

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Marco Conceptual	3
3.	Descripción del Tema por Abordar y Preguntas Claves a Responder	4
4.	Alcance	6
5.	Objetivos	7
5.1.	Objetivo General.....	7
5.2.	Objetivos Específicos.....	7
6.	Metodología	7
6.1.	Descripción de la Organización	8
6.2.	Análisis del Entorno Interno y Externo	8
6.3.	Descripción del Mercado	8
6.4.	Plan de Marketing.....	9
6.5.	Plan de Operaciones, RRHH y Estructura Organizacional	9
6.6.	Plan Financiero.....	10
6.7.	Análisis de Sensibilidad	10
7.	Descripción de la Organización.....	10
7.1.	Descripción de la Organización	10
7.2.	Misión	11
7.3.	Visión.....	11
7.4.	Valores Corporativos	11
7.5.	Resultados Esperados y Factores Críticos de Éxito	12
8.	Análisis del entorno de la industria y modelo de negocio.....	14
8.1.	Análisis FODA.....	14
8.2.	Análisis PESTEL.....	16
8.2.1.	Entorno Político.....	16
8.2.2.	Entorno Económico.....	17
8.2.3.	Entorno Social.....	21
8.2.4.	Entorno Tecnológico	23
8.2.5.	Entorno Ecológico.....	27

8.2.6.	Entorno Legal.....	27
8.3.	Modelo de Negocios CANVAS.....	31
8.4.	Modelo 3C's	34
8.4.1.	La Compañía	35
8.4.2.	Los Clientes	36
8.4.3.	La Competencia.....	37
8.5.	Análisis de la Industria – Las Cinco Fuerzas de Porter.....	43
9.	Estudio de Investigación Mercado	48
9.1.	Instrumento de Entrevistas	48
9.1.1.	Población objetivo y diseño muestral.....	48
9.2.	Guía de Entrevistas	51
9.3.	Análisis de Resultados.....	51
10.	Descripción del Mercado	55
10.1.	Análisis de la Oferta.....	55
10.2.	Análisis de la Demanda Potencial.....	62
11.	Plan de Marketing.....	65
11.1.	Marketing Mix.....	65
11.1.1.	Producto.....	65
11.1.2.	Precio.....	67
11.1.3.	Plaza.....	67
11.1.4.	Promoción.....	68
11.2.	STP.....	74
11.2.1.	Segmentación.....	74
11.2.2.	Targeting.....	74
11.2.3.	Posicionamiento.....	74
12.	Plan de Operaciones, RRHH y Estructura Organizacional	76
12.1.	Procesos Estratégicos	76
12.1.1.	Planificación Estratégica.....	76
12.1.2.	Afiliación de Comercios.....	79
12.1.3.	Difusión y diferenciación de marca.	79
12.2.	Procesos clave.....	80

12.2.1.	Cadena de Valor	81
12.3.	Procesos de soporte	87
12.3.1.	Infraestructura y Tecnología de Información	87
12.3.2.	Gestión de RRHH	88
12.3.3.	Administración y Finanzas	89
12.3.4.	Legal	90
13.	Plan Financiero	91
13.1.	Ingresos	92
13.2.	Costos	93
13.3.	Capital de Trabajo	95
13.4.	Inversión Inicial	96
13.5.	Depreciación	97
13.6.	Costos de financiamiento	97
13.7.	Flujo de caja operacional	98
13.7.1.	Flujo de Caja Puro	98
13.7.2.	Flujo de caja financiado al 50%	99
13.7.3.	Flujo de caja financiado al 75%	101
13.8.	Análisis de factibilidad	102
13.8.1.	Indicadores de evaluación	102
13.8.2.	Análisis de Sensibilidad del proyecto	103
14.	Conclusiones y Recomendaciones	107
15.	Bibliografía	109

16. Anexos

Anexo 1: Entrevista estudio de investigación de mercado	110
Anexo 2: Estados de Resultados Transbank S.A	112

17. Índice de tablas

Tabla 1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	14
Tabla 2: Definición del negocio a realizar	36

Tabla 3: Amenaza de Nuevos Entrantes	44
Tabla 4: Amenaza de Servicios Sustitutos.....	45
Tabla 5: El poder de negociación de los Compradores	45
Tabla 6: El poder de negociación de los Proveedores	46
Tabla 7: La rivalidad de los competidores.....	47
Tabla 8: Resumen general de las cinco fuerzas para el uso de Ether como sistema de pago	47
Tabla 9: Datos de clientes prospectos entrevistados.....	49
Tabla 10: Datos de expertos en criptomonedas entrevistados.	50
Tabla 11: Demanda potencial E-commerce – Capturadora de pagos	63
Tabla 12: Demanda potencial empresas de ventas de accesorios de celulares.....	64
Tabla 13: Resumen demanda potencial por segmento.....	65
Tabla 14: Benchmark Ethereum versus Transbank.....	66
Tabla 15: Presupuesto en marketing digital.....	70
Tabla 16: Demanda de clientes potenciales para el horizonte de evaluación del proyecto	71
Tabla 17: Demanda de clientes potenciales E-commerce y Capturadora de pagos.....	72
Tabla 18: Demanda de clientes potenciales Ventas de accesorios de equipos celulares	72
Tabla 19: Presupuesto de gasto en medios tradicionales.....	72
Tabla 20: Presupuesto gasto de marketing digital	73
Tabla 21: Presupuesto total de marketing	73
Tabla 22: Balanced Scorecard.....	78
Tabla 23: Transacciones segmento venta de accesorios de equipos celulares.....	92
Tabla 24: Ingresos Anuales	93
Tabla 25: Cotización costos de integración e-commerce.....	93
Tabla 26: Cotización costos de integración venta presencial.....	94
Tabla 27: Horas de mantenimiento anual	94
Tabla 28: Costos Fijos y Variables.....	95
Tabla 29: Máximo déficit acumulado de capital de trabajo.....	96
Tabla 30: Costos Fijos y Variables.....	96
Tabla 31: Costo de financiamiento al 50%.....	97
Tabla 32: Costo de financiamiento al 75%.....	97
Tabla 33: Flujo de Caja Puro	98

