



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE PREPAGO
EN CHILE BAJO LA MARCA MASTERCARD**

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

PATRICIO ANDRÉS ZAVALA HIDALGO

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBRO DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MARIELA ALEJANDRA MÉNDEZ CID**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE PREPAGO EN CHILE BAJO LA MARCA MASTERCARD

El presente estudio de tesis tuvo por finalidad desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa emisora de tarjetas de prepago en Chile operando bajo la marca Mastercard con el objetivo de obtener un ingreso al séptimo año de operación superior a los CLP MM 1.000, y con una TIR superior al 15%.

Las tarjetas de prepago son algo nuevo en el mercado chileno, donde una modificación de la normativa local vigente en el año 2017 permitió la entrada de empresas no bancarias al rubro, con el objetivo de aumentar los niveles de bancarización de los chilenos. Desde entonces, 5 empresas han empezado sus operaciones en Chile con tarjetas de prepago, apuntando a segmentos de clientes que históricamente han sido ignorados por las instituciones financieras tradicionales.

En la etapa de diagnóstico se obtuvo el tamaño de mercado potencial, que asciende a CLP MM 75.026.559, y se seleccionaron dos segmentos de clientes que apuntan al grupo de personas adultas no bancarizadas y a los jóvenes, y que en conjunto comprenden un 37,86% del mercado potencial. Estos segmentos tienen una alta preferencia por el uso de canales digitales y una baja fidelización con los productos que puedan poseer actualmente.

En el aspecto normativo, el 6 de agosto de 2021 se conformó un comité de expertos para la fijación de tasas de intercambio (concepto que representa el 30,8% de los ingresos) y que deberá publicar durante el 2022 los valores que aplicarán en las transacciones realizadas con tarjetas en Chile.

A partir de este diagnóstico, se definió que la propuesta de valor del producto estará enfocada en la atención 100% digital a través de aplicaciones móviles y sitio web, en conjunto con una amplia variedad de descuentos que permitan alcanzar un 30% de actividad de la cartera de clientes y una frecuencia de uso de la tarjeta por sobre las 5,45 transacciones mensuales por cliente activo. El objetivo es lograr que el producto sea la primera opción del cliente al momento de realizar un pago. En cuanto a la estrategia de precios, esta se encontrará en un punto intermedio respecto a la competencia a través de una comisión mensual de UF 0,033 por uso en conjunto a cobros asociados a la emisión y reemisión de tarjetas físicas por un monto de UF 0,13 y UF 0,16 respectivamente.

De la evaluación económica se concluye que el proyecto es rentable con un VAN de CLP MM 3.117 y una TIR de 17,53%, mientras que el ingreso neto al 7^{mo} año de operación supera en CLP MM 2.149 el objetivo propuesto. Así mismo, se observa que la rentabilidad del negocio es sumamente sensible a las variaciones de la tasa de intercambio, donde un valor de un 1% hace inviable el proyecto. Dado esto, se recomienda no realizar el proyecto hasta que las tasas definitivas sean publicadas por el comité designado para ello debido al alto riesgo que esto implicaría en la futura compañía.

Agradecimientos

Mis agradecimientos a Carolina y Antonia (mi esposa e hija) por darme las energías y motivación necesarias para avanzar en este gran desafío, por ser el motor que me mueve día a día, y también por la paciencia que me tuvieron durante todos esos largos fines de semana de clases.

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	1
2	Descripción del tema a abordar y las preguntas clave a responder	2
3	Objetivos.....	2
3.1	Objetivo general.....	2
3.2	Objetivos específicos	3
3.3	Resultados esperados	3
3.4	Alcance del tema a abordar	3
4	Marco conceptual	3
5	Diagnóstico.....	5
5.1	Análisis del mercado local	5
5.1.1	Benchmark	5
5.1.2	Fortalezas y debilidades de la competencia	10
5.1.3	Modelos de operación	10
5.2	Productos sustitutos.....	13
5.2.1	Efectivo	13
5.2.2	Tarjetas de crédito.....	13
5.2.3	Tarjetas de débito.....	14
5.2.4	Cuentas de prepago cerradas.....	14
5.2.5	Oferta de productos sustitutos.....	15
5.3	Análisis del mercado internacional	16
5.3.1	Ofertas de valor.....	16
5.3.2	Caracterización de clientes	18
5.4	Mercado Potencial.....	18
5.4.1	Cuantificación del mercado potencial.....	18
5.5	Análisis de clientes.....	18
5.5.1	Identificación de segmentos.....	19
5.5.2	Análisis de los segmentos evaluados	22
5.6	Análisis de entorno.....	26
5.6.1	Legislación local	26
5.6.2	Tecnología y operación.....	27
5.6.3	Procesos y costos de operar con Mastercard.....	28

6	Síntesis.....	30
6.1	Análisis FODA general	30
6.1.1	Oportunidades	30
6.1.2	Amenazas	30
6.2	Análisis FODA por segmento	31
6.3	Definición del segmento objetivo	32
7	Estrategia	34
7.1	Diseño de propuesta de valor	34
7.1.1	Apertura de producto	34
7.1.2	Recarga de tarjeta.....	35
7.1.3	Experiencia de pago.....	35
7.1.4	Atención a clientes.....	36
7.1.5	Descuentos por compra.....	36
7.1.6	Funcionalidades extras.....	36
7.1.7	Retiro de dinero.....	37
7.1.8	Promociones.....	37
7.2	Descripción de modelo de operación	38
7.2.1	Estructura organizacional.....	38
7.2.2	Dotación de personal.....	41
7.2.3	Sueldos.....	41
7.3	Modo de operación.....	42
7.4	Políticas de precio	43
7.5	Estrategia de comunicación y posicionamiento	44
7.5.1	Comunicación	44
7.5.2	Posicionamiento.....	45
7.6	Descripción del modelo de negocio	45
8	Evaluación económica.....	45
8.1	Consideraciones generales	45
8.2	Costos de inversión y capital de trabajo.....	46
8.3	Estimación de clientes.....	46
8.4	Ingresos	47
8.5	Costos.....	48

8.6	Financiamiento	51
8.7	Proyección de flujo de caja anual.....	51
8.8	Cálculo de tasa de descuento.....	53
8.9	Tasa interna de retorno y valor actual neto	54
8.10	Análisis de sensibilidad.....	54
8.10.1	Sensibilidad de VAN y TIR en función del porcentaje de captación de clientes ...	54
8.10.2	Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en el porcentaje de clientes activos	55
8.10.3	Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en la tasa de intercambio	56
9	Conclusiones y recomendaciones.....	58
11.	Glosario.....	60
12.	Bibliografía	61

Índice de tablas

Tabla 1: Servicios ofrecidos en Chile por emisores de tarjetas prepago	8
Tabla 2: Cobros de emisores prepago en Chile	9
Tabla 3: Planes Superdigital	10
Tabla 4: Fortalezas y debilidades de los emisores de tarjetas prepago chilenos	10
Tabla 5: Tasas de intercambio vigentes a partir del 8 de abril de 2022	27
Tabla 6: Costos operacionales de Mastercard.....	29
Tabla 7: Análisis de oportunidades y amenazas por segmento.....	32
Tabla 8: Ponderación de segmentos.....	34
Tabla 9: Plan de dotación de personal	41
Tabla 10: Sueldos de la dotación de la empresa	42
Tabla 11: Modelo Canvas	45
Tabla 12: proyección de inflación anual	46
Tabla 13: Proyección de clientes	47
Tabla 14: % de clientes respecto al mercado	47
Tabla 15: Ingresos anuales proyectados por concepto de tasa de intercambio.....	47
Tabla 16: Ingresos anuales proyectados por concepto de comisiones.....	48
Tabla 17: Ingresos anuales proyectados por concepto de tipo de cambio	48
Tabla 18:Estructura de ingresos.....	48
Tabla 19: Costos de procesamiento	49
Tabla 20: Costos Mastercard	49
Tabla 21: Proyección de emisión de tarjetas físicas	50
Tabla 22: Costos anuales proyectados por concepto de planilla de colaboradores	50
Tabla 23:Gasto anual en programa de fidelización.....	51
Tabla 24: Condiciones de préstamo bancario	51
Tabla 25: Flujo de caja del proyecto a 7 años en CLP MM	52
Tabla 26: Ratios de medición de flujo de caja.....	53

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ejemplos de beneficios ofrecidos por emisores de tarjetas prepago en enero de 2022.....	9
Ilustración 2: Alternativas de implementación de programas de tarjetas prepago	13
Ilustración 3: Tarjeta de prepago innominada de Amazon	16
Ilustración 4: Tarjeta innominada física en una tienda CVS de EE.UU.	17
Ilustración 5: Tarjeta de prepago innominada para uso en PlayStation Plus	17
Ilustración 6: Estructura organizacional de la empresa	39

Índice de gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de conocimiento de marca – asistido	19
Gráfico 2: Gasto promedio mensual de usuarios de tarjetas prepago	19
Gráfico 3: Frecuencia de uso de tarjetas en el segmento adulto bancarizado.....	23
Gráfico 4: Valoración de uso de producto prepago en segmento adulto bancarizado.....	23
Gráfico 5: Usos que daría el segmento adulto bancarizado a la tarjeta de prepago.....	24
Gráfico 6: Predisposición a pago del segmento adulto no bancarizado.....	24
Gráfico 7: Valoración de atributos segmentos senior	25
Gráfico 8: Predisposición a pago del segmento senior	25
Gráfico 9: Conocimiento de emisores prepago del segmento jóvenes	26
Gráfico 10: Uso de la tarjeta prepago en segmento jóvenes	26
Gráfico 11: Sensibilidad de VAN y TIR respecto al porcentaje de captación de clientes anuales	55
Gráfico 12: Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en el porcentaje de clientes activos ...	56
Gráfico 13: Sensibilidad de VAN y TIR respecto a la tasa de intercambio	57

1 Introducción

El presente documento tiene como finalidad desarrollar el tema de tesis de evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa emisora de tarjetas de prepago en Chile bajo la marca Mastercard.

