transferencias entre cuentas propias					
	Transferencias a cuentas de terceros					
	Transferencias masivas de fondos					
	Emisión de Vale Vista en línea					
	Trasposos de Fondos Sistema Cashpooling					
	Pagos en Línea (Impuestos, Pagos Previsionales, otros)					
	Pagos a Proveedores					
	Pagos de Remuneraciones					
	Pago de Impuestos					
ESCENARIO II: Distribución Parcial Zona 1.	Cartolas bancarias (envío y uso en línea)					
	Mantención Tarjetas de Crédito					
	Mantención Cuentas Corrientes					
	Transferencias LBTR					
	Transferencias entre cuentas propias					
	Transferencias a cuentas de terceros					
	Transferencias masivas de fondos					
	Emisión de Vale Vista en línea					
	Trasposos de Fondos Sistema Cashpooling					
	Pagos en Línea (Impuestos, Pagos Previsionales, otros)					
	Pagos a Proveedores					
ESCENARIO III: Distribución Parcial Zona 2.	Pagos de Remuneraciones					
	Pago de Impuestos					
	Cartolas bancarias (envío y uso en línea)					
	Mantención Tarjetas de Crédito					
	Mantención Cuentas Corrientes					
	Transferencias LBTR					
	Transferencias entre cuentas propias					
	Transferencias a cuentas de terceros					
	Transferencias masivas de fondos					
	Emisión de Vale Vista en línea					
	Trasposos de Fondos Sistema Cashpooling					
SIN RECAUDACIÓN	Pagos en Línea (Impuestos, Pagos Previsionales, otros)					
	Pagos a Proveedores					
	Pagos de Remuneraciones					
	Pago de Impuestos					
	Cartolas bancarias (envío y uso en línea)					
	Mantención Tarjetas de Crédito					
	Mantención Cuentas Corrientes					
	Transferencias LBTR					
	Transferencias entre cuentas propias					
	Transferencias a cuentas de terceros					
	Transferencias masivas de fondos					
No Aplica						