Tabla 34: Flujo de Caja con financiamiento al 50%	100
Tabla 35: Flujo de Caja con financiamiento al 75%	101
Tabla 36: Indicadores de Rentabilidad.....	103
Tabla 37: Análisis de sensibilidad con disminución de precios	104
Tabla 38: Análisis de sensibilidad con aumento de precios	104
Tabla 39: Análisis de sensibilidad con aumento de costos fijos.....	105
Tabla 40: Análisis de sensibilidad con disminución de costos fijos.....	105
Tabla 41: Análisis de sensibilidad con aumento de costos variables.....	106
Tabla 42: Análisis de sensibilidad con disminución de costos variables	106
Tabla 43: Número de puntos de acceso e indicadores por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km2. Datos a octubre 2015.....	114
Tabla 44: Número de sucursales y cajeros automáticos por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km2. Datos a octubre 2015.....	115
Tabla 45: Penetración de Internet Móvil 2016 - 2020	116
Tabla 46: Crecimiento del Uso de Medios de Pago, periodo 2000-2011	116
Tabla 47: Servicios y Tarifas ofrecidos por Transbank a los Emisores de Tarjetas	117
Tabla 48: Número, Operaciones y Montos de Tarjetas de Crédito Bancarias según cada Emisor (trimestre enero a marzo 2012).....	118
Tabla 49: Tarifas de Transbank para Tarjetas de Crédito.....	119
Tabla 50: Tarifas de Transbank para Tarjetas de Débito.....	120

18. Índice de figuras

Figura 1: Gasto total en tarjetas.....	20
Figura 2: PIB Economía digital.....	23
Figura 3: Evolución digital de Chile, 2016	24
Figura 4: Adopción de Smartphones 2016 – 2020.....	25
Figura 5: Ciclo Hype Gartner para tecnologías emergentes, 2017	26
Figura 6: Modelo de Negocios Canvas	34
Figura 7: Mapa de posicionamiento, fuente: CryptoMarket.....	35
Figura 8: Funcionamiento del modelo de negocio	39

Figura 9: Merchant Discount Promedio de EEUU.....	40
Figura 10: Merchant Discount Promedio de algunos países europeos.....	41
Figura 11: Medios de pago minoristas.....	56
Figura 12: Mapa de uso de Bitcoin a nivel mundial.....	57
Figura 13: Mapa de uso de Bitcoin en Chile como medio de pago.....	58
Figura 14: Comercios en Chile que usan Bitcoin como medio de pago.....	59
Figura 15: Comparativo Market Cap de las criptomonedas Bitcoin y Ether a nivel mundial.....	60
Figura 16: Market cap, usuarios nuevos y activos de la criptomoneda Bitcoin en Chile.....	60
Figura 17: Evolución Precio de la criptomoneda Bitcoin.....	61
Figura 18: Evolución Precio de la criptomoneda Ether.....	62
Figura 19: Cadena de Valor.....	81
Figura 20: Código QR.....	83
Figura 21: Flujo de proceso para el pago por e-commerce.....	84
Figura 22: Flujo de proceso para el pago por canal directo presencial.....	85
Figura 23: Número de cuentas transaccionales.....	121
Figura 24: Características socio demográficas personas bancarizadas y no bancarizadas en Chile	121
Figura 25: Razones por no tener cuenta bancaria.....	122
Figura 26: Número de cajeros automáticos (ATM) por cada 1.000 km ² y por cada 100.000 adultos, datos a 2015.....	123
Figura 27: Número de sucursales por cada 1.000 km ² y por cada 100.000 adultos, datos a 2015.	124
Figura 28: Terminales POS.....	125
Figura 29: Hogares e inclusión financiera.....	126
Figura 30: Hogares e inclusión financiera, por decil de ingreso.....	127
Figura 31: Hogares e inclusión financiera, por decil de ingreso.....	128
Figura 32: Hogares e inclusión financiera, por edad del jefe de hogar.....	128
Figura 33: Hogares e inclusión financiera, por edad del jefe de hogar.....	129
Figura 34: Estudio del perfil de usuarios que invierten en Ether.....	130
Figura 35: Estructura Organizacional CryptoMarket.....	132
Figura 36: Benchmark E-Commerce 2018.....	133
Figura 37: Índice de desarrollo de e-commerce por país.....	134

Figura 38: Detalle por categoría compras versus viajes	134
Figura 39: Detalle por jugadores nacionales vs extranjeros.....	135
Figura 40: E-Commerce Chile por Categoría, Genero y Edad.....	136
Figura 41: Top 25 players e-commerce -Chile-2017 (Ranking por visitas a canales web y app).....	136
Figura 42: Posicionamiento LatAm Mercado Pago	137
Figura 43: Uso de Redes sociales en Chile por datos demográficos, Febrero 2017	138
Figura 44: Gasto por medio tradicional en Chile 2014 y 2015	138
Figura 45: Gasto publicitario apalancado principalmente por el crecimiento digital y sus formatos .	139