Desde hace unos años, los mercados financieros a nivel global han estado apuntando a avanzar en la inclusión financiera para mejorar el acceso a los medios de pago electrónicos y a la bancarización de la población, permitiendo un mejor desarrollo de los mercados y una disminución en la informalidad de las transacciones del día a día. En este caso, Chile no es la excepción y es uno de los temas que tiene ocupado al Banco Central (1).

En el año 2017 el Banco Central de Chile publicó una actualización a la norma III.J.1.3 (2) asociada a la emisión de tarjetas de prepago, la cual permitió que este producto pudiese ser emitido por entidades distintas a las bancarias. Desde entonces, han sido varias las empresas/instituciones que se han embarcado en este negocio que actualmente considera 5 actores operando en el mercado chileno. No obstante, este es un mercado en pleno desarrollo, donde queda mucho camino por recorrer y explorar.

Bajo este escenario de impulsar la inclusión financiera, las tarjetas de prepago son un producto ideal para apoyar en esta línea, pues no poseen riesgo crediticio -dado que funcionan con el dinero que el cliente precargue en su cuenta- por lo que es una buena puerta de entrada para todas las personas que aún no han podido ingresar al mundo financiero formal.

Con los antecedentes expuestos anteriormente, se cree que hay grandes oportunidades de expansión de este producto en el mercado local, pues al año 2020 solo el 35% de la población chilena se encontraba bancarizada (3). Para determinar estas oportunidades, se analizará y seleccionará uno (o varios) de los segmentos de clientes a detectar, diseñando una propuesta de valor que entregará la empresa, y que se evaluará en este estudio. Adicionalmente se evaluarán las utilidades y retornos de inversión en un plazo de 7 años con el objetivo de determinar su viabilidad.

2 Descripción del tema a abordar y las preguntas clave a responder

Las tarjetas de pago con provisión de fondos – Prepago- son un producto existente hace varios años en geografías como Estados Unidos y la Unión Europea. Su principal ventaja es su fácil apertura de cara a clientes, donde la institución financiera que emite estas tarjetas no tiene riesgo crediticio por su uso, debido a que este tipo de tarjetas deben “prepagarse” previamente con el dinero del tarjetahabiente, lo que permite a los tarjetahabientes controlar sus gastos, pues “solo pueden gastar lo que tienen”. Adicionalmente, el uso de estas tarjetas ha permitido a las personas acceder a pagos electrónicos de forma sencilla, obteniendo acceso a comercios como Uber, Spotify, Netflix, Ebay y Amazon por nombrar algunos, donde no es posible para los usuarios pagar con efectivo pues normalmente requieren métodos de pago asociados a marcas como Mastercard, Visa, American Express entre otras.

Por otra parte, estos productos permiten a la población acceder al sistema financiero, lo que ha aumentado la formalización de los pagos en los países que han adoptado este tipo de tarjetas.

Bajo la premisa de la inclusión financiera en el país, el Banco Central de Chile lanzó en el año 2017 una actualización a la normativa que rige a este tipo de tarjetas, lo que abrió las puertas a nuevos actores no bancarios para que pudiesen ingresar a este negocio, lo que era una de las principales barreras de entrada hasta entonces.

Con esta nueva normativa en funcionamiento han aparecido varias entidades emitiendo tarjetas de prepago en Chile, y que apuntan principalmente a la población no bancarizada. Este mercado es aún nuevo y está en pleno desarrollo, por lo que resulta atractivo el evaluar ingresar a este negocio.

Las preguntas clave a responder en el presente estudio son:

- ¿Es económicamente viable crear una empresa emisora de tarjetas de prepago en Chile?
- ¿Qué servicios asociados requieren los clientes?
- ¿Es posible crear una empresa emisora 100% digital sin canales de atención presencial?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes?
- ¿Qué segmentos de clientes existen en el mercado chileno?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa emisora de tarjetas de prepago para personas naturales en Chile bajo la marca Mastercard, que permita generar una utilidad anual después de impuestos de al menos CLP MM 1.000 al séptimo año de operación y que el proyecto tenga una TIR superior al 15% en igual período de tiempo.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar diagnóstico del mercado actual de tarjetas de prepago en Chile.
- Identificar y caracterizar a los competidores y su propuesta de valor.
- Identificar y caracterizar los segmentos.
- Diseñar propuesta de valor del producto de Prepago.
- Identificar los riesgos más relevantes asociados a este tipo de negocio.
- Proyectar los costos de inversión y retornos del proyecto.
- Proyectar los costos operacionales y calcular el punto de inflexión en cuanto a números de clientes necesarios para obtener utilidades.

3.3 Resultados esperados

Como resultado del estudio de factibilidad estratégica, técnica y económica de la implementación de un emisor de tarjeta de prepago en Chile operando bajo la marca Mastercard, se espera proponer un esquema de negocio para el(los) segmento(s) objetivo(s) que logre una TIR superior al 15% y una utilidad después de impuestos superior a CLP MM 1.000 al cierre del séptimo año de operación.

3.4 Alcance del tema a abordar

El proyecto propuesto tiene por finalidad evaluar la creación de un emisor de prepago en Chile enfocado en personas naturales, y teniendo en consideración todos los aspectos estratégicos que requiere este tipo de desafío.

Dado lo anterior se excluye evaluar lo siguiente:

- Emisión de tarjetas bajo marcas como Visa, American Express, entre otras.
- Emisión de tarjetas fuera de Chile.
- Evaluar segmentos distintos al de personas naturales.

4 Marco conceptual

Los medios de pago electrónicos permiten a los usuarios acceder a comprar bienes y/o servicios en una amplia cantidad de comercios sin la necesidad de portar efectivo. Esto hace que sea un método de pago seguro y confiable, pues no existe el riesgo de que el dinero intercambiado en la transacción sea falso -como ocurre con el dinero en efectivo-.

A nivel de productos de tarjetas, existen tres tipos, los que tienen las siguientes características:

Tarjetas de Crédito: Es un producto en donde el emisor otorga un crédito aprobado al cliente para que realice compras y/o retiros de dinero. En el caso de las tarjetas de crédito quien paga la transacción propiamente tal es el banco o institución dueña del producto, la que posteriormente cobra al tarjetahabiente de forma mensual a través de un estado de cuenta. Por estas transacciones el emisor está facultado para cobrar intereses por el dinero prestado en la transacción.

Tarjetas de Débito: En una tarjeta que permite retirar dinero desde una cuenta corriente bancaria. Este tipo de tarjetas retira el dinero de la cuenta asociada para realizar la compra, por lo que se usa el dinero del cliente para pagar sin existir un crédito de por medio. No obstante, la cuenta asociada podría permitir sobre giros -dependiendo del contrato entre el cliente y el banco-.

Tarjetas de Prepago: Es un producto similar a las tarjetas de débito en su funcionamiento, con la diferencia de que no existe una cuenta corriente de por medio. En este caso el cliente debe abonar previamente fondos a la tarjeta para operar. En el caso de que el saldo sea insuficiente, la transacción es denegada y no se lleva a cabo. Por lo que el cliente puede controlar sus gastos de forma efectiva pues no puede gastar lo que no tiene.

Bajo la normativa actual, las tarjetas de prepago pueden separarse en dos grandes categorías:

Tarjetas de prepago innominadas: Tarjetas de uso limitado y que poseen un monto precargado, y que tal como lo indica su nombre, no tienen un dueño asociado, por lo que se considera al portador como dueño del medio de pago. Una vez que el dinero de la tarjeta se acaba, esta deja de operar y se desecha.

Tarjetas de prepago nominadas: Tarjetas de uso prolongado en el tiempo, y que permiten al usuario realizar recargas de dinero a medida que se va agotando. Estas tarjetas están “nominadas”, es decir que tienen un dueño asociado y para lo cual se debe previamente registrar en los sistemas del emisor para obtenerla.

Por otra parte y para cada uno de estos productos, existen tarjetas llamadas “cerradas” que solo permiten transaccionar dentro de los mismos comercios de la entidad que emitió la tarjeta. Los casos más conocidos de este tipo de tarjetas son las que entregan los Retail, en donde solo se puede operar dentro de la cadena de comercios específica. Por otro lado, están las tarjetas “abiertas”, que están asociadas a una marca que entrega aceptación extendida del medio de pago. Dentro de las marcas más conocidas se encuentran Mastercard y Visa, las que ofrecen a los emisores redes globales de aceptación del medio de pago. Cuando una tarjeta tiene por ejemplo la marca “Mastercard”, significa que el tarjetahabiente (dueño de la tarjeta) puede operar en cualquier comercio alrededor del mundo en donde encuentre el logo de Mastercard. Esto permite a los emisores ofrecer a sus clientes la utilización sus tarjetas en prácticamente todo tipo de ocasiones, aumentando así el uso y la fidelización del cliente.

Operar con tarjetas abiertas, exige al emisor cumplir con una serie de reglas de la marca seleccionada, que tienen por objetivo el asegurar la interoperabilidad entre las entidades que intercambian datos a través de la red de pagos. Esto exige desafíos técnicos y operacionales como también el pago de los servicios prestados por la respectiva marca.

El formato en el que se pueden emitir las tarjetas, también se puede dividir en 2 categorías las que no son mutuamente excluyentes:

Tarjetas Físicas: Es el formato más tradicional de emisión de tarjetas, en donde al cliente se le entrega un plástico para que pueda transaccionar, y que contiene el número de tarjeta, fecha de expiración y el nombre del tarjetahabiente en el anverso del documento. Con estas tarjetas, los clientes pueden realizar compras a través de canales presenciales y e-commerce.

Tarjetas Digitales: corresponden a tarjetas que pueden visualizarse a través de medios digitales como páginas web y aplicaciones móviles. Estas tarjetas están enfocadas en el uso de transacciones e-commerce, donde no es necesario contar con la tarjeta física.

En cuanto al procesamiento de la información de las transacciones, existen dos esquemas de operación para el emisor:

Procesamiento “in-house”: El procesamiento “en casa” implica que la entidad emisora realiza todo el trabajo de procesamiento de la información asociada a las transacciones, lo que implica tener equipos de trabajo internos para mantener el servicio en funcionamiento.

Procesamiento con una empresa especializada: Es posible contratar los servicios de una empresa especializada en el procesamiento de transacciones de tarjetas que vele por el correcto funcionamiento del producto y dejando en manos del emisor principalmente las tareas asociadas al negocio. Para operar con una empresa externa, es necesario que esta esté certificada por la marca con la que operará y deberá estar al tanto de todas las actualizaciones que requiera la marca.

5 Diagnóstico

5.1 Análisis del mercado local

5.1.1 Benchmark

El mercado chileno empezó a ver tarjetas de prepago a disposición del público en el año 2017. Desde entonces son 5 los emisores que han implementado este producto, donde algunos de ellos han ingresado como nuevas instituciones financieras (sin estar amparados por Bancos establecidos en el país).

Superdigital¹

Nace como una start-up llamada “ContaSuper” en Brasil el año 2012 y que realiza una alianza estratégica con banco Santander. En el año 2016 la compañía fue adquirida por el banco siendo rebautizada como Superdigital. En Chile lanzó el producto de prepago en julio de 2019. Opera de forma 100% digital a través de su aplicación móvil que permite realizar transferencias bancarias a terceros, consulta de transacciones y saldos entre otras alternativas. El producto cuenta con formatos digital y físico, y la recarga de dinero se puede realizar a través de depósito en efectivo en cajeros automáticos en sucursales de banco Santander, o a través de transferencias bancarias.

Ofrece descuentos a través del uso de la tarjeta en comercios asociados a los rubros de alimentación, transporte, salud y educación. Estos descuentos se realizan a través de alianzas entre el emisor y el comercio con el objetivo de incentivar el uso y el consumo.

Mach²

Es una empresa creada el año 2017 a través del área de innovación de BCI. Es el emisor más antiguo en ofrecer tarjeta de prepago en Chile y también el más conocido³.

A la fecha es el único operador de tarjetas de prepago que trabaja bajo la marca VISA y actualmente tiene más de 3 millones de usuarios – dentro de los primeros tres años de operación logró 2 millones de usuarios. El producto prepago que ofrecen corresponde a tarjetas de prepago nominadas que están disponibles para cualquier chileno o residente en Chile mayor de 18 años y que cuente con RUN.

Mach tiene por objetivo transformarse en un banco digital al alcance de todos bajo la mirada de la inclusión financiera y el fácil uso de las plataformas tecnológicas. En línea con esta declaración, Mach no cuenta con sucursales de atención a clientes, por lo que todo se gestiona a través de la aplicación y/o sitio web.

Adicional al producto de tarjeta de prepago, la aplicación permite realizar cargas de dinero a través de transferencias bancarias o también a través de pago con tarjeta de crédito. En cuanto al retiro del dinero, los clientes pueden hacerlo a través de cajeros automáticos de BCI, o bien a través de transferencia bancaria a una cuenta de otro banco donde el RUT del destinatario sea el mismo.

La plataforma de Match permite también el cobrar y/o pagar a otros clientes de la institución traspasando los fondos en línea.

¹ Sitio web Superdigital: <https://www.superdigital.cl/>

² Sitio web Mach: <https://www.somosmach.com/>

³ De acuerdo con encuesta realizada en el presente estudio

Caja Los Héroes⁴

Institución creada en 1955. Las tarjetas de prepago de Caja Los Héroes se lanzó al mercado en enero de 2020, teniendo como finalidad la inclusión social y financiera a quienes no pueden optar a productos bancarios debido a su perfil de riesgo. En este sentido, la institución se ha enfocado en segmentos que ya son parte de la institución como pensionados, a quienes ofrecen el producto para realizar el depósito de las pensiones. Adicionalmente ofrecen la apertura del producto a través de canales digitales (sitio web y aplicación móvil) y también en sus sucursales, donde se entrega la tarjeta física.

Dado a la relación con Caja los Héroes, la tarjeta de prepago permite también recibir directamente en la cuenta los pagos del IPS si así lo requiere el cliente.

En su segundo año de operación, Caja los Héroes logró captar un total de 118.000 clientes, dentro de los cuales un 65% corresponde a mujeres. Adicionalmente, durante el año 2021, sus tarjetas transaccionaron por un total de CLP MM 500.000⁵.

Coopeuch⁶

Fundada en 1968, Coopeuch es la cooperativa de ahorro y crédito más grande de Latinoamérica, y que tradicionalmente ha ofrecido a sus clientes – entre otros productos- tarjetas de crédito y débito. En octubre de 2019 lanza al mercado su tarjeta de prepago llamada “Dale!” que tiene como objetivo la inclusión financiera de los segmentos de la población no bancarizados que incluyen: migrantes, estudiantes, emprendedores entre otros⁷.

Actualmente ofrecen tarjetas de prepago en formato digital para compras en e-commerce con un proceso de apertura y activación en línea, y que pueden ser recargadas a través de transferencias bancarias o con efectivo (en sucursales).

Para acceder a una tarjeta Dale!, se debe ser mayor de 18 años y contar con RUN.

Tenpo⁸

Es una fintech que nació bajo el alero de Multicaja, y que posteriormente fue vendida al holding financiero Credicorp de capitales de peruanos. Opera de forma 100% digital y que está enfocada en la democratización financiera, que es parte de su slogan – bienvenido a la financrancia-.

⁴ Sitio web Prepago Caja Los Héroes: <https://www.prepagolosheroes.cl/>

⁵ Sitio web Chocale: <https://chocale.cl/2022/04/prepago-los-heroes-sumo-125-mil-clientes-69-son-mujeres/>

⁶ Sitio web Dale! Coopeuch: <https://dalecoopeuch.cl/>

⁷ Sitio web Chocale: <https://chocale.cl/2020/06/podcast-ari-dukes-fintech-coopeuch/>

⁸ Sitio web Tenpo: <https://www.tenpo.cl/>

La tarjeta de prepago de Tenpo fue lanzada en marzo de 2020 y en abril de 2022 ya contaba con 1.000.000 de clientes⁹. Ofrece a sus clientes tarjeta física y virtual, y la cuenta puede ser solicitada por cualquier persona mayor a 18 años con RUN chileno a través de su aplicación móvil. Adicionalmente permite la recarga con transferencias bancarias y a través de una red de comercios asociados.

Tenpo ofrece también el servicio de envío y recepción de dinero desde el extranjero, y de retiro de dinero desde una cuenta de PayPal.

La atención a clientes es completamente en línea a través del sitio web y aplicación.

La Tabla 1 resume los servicios ofrecidos por cada una de las instituciones:

	Superdigital	Mach	Caja Los Héroes	Dale! Coopeuch	Tenpo
Compras nacionales	●	●	●	●	●
Compras internacionales	●	●	●	●	●
Tarjeta digital	●	●	●	●	●
Tarjeta física	●	●	●	●	●
Método de entrega de tarjetas físicas	Delivery	Delivery	Sucursales	N/A	Delivery
Giros de dinero	ATM Santander	ATM BCI	ATM Sucursales	Sucursales	Comercios Multicaja
Transferencias	Si	Entre usuarios Mach TEF a cuenta del mismo rut	Entre usuarios de Caja Los Héroes	No	Entre usuarios Tenpo
Límite máximo de saldo	Sin límites	500.000	5.000.000	500.000	2.000.000
Métodos de recarga	TEF Efectivo	TEF	TEF Efectivo	TEF Efectivo	TEF Efectivo
Red de sucursales	●	●	●	●	●

Tabla 1: Servicios ofrecidos en Chile por emisores de tarjetas prepago

Otro factor a tener en cuenta en el mercado local es que todos los programas de prepago ofrecen a sus clientes descuentos en comercios aliados que incentivan el uso del producto, los cuales varían de acuerdo a la estacionalidad del año y al tipo de clientes a los cuales están enfocados. En la Ilustración 1, se muestran ejemplos de beneficios ofrecidos en enero de 2022 que está marcado por los temas de vacaciones de verano a través de descuento en combustibles, vida sana y comida.

⁹ Sitio web Chocale: <https://chocale.cl/2022/04/tenpo-quiere-transformarse-en-el-primer-neobanco-de-chile/>

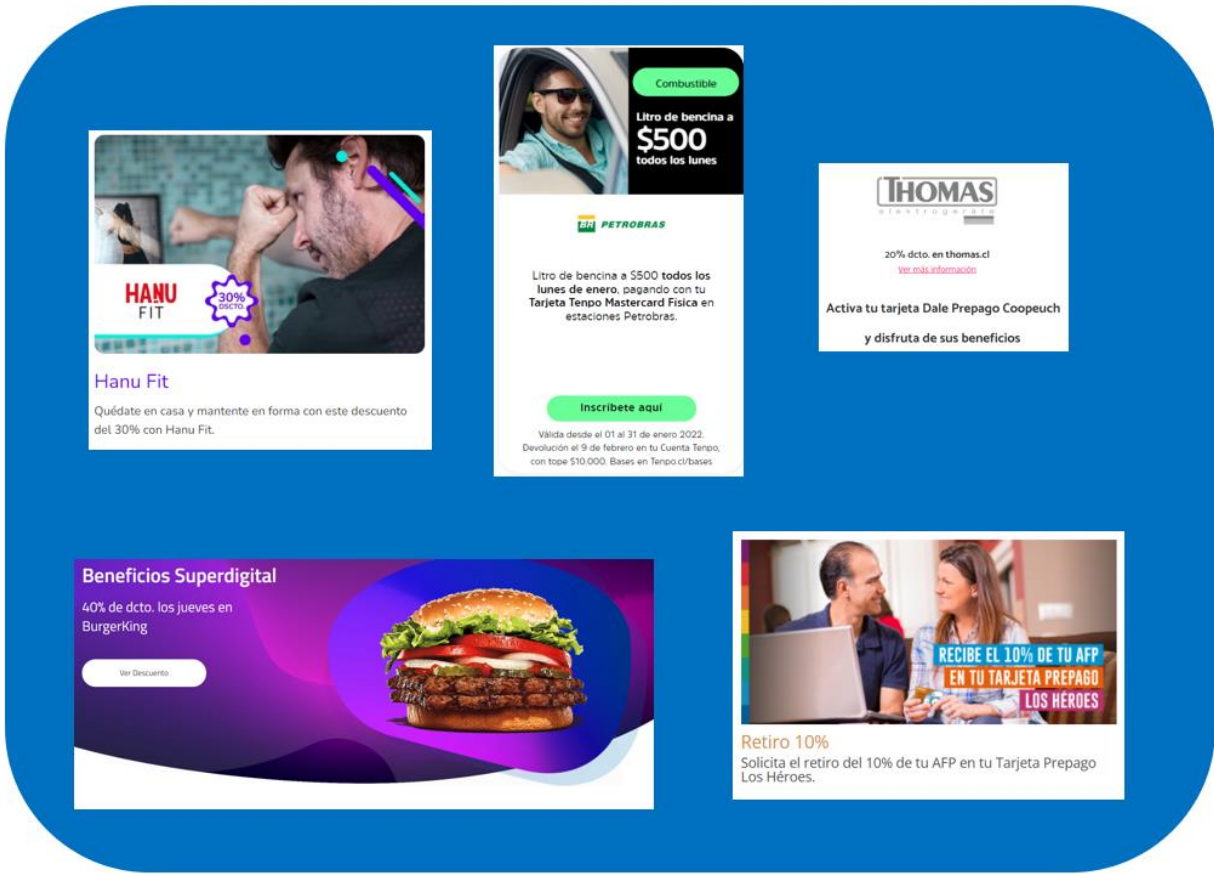


Ilustración 1: Ejemplos de beneficios ofrecidos por emisores de tarjetas prepago en enero de 2022

Los productos de prepago destacan por los bajos costos que implica para los clientes el contratarlos. En la Tabla 2, se puede apreciar los ítems por los cuales los emisores cobran a los clientes. Es destacable que en todos los casos – con excepción de Superdigital todos los programas permiten abrir, cargar y utilizar la cuenta en formato virtual sin que el tarjetahabiente tenga que pagar por ello. Esta es una de las principales razones de porqué se considera a estos productos como facilitadores de la inclusión financiera.

Comisiones	Superdigital	Mach	Caja Los Héroes	Dale! Coopeuch	Tempo
Mensual	De acuerdo al plan contratado	0	UF 0,055 UF	0	0
Emisión de tarjeta física	0	CLP 4.990	0	-	6.000 CLP
Activación / apertura	0	0	0	CLP 3.500	0
Giros	0	0	CLP 0 Sucursales UF 0,0164 ATM	0	CLP 200
Compras internacionales	0	0	0	0	0
Reemisión de tarjeta física	CLP 2.000	0	UF 0,073	-	CLP 6.000
TEF entre Bancos	0	-	UF 0,010	-	0
Consulta de saldo ATM	0	0	UF 0,0082	-	0

Tabla 2: Cobros de emisores prepago en Chile

Planes Superdigital	Cobro mensual	Comentario
Zero	UF 0,06	Incluye 1 tarjeta digital
One	UF 0,11	Incluye 2 tarjetas digitales y 1 tarjeta física sin costo de despacho
Family	UF 0,22	Incluye 6 tarjetas digitales y 2 tarjeta física sin costo de despacho

Tabla 3: Planes Superdigital

5.1.2 Fortalezas y debilidades de la competencia

Las fortalezas y debilidades de cada emisor de tarjetas de prepago en Chile se han resumido en la siguiente tabla:

Empresa	Fortalezas	Debilidades
Superdigital	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado internacional - Apoyo de banco Santander y sus filiales como adquirencia Getnet - Gran cantidad de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee cobros mensuales a través de planes
Mach	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa con mayor reconocimiento en el mercado chileno - Apoyo de banco BCI y de sus filiales como adquirencia BCI/EVO 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite recarga de la cuenta con efectivo
Caja Los Héroes	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una base de clientes por su giro de caja de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a clientes fuertemente apalancada a sus sucursales
Dale! Coopeuch	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una base de clientes por su giro de cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> - No posee aplicación móvil - No ofrece tarjeta física
Tenpo	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del mercado local debido a sus inicios bajo el alero de Multicaja (actualmente Klap) - Ofrece envíos de dinero al extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> - Retiro de dinero requiere de red de comercios específicos habilitados para ello

Tabla 4: Fortalezas y debilidades de los emisores de tarjetas prepago chilenos

5.1.3 Modelos de operación

Respecto a los canales de atención, se distinguen dos principales modelos de operación para el producto de tarjeta de prepago. Tanto Coopeuch como Caja Los Héroes se apalancan de su red de sucursales para la atención a clientes, lo que incluye consultas relativas a saldos, problemas de operación y venta del producto. Estas redes de sucursales existían previamente al lanzamiento del producto de prepago y apoyan significativamente a llegar a un público menos cercano a la tecnología y al mundo digital. En el caso específico de Caja Los Héroes, ofrecen el producto de prepago para el pago de pensiones generando confianza en un público que normalmente no está

preparado para manejar todo a través de internet o del celular y que necesitan la cercanía que ofrece una atención cara a cara.

Por otro lado, todas las compañías ofrecen la apertura del producto de forma digital a través de sus sitios web y/o aplicaciones móviles, donde el único requisito es ser mayor de 18 años y tener RUN chileno. Estas plataformas adicionalmente permiten a los tarjetahabientes consultar saldos y los movimientos realizados.

Parte del estándar del negocio es abrir el producto a través de un proceso en línea que permite al instante el comenzar a operar con el producto para transacciones no presenciales. Adicionalmente Superdigital, Mach, Tenpo y Caja Los Héroes permiten también la obtención de una tarjeta física que permite comprar en comercios de forma presencial. La entrega del producto físico se realiza a través de los siguientes métodos:

- En Caja Los Héroes, el cliente debe acercarse a alguna de sus sucursales donde solicita la tarjeta física y se entrega en el momento. Una vez entregada la tarjeta el cliente puede operar inmediatamente con ella.

- Superdigital, Tenpo y Mach por su parte, permiten solicitar la tarjeta física a través de la aplicación móvil donde el cliente debe ingresar la dirección en donde necesita que le envíen el plástico. Este proceso se realiza a través de servicios de delivery logrando llegar a la puerta de la casa o lugar de trabajo del cliente. Una vez entregada la tarjeta, el cliente debe activarla a través de su aplicación para utilizarla en los comercios presenciales.

La gestión y operación de una tarjeta de prepago requiere de los siguientes roles para que funcione correctamente:

Patrocinador/Distribuidor: encargado de la distribución de tarjetas físicas – si aplica-, gestión de canales, y gestión de marketing y comunicaciones.

Banco emisor: entidad propietaria del producto (BIN), que mantiene los fondos en las cuentas respectivas y vela por el cumplimiento normativo requerido por la regulación local. También es la responsable de liquidación de fondos y de cumplir con los requisitos de lavado de dinero (AML) y de conocimiento de clientes (KYC).

Program Manager: Es la compañía o área que se encarga de la gestión del programa de tarjeta de prepago de vista al tarjetahabiente y que considera las siguientes tareas:

- Configuración del programa y gestión de la plataforma

- Gestión de relaciones del con el emisor del BIN

- Servicios de tesorería

- Diseño y producción de tarjetas.

- Inventario de tarjetas y gestión de stock (en caso de tarjetas físicas)

- Activación y recarga de la tarjeta
- Sistemas de venta
- Call center e IVR
- Soporte operacional
- Capacitación del personal y promociones
- Comunicaciones de marketing
- Acceso a patrocinios y ofertas
- Gestión del ciclo de vida
- Transferencia de fondos

Procesador: Entidad encargada del procesamiento de las transacciones desde el punto de vista tecnológico. Dentro de las actividades que realiza el procesador destacan las siguientes:

- Autorización y compensación de las transacciones realizadas por las tarjetas.
- Administración y gestión de los servicios de fraude y de riesgo en el uso del producto.
- Mantener actualizadas las plataformas tecnológicas de acuerdo con los requerimientos de los reguladores locales como también de la marca(s) con la(s) que opera.

Marca: Entidad que hace de nexo entre adquirentes y emisores y asegura la interoperabilidad de las transacciones.

- Switch / liquidación de transacciones.
- Establecer reglas de procesamiento y manejo de excepciones.
- Definir productos de tarjetas y gestionar marcas.

En base a los roles descritos, tradicionalmente los emisores de tarjetas de prepago tienen 3 alternativas para implementar un programa de prepago:

Emisor propio: Implica que la institución realiza los roles de patrocinador, banco emisor y program manager. Donde la compañía debe desarrollar y gestionar la gran mayoría de las capacidades del producto. Este es el esquema bajo el cual operan actualmente todos los productos de prepago en Chile.

Co-branded: El banco emisor es el dueño del negocio y del programa, como también el distribuidor clave del producto. En este caso existe un patrocinador del programa externo con el que se realiza una alianza.

Program Manager tercerizado: La institución emisora actúa como patrocinador del BIN, pero no como distribuidor primario a los tarjetahabientes (esta tarea queda en manos del patrocinador), mientras que la gestión del programa de prepago se terceriza en una compañía especialista.



Ilustración 2: Alternativas de implementación de programas de tarjetas prepago

5.2 Productos sustitutos

Se considera como producto sustituto a todos los medios de pago que sean aceptados ampliamente en los comercios.

5.2.1 Efectivo

Es el medio de pago tradicional y el más antiguo en uso. No obstante este medio de pago está en declive. De acuerdo CON un estudio del Banco Central de Chile¹⁰, a finales del año 2020 y producto de la pandemia, el efectivo dejó de ser el medio de pago más utilizado en el país, siendo desplazado por las tarjetas de débito. Este comportamiento de los consumidores en Chile ya se venía viendo en los últimos años, pero los riesgos que implica el uso de efectivo en cuanto a contagios por Covid-19 aceleró esta tendencia, como también el cierre del comercio producto de las cuarentenas.

Este medio de pago solo permite realizar compras en canales presenciales y los consumidores tienden a utilizarlo para compras de bajos montos (menores a CLP 5.000).

5.2.2 Tarjetas de crédito

Es un producto que opera a través de una línea de crédito ofrecida por instituciones bancarias y de retail. Opera bajo el concepto de “compra ahora y pague después”. Este medio de pago es ampliamente aceptado a nivel global tanto para transacciones presenciales como de e-commerce.

Por otra parte, estos productos están afectos a intereses asociados al cupo utilizado como también a comisiones mensuales de mantención.

Tener este tipo de producto exige una revisión previa de antecedentes bancarios y comerciales, lo que implica una alta barrera de ingreso para los segmentos de clientes de menores ingresos, trabajadores independientes, y extranjeros.

¹⁰ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/por-primera-vez-el-efectivo-dejo-de-ser-el-medio-de-pago-mas-utilizado-en-chile/7N7I5ZCAWBBRHLTKGIFDD7QWOE/>

5.2.3 Tarjetas de débito

Las tarjetas de débito es un producto que funciona bajo el concepto “compre ahora y pague ahora”, lo que requiere que la cuenta bancaria asociada tenga fondos, o líneas de crédito asociadas de donde pueda obtener el dinero. Este producto no se ofrece por sí solo, sino que es ofrecido como una característica de las cuentas bancarias contratadas.

A diferencia de la tarjeta de crédito, la tarjeta de débito no cobra intereses por su uso, pero podría tener comisiones asociadas a las cuentas bajo las cuales opera, y tal como las tarjetas de crédito, también permite operar en comercios presenciales y no presenciales.

Las cuentas que normalmente tienen asociadas tarjetas de débito son las siguientes:

5.2.3.1 Cuenta corriente

Es un producto ofrecido por los bancos que busca facilitar la administración del dinero en donde el cliente realiza depósitos de dinero para que sea resguardado por la institución financiera. Las cuentas corrientes se ofrecen asociadas a chequeras y a tarjetas de débito para realizar compras y/o retirar el dinero en efectivo a través de cajeros automáticos.

Generalmente las cuentas corrientes están asociadas a líneas de crédito que se utilizan cuando los fondos de la cuenta corriente llegan a cero. El monto ofrecido en la línea de crédito por la institución financiera dependerá del ingreso del cliente y de su perfil de riesgo crediticio.

Por otra parte, la apertura de una cuenta corriente exige condiciones mínimas de ingresos, lo que limita la cantidad de personas que pueden optar a ella.

5.2.3.2 Cuenta vista

Corresponde cuentas con saldo a la vista, que son funcionalmente iguales a las cuentas corrientes con la excepción de que no pueden tener líneas de crédito asociadas ni tampoco pueden tener asociados talonarios de cheques. Estas dos características disminuyen a prácticamente cero el riesgo de no pago hacia la institución que ofrece el producto.

Adicionalmente las cuentas vistas se entregan en conjunto con una tarjeta de débito que permite retirar el dinero a través de cajeros automáticos y comprar en comercios que acepten la marca con la que opera.

En general es un sustituto de las tarjetas prepago que los bancos han explotado en los últimos años a través de productos como la cuenta FAN de Banco de Chile, Go Bice y Cuenta RUT de Banco Estado.

5.2.4 Cuentas de prepago cerradas

Existen actualmente opciones de productos que operan de igual forma que una tarjeta de prepago virtual, pero cuyo medio de pago no está asociado a ninguna marca. Estas alternativas están siendo desarrolladas principalmente por emisores de retail como Falabella y Ripley con sus billeteras

Fpay¹¹ y Chek¹² respectivamente, las que permiten cargar dinero, hacer transferencias entre usuarios de la misma aplicación y pagar en comercios adheridos a estos medios de pago. Esta última característica acota los comercios donde puede operar estas aplicaciones, y que están circunscritos al mercado nacional debido a los contratos que deben suscribir las empresas con los establecimientos.

5.2.5 Oferta de productos sustitutos

Desde el año 2020, la banca tradicional ha estado intentando ingresar a los segmentos que aún no están bancarizados con el objetivo de ampliar su cartera de clientes a través de cuentas vista y cuentas corrientes que poseen requisitos menos exigentes que las cuentas tradicionales. Dentro de las alternativas existentes actualmente en el mercado se encuentran las siguientes:

GO BICE de Banco BICE¹³

Cuenta vista 100% digital que cuenta con tarjeta de débito para realizar compras presenciales y no presenciales. No posee costos de mantenimiento y exige de un ingreso mínimo de CLP 800.000 en el caso de profesionales, egresados o titulados, mientras que no tiene requisito de renta para estudiantes. Posee costos por envío de tarjeta a domicilio (CLP 4.900) y costos por reemisión de tarjeta de UF 0,14 + IVA por evento.

Cuenta Life de Banco Santander¹⁴

Corresponde a una cuenta corriente de apertura 100% online para mayores de 18 años y sin requisitos de ingreso mínimo. Posee un costo mensual de UF 0,80 (aproximadamente CLP 2.400) para personas entre 25 y 69 años – el resto de los rangos etarios está libre de cuota de mantención mensual. Ofrece una tarjeta de débito que debe ser retirada en alguna de las sucursales de Banco Santander.

Cuenta FAN de Banco de Chile¹⁵

Corresponde a una cuenta vista de Banco de Chile sin costos de mantención mensual, y con proceso de apertura 100% digital. Cuenta con una tarjeta de débito física cuya primera emisión es gratis, y por cada reemisión posee un costo de UF 0,05. Las tarjetas deben retirarse en sucursales de Banco de Chile, y no ofrecen delivery de la misma.

Cuenta RUT de Banco Estado¹⁶

Producto asociado a una cuenta vista por parte de Banco Estado dentro de su rol social que busca acercar a la población a los medios de pagos bancarios. Es una cuenta disponible para cualquier

¹¹ <https://fpay.cl/>

¹² <https://chek.cl/>

¹³ Sitio web Go BICE: <https://cloud.info.bice.cl/go-bice>

¹⁴ Sitio web Cuenta Life: <https://banco.santander.cl/personas/planes/cuenta-corriente-life>

¹⁵ Sitio web Cuenta FAN: <https://portales.bancochile.cl/cuenta-fan>

¹⁶ Sitio web Cuenta RUT: https://www.bancoestado.cl/imagenes/_personas/productos/cuentas/cuenta-rut-home.asp

persona con RUT chileno. La apertura del producto es a través de las sucursales del banco donde se debe realizar el proceso presencial y sus tarifas están 100% asociadas al uso transaccional.

5.3 Análisis del mercado internacional

5.3.1 Ofertas de valor

Para comparar la oferta internacional que existe respecto a las tarjetas de prepago, se analizaron los casos de usos y ofertas de valor en países donde este producto ya en una fase madura como lo es Brasil y Estados Unidos. En estos mercados es posible encontrar variados formatos de venta:

Tarjetas innominadas abiertas: Se caracterizan por tener la posibilidad de una sola carga de dinero con un saldo máximo permitido en donde la tarjeta no está asociada a una persona en particular y no permiten recargas, por lo que, una vez consumido el saldo, la tarjeta deja de tener utilidad. Se venden como tarjetas que pueden ser utilizadas en cualquier red de comercios asociadas a la marca y se pueden encontrar en formato digital (Ilustración 3) o en formato físico que se pueden adquirir en tiendas tipo Walmart, Carrefour, etc. (Ilustración 4).



Ilustración 3: Tarjeta de prepago innominada de Amazon



Ilustración 4: Tarjeta innominada física en una tienda CVS de EE.UU.

Tarjetas innominadas cerradas: producto similar a las tarjetas innominadas abiertas, con la particularidad que su uso está restringido a comercio en particular. Normalmente estas tarjetas no están asociadas a una marca (Ilustración 5).



Ilustración 5: Tarjeta de prepagó innominada para uso en PlayStation Plus

Tarjetas nominadas: Productos que tienen versiones físicas y virtuales con modelos de operación similares a los que se ven en Chile. Se caracterizan por sus bajos costos.

5.3.2 Caracterización de clientes

En el extranjero, los productos de prepago prosperan en entornos de clientes no tradicionales (no bancarios). Existen casos exitosos de usos en Fintech (Revolut en Reino Unido¹⁷), gigantes tecnológicos (Amazon) y aerolíneas (Quantas¹⁸) entre otros.

5.4 Mercado Potencial

5.4.1 Cuantificación del mercado potencial

Se entiende por mercado potencial a todas las personas que cumplen con los requisitos indicados en el compendio de normas financieras publicadas por el Banco Central para contratar un producto de prepago bajo la modalidad de tarjeta nominada, que considera que el tarjetahabiente debe tener un RUN chileno, como también ser mayor a 18 años. De acuerdo con el último censo realizado el año 2017, son 13.314.848¹⁹ personas las que cumplen con estas características.

Según los datos entregados por la VIII encuesta de presupuestos familiares realizada por el INE al año 2017, el gasto promedio per cápita mensual de los chilenos corresponde a CLP 397.819, que ajustado por inflación corresponden a CLP 469.567 al 31 de diciembre de 2021.

De esta forma se obtiene que el mercado potencial anual en Chile es de CLP MM 75.026.559 equivalentes a USD MM 91.495.

5.5 Análisis de clientes

Para realizar el análisis de los clientes, se realizó una encuesta en la cual participaron 198 personas, donde el 74,75% de ellas completó la encuesta satisfactoriamente (148 encuestas completamente respondidas).

Dentro de los encuestados, un 60,1% conoce las tarjetas de prepago, donde Mach es la empresa más conocida con un 18,2% de conocimiento espontáneo y un 59,7% de conocimiento asistido, seguido por Caja Los Héroes con un 24,2% de conocimiento asistido.

¹⁷ <https://www.revolut.com/>

¹⁸ <https://www.quantasmoney.com/travel-money-card>

¹⁹ Fuente: INE, censo 2017

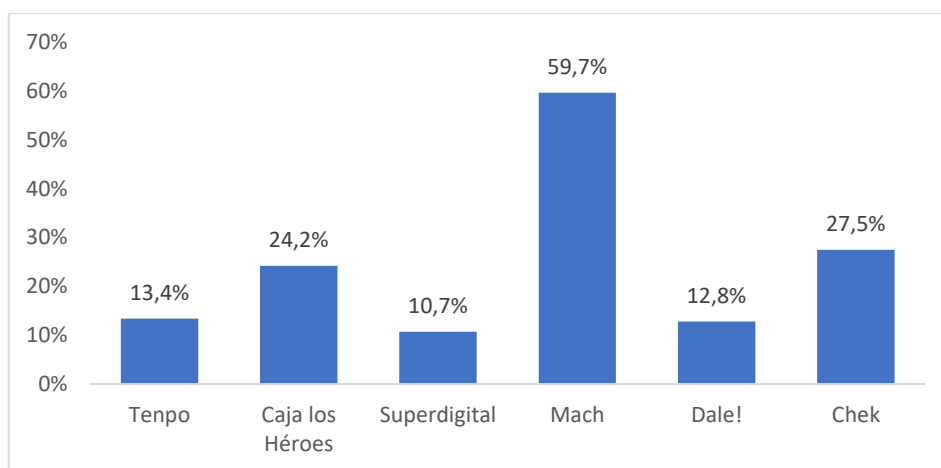


Gráfico 1: Porcentaje de conocimiento de marca – asistido

En cuanto al uso del producto prepago, el 41,8% los encuestados que indicaron que tenían el producto respondieron que su gasto promedio mensual usando esta tarjeta era menor a CLP 20.000 (ver Gráfico 2).

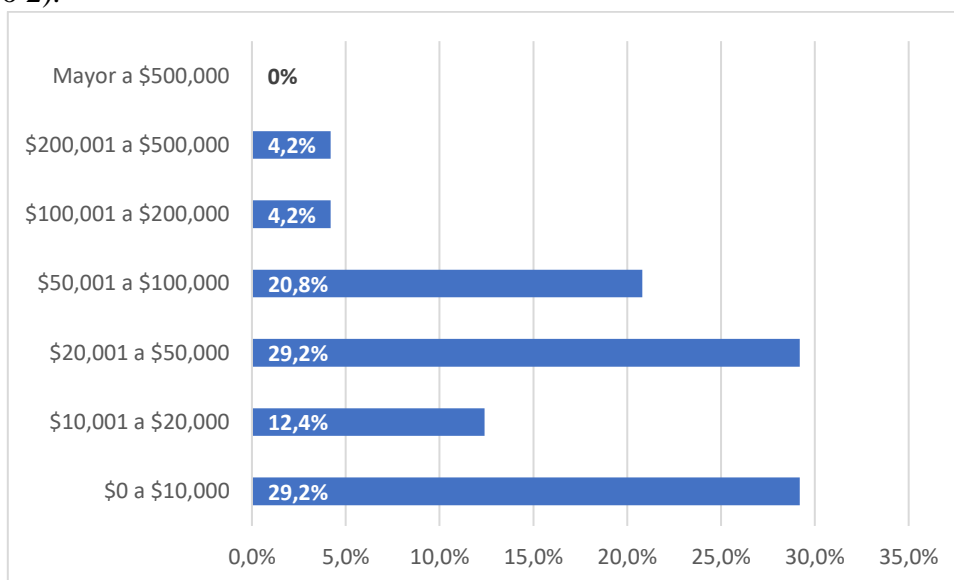


Gráfico 2: Gasto promedio mensual de usuarios de tarjetas prepago

5.5.1 Identificación de segmentos

De los resultados de la encuesta se identificaron 4 segmentos objetivos. A través de la caracterización de cada uno de estos segmentos se logró cuantificar su tamaño en base a los resultados del último censo realizado en Chile el año 2017 publicados por el INE como también a los datos entregados por la VIII encuesta de presupuestos familiares realizada entre los años 2016 y 2017 por la misma institución.

Adultos bancarizados (48,20%): Este segmento corresponde a personas que actualmente están dentro del sistema financiero chileno, teniendo acceso a tarjetas de crédito bancarias, de retail, o

bien a tarjetas de débito a través de cuentas corrientes o cuentas vista. Están en el rango etario entre 31 y 59 años y todos cuentan típicamente con educación técnico/universitaria. El segmento está compuesto por 3.344.280 personas y representa el 48,2% del mercado potencial con un gasto anual de CLP MM 36.165.069.

Dentro de este grupo, se identifican 2 subsegmentos:

- **Trabajadores bancarizados (21,34%):** Segmento al que corresponden 1.955.050 personas de entre 31 y 59 años que poseen productos bancarios asociados a tarjetas de crédito, prepago y/o débito.

Les atrae la opción de pagar a través de dispositivos móviles y están preocupados de la seguridad, donde el atributo de bloqueo por canal de uso tiene una alta valoración. Respecto al canal de apertura y gestión del producto, les atrae la opción de omnicanalidad, donde puedan usar tantos canales presenciales en sucursales como canales online.

En cuanto a las promociones, tienen una alta afinidad a los rubros de restaurantes y servicios de delivery.

El gasto mensual promedio per cápita es de CLP 682.595, obteniendo así un tamaño de mercado de CLP MM 16.014.088.

- **Ejecutivos (26,86%):** Caracterizados por ser personas profesionales que trabajan, de entre 31 y 59 años y con un nivel de gasto per cápita mensual de CLP 1.208.762. Suman un total de 1.389.230 personas con un tamaño de mercado de CLP MM 20.150.981.

Tienen un alto conocimiento de productos bancarios y el 100% cuenta con tarjetas de débito, mientras que el 86,5% cuenta con tarjeta de crédito. Por otra parte tienen una frecuencia de uso de estos productos de más de 3 veces por semana, con un gasto promedio mensual en el rango de CLP 200.000 y CLP 300.000.

Les atraen los beneficios en todos los rubros consultados, con preferencia especial en restaurantes y servicios de streaming y de delivery, y valoran con puntuación máxima los atributos de apertura 100% online, notificación de compras y bloqueo por canal de uso.

Este segmento busca todo tipo de beneficios con el uso de las tarjetas, pero fue el único segmento que marcó el mínimo en todas las opciones de cobros hacia el cliente.

Adultos no bancarizados: Al igual que el segmento anterior, tienen una edad entre 31 y 59 años, y es el segmento con mayor tamaño, que incluye a 3.747.908 personas (correspondientes a un 19,59% del mercado potencial con CLP MM 14.696.893). Es un grupo que no tiene educación superior cursada/finalizada y son normalmente calificados como riesgosos en el sistema bancario,

por lo que no pueden optar a abrir cuentas corrientes o tarjetas de crédito. Les preocupa los costos que pueden tener las tarjetas asociados a su uso.

- **Trabajadores no bancarizados (11,90%):** Corresponde a personas entre 31 y 59 años que trabajan pero que no cumplen con los requisitos de la industria financiera para abrir productos bancarios. Están representados por un total de 1.748.286 personas.

Poseen un alto interés en los descuentos o promociones en los rubros de restaurantes y de servicios de delivery.

Adicionalmente están relativamente de acuerdo -puntuación de 3 sobre 5- en el pago de comisiones por el uso del producto para transacciones internacionales y también con los costos asociados a la entrega de una tarjeta física con despacho a domicilio.

El gasto mensual per cápita es de CLP 425.491, con un tamaño de mercado anual de CLP MM 8.926.560.

- **Adultos sin trabajo remunerado (7,69%):** Personas entre 31 y 59 años que no poseen un trabajo remunerado que corresponden a 1.999.622 individuos.

Tienen un alto interés en el uso del producto con promociones en los rubros de supermercados y servicios de delivery, y con una buena percepción de los canales de atención online.

El gasto mensual promedio per cápita de este segmento es de CLP 240.476, que corresponde a un tamaño de mercado anual de CLP MM 5.770.333.

Senior (13,97%): Están caracterizados por personas de más de 60 años, y alcanzan un total de 2.963.526 personas con un gasto mensual promedio de CLP 294.641, correspondiente a un mercado de CLP MM 10.478.115. Este segmento tiende a desconfiar de los servicios de atención en línea / vía web pues no están familiarizados con el uso de plataformas tecnológicas para pagos y prefieren la interacción con otra persona (ya sea a través de sucursal o teléfono) con quien puedan resolver sus dudas. Es un segmento que tiene una baja bancarización, pero por otra parte es el grupo etario con mayor proyección de crecimiento en las próximas décadas debido al envejecimiento que está viviendo la población chilena.

Jóvenes (18,27%): Personas de entre 18 y 30 años correspondientes a 3.259.134 personas. Es un grupo que valora el uso de la tecnología en los productos bancarios y que busca la inmediatez. Prefiere la autoatención a los trámites en sucursales y/o llamadas telefónicas. Buscan constantemente las ofertas que ofrece el mercado y usan el medio de pago de acuerdo con la conveniencia del momento.

- **Jóvenes trabajadores (11,27%):** Personas entre 18 y 30 años que trabajan y que corresponden a 1.691.136 personas. En su mayoría son solteros y poseen productos bancarios.

Esperan que un producto de tarjeta pueda operar en todos los canales existentes. Respecto a promociones, su interés está fuertemente marcado por el rubro de empresas de streaming sobre el resto de las alternativas.

Esperan que el producto pueda ser usado de forma 100% online y que les entregue información en línea respecto al su uso.

El gasto per cápita promedio mensual de este segmento corresponde a CLP 416.524, que se traduce en un mercado potencial anual de CLP MM 8.452.785.

- **Jóvenes ninis (1,25%):** Personas entre 18 y 30 años que no estudian ni trabajan. Tienen un gasto medio mensual per cápita de CLP 214.260 correspondiente a un tamaño de mercado de CLP MM 934.818.
- **Estudiantes (5,75%):** Conformado por personas entre 18 y 32 años que no trabajan, y que principalmente corresponde a estudiantes de universidades y centros de formación técnica. Este grupo tiene un tamaño de 1.204.414 personas.

Dentro de sus expectativas, y al igual que el subsegmento de jóvenes trabajadores, esperan que un medio de pago, como las tarjetas de prepago, les ofrezca acceso a operar de todas las formas posibles y requieren que todo el proceso de gestión pueda ser totalmente en línea a través de dispositivos móviles.

Están medianamente dispuestos a pagar comisiones mensuales y de emisión de tarjeta, pero no así a tener cobros por transacciones (por ejemplo asociado a transacciones internacionales o giros de dinero). En cuanto a promociones, su interés está en los rubros de servicios de delivery y de streaming.

Tienen un gasto promedio mensual de CLP 298.744 con un tamaño de mercado de CLP MM 4.317.737.

A pesar de que la encuesta muestra ciertas preferencias en lo que respecta a promociones de interés de cada uno de los segmentos y subsegmentos, estas no destacan de sobremanera sobre el resto de las alternativas.

5.5.2 Análisis de los segmentos evaluados

Adultos bancarizados: De todos los segmentos, es el que tiene mayor conocimiento del producto prepago (62,3%). El 77,6% de este segmento utiliza al menos 3 veces a la semana sus tarjetas para comprar. Y el 100% usa al menos una vez a la semana una tarjeta como medio de pago (ver Gráfico 3).

El producto de prepago les interesa principalmente para el uso en canales no presenciales (ver Gráfico 4, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante), y dentro de los principales usos que

le darían a la tarjeta se encuentran el pago de servicios online con un 54,2% y para compras del día a día con un 47,0%. Cabe destacar que en la tercera opción de uso se encuentra el pago de mesadas a hijos con un 28,9%.

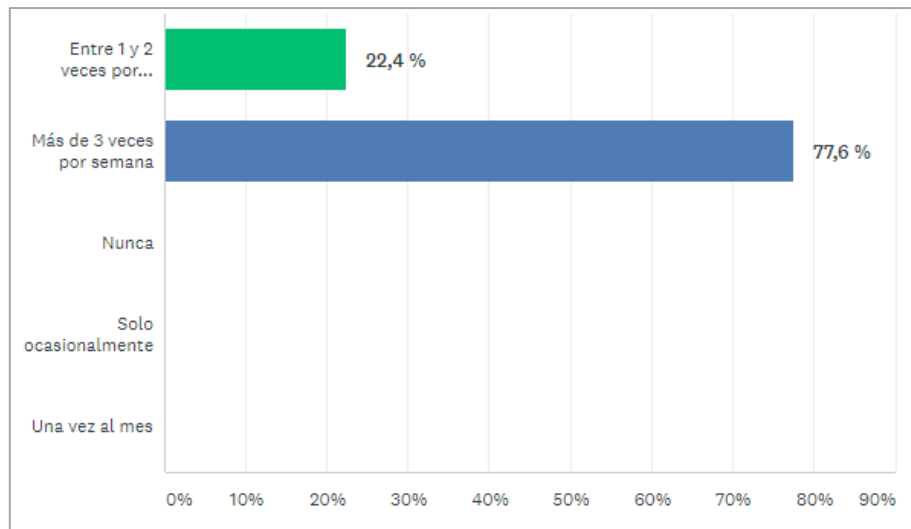


Gráfico 3: Frecuencia de uso de tarjetas en el segmento adulto bancarizado

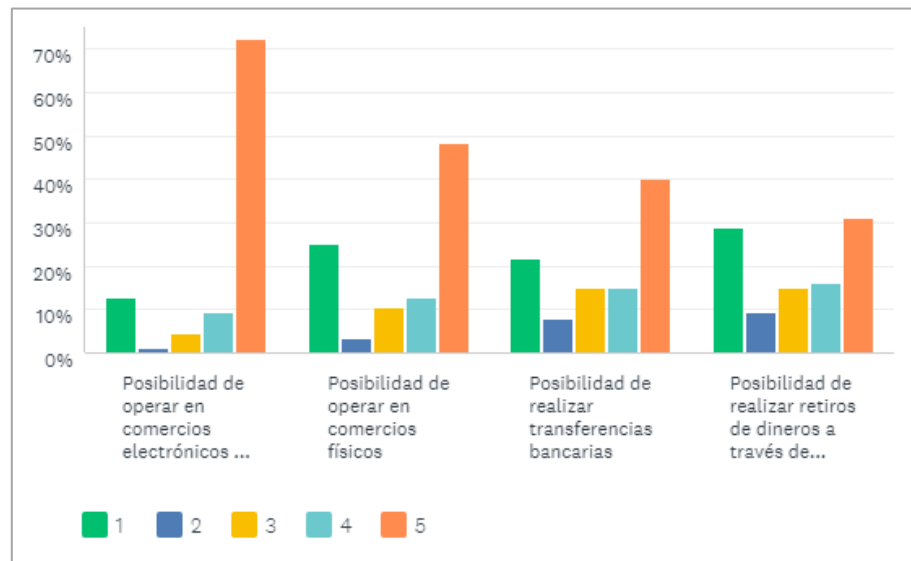


Gráfico 4: Valoración de uso de producto prepagado en segmento adulto bancarizado

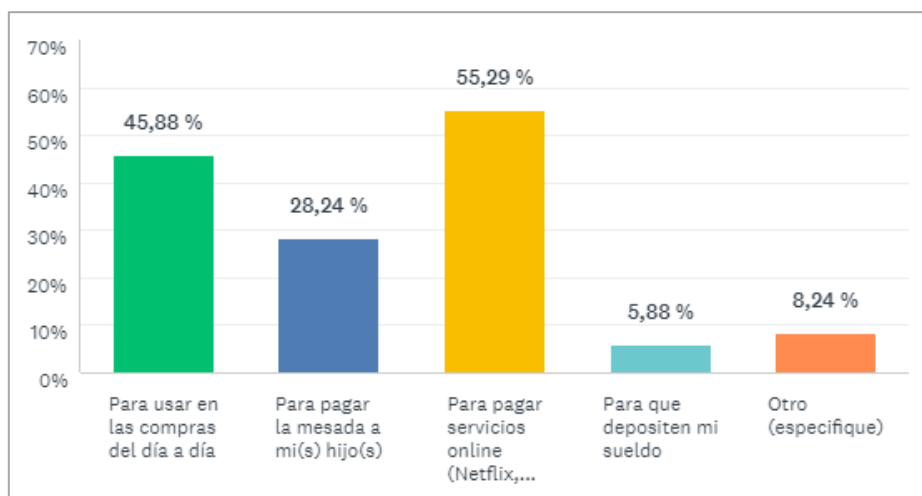


Gráfico 5: Usos que daría el segmento adulto bancarizado a la tarjeta de prepago

Adultos no bancarizados: Tienen un conocimiento del producto de prepago de un 59,7%. El emisor con mayor porcentaje de conocimiento es Mach con un 60,4% seguido por Caja Los Héroes con un 23,7%. Tienen una baja predisposición a pagar por el producto, tal como se muestra en el Gráfico 6. Y su mayor interés de uso del producto son las compras en e-commerce donde un 69,8% se consideraba muy interesado en este atributo.

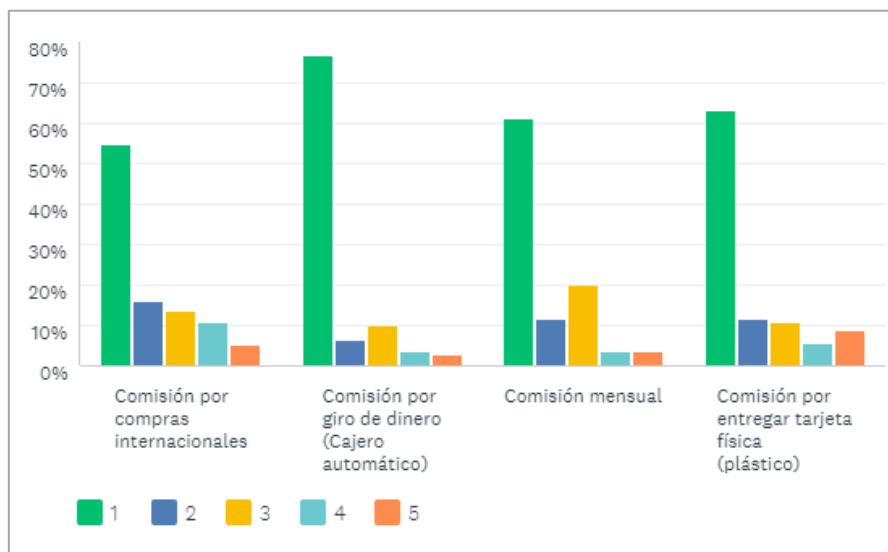


Gráfico 6: Predisposición a pago del segmento adulto no bancarizado

Senior: Tienen un conocimiento medio del producto de prepago (50,0%). Los emisores que más conocen son Mach y Caja Los Héroes con un 40,9% y 36,4% de conocimiento respectivamente. Su principal valoración del producto es la seguridad y control que pueda entregar el medio de pago, donde los atributos más valorados son las notificaciones de compra y bloqueo de canales de uso (ver Gráfico 7). Por otra parte, tienen poca predisposición a pagar comisiones por los servicios que entrega la tarjeta (ver Gráfico 8).

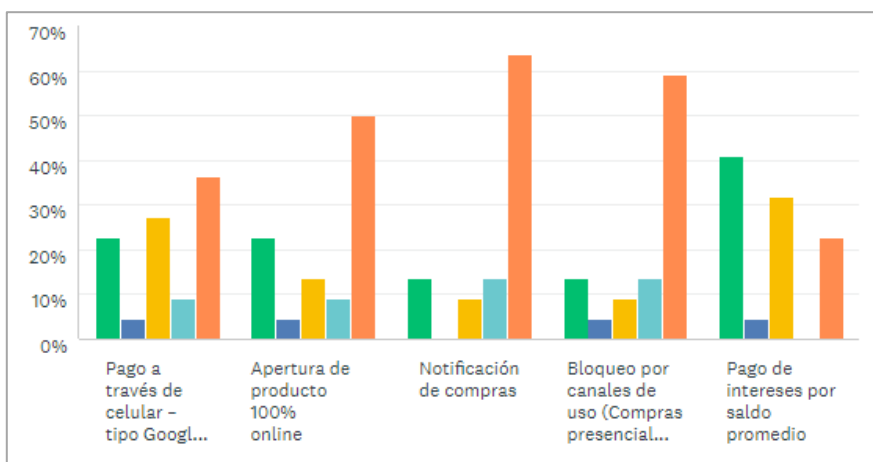


Gráfico 7: Valoración de atributos segmentos senior

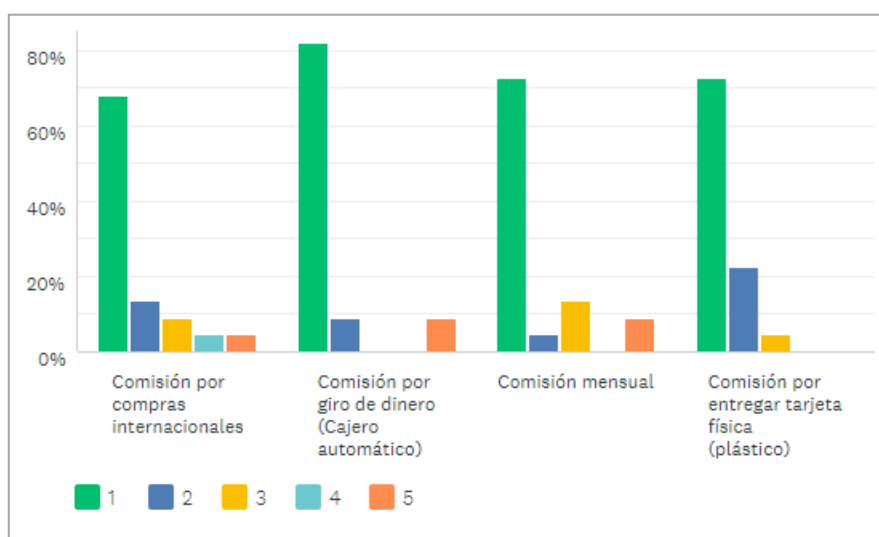


Gráfico 8: Predisposición a pago del segmento senior

Jóvenes: Su conocimiento del producto prepago es de un 57,9% donde el emisor más conocido es Mach con un 71,1% seguido muy detrás por Tenpo con un 26,3% (ver Gráfico 9). El uso que darían a un producto de prepago es para realizar compras en línea y para los pagos del día a día, con ambas opciones tienen un 54,1% de preferencia (ver Gráfico 10). Por otra parte, un 73,7% de los encuestados usa su tarjeta como medio de pago más de 3 veces por semana.

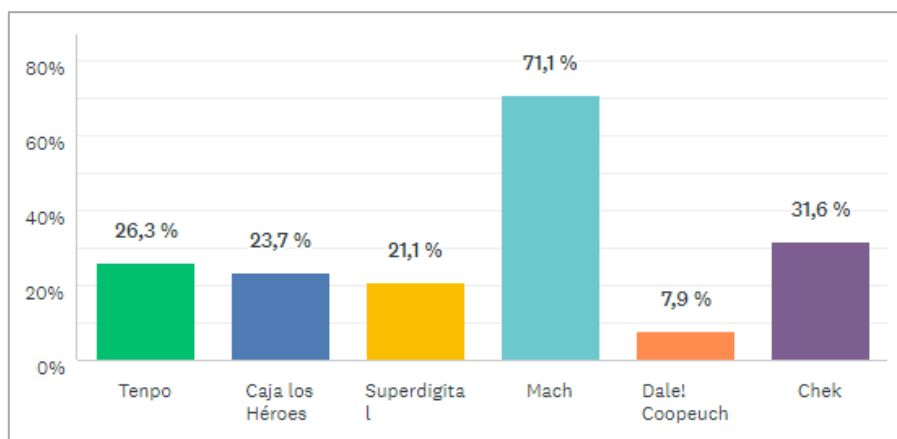


Gráfico 9: Conocimiento de emisores prepago del segmento jóvenes

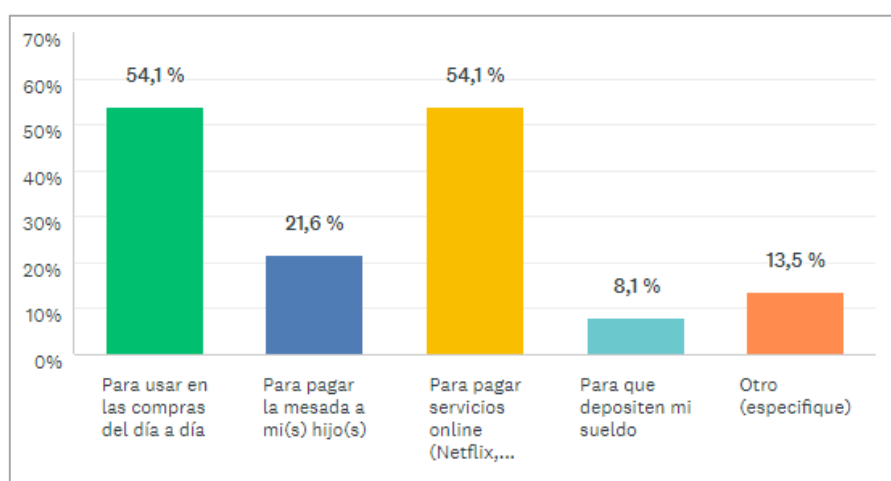


Gráfico 10: Uso de la tarjeta prepago en segmento jóvenes

5.6 Análisis de entorno

5.6.1 Legislación local

El Banco Central de Chile a través de las facultades que le otorga la Ley Orgánica Constitucional, tiene la obligación de regular el sistema financiero y el mercado de capitales. Bajo este contexto, el Banco Central posee un compendio de normas financieras sobre las cuales deben actual todos los participantes del mercado financiero. El capítulo III.J.1.3 entrega los lineamientos específicos relacionados con las tarjetas de prepago y los requisitos que deben cumplir los emisores. Los principales puntos que indica esta norma son los siguientes:

- La empresa debe estar constituida en Chile como sociedad anónima especial de giro exclusivo.
- El emisor se debe inscribir en el Registro de Emisores de Tarjetas a cargo de la CMF.
- Los emisores no bancarios, deben contar con una reserva de capital de al menos 25.000 UF.
- La institución debe establecer políticas de gestión y control de riesgos.

- Se deben facilitar canales para la devolución parcial o total de los saldos de la cuenta cuando el tarjetahabiente lo solicite.
- Debe existir un modo de restituir el dinero de la cuenta si el cliente lo solicita.

La responsabilidad de verificar que las instituciones emisoras cumplan con la norma local recae en la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Para esto, los emisores deben informar periódicamente a la CMF sobre el uso y comportamiento de uso de los respectivos productos.

Adicionalmente, la CMF exige a cada nuevo emisor de tarjetas en Chile una auditoría previa por parte de un ente externo, que tiene por objetivo velar por el correcto funcionamiento de la empresa. El resultado de este procedimiento entrega la autorización de existencia que es un requisito indispensable para el inicio de operaciones de la compañía.

Otro punto importante que tener en consideración es el asociado a la ley 21.234 publicada el año 2020, la cual limita la responsabilidad del usuario de medios de pago y transacciones electrónicas ante el caso de extravío, hurto, robo o fraude. Exigiendo a los emisores reintegrar los fondos en un máximo de 5 días hábiles desde el momento de declarar el fraude.

En cuanto a las tasas de intercambio, el 18 de mayo de 2021, el congreso aprobó un proyecto de ley que establezca los límites máximos de las tasas de intercambio a través de un comité conformado por 4 miembros: un miembro designado por el Ministerio de Hacienda, uno por la Comisión para el Mercado Financiero, uno por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) y el último por el Banco Central.

Este comité resolvió el 4 de febrero de 2022 las siguientes tasas de intercambios transitorias mientras se realiza un estudio más acabado del mercado y de los impactos que tienen las tasas de intercambio en los distintos participantes.

Tipo de tarjetas	Límites a las tasas de intercambio
Tarjetas de débito	Tasa de intercambio máxima de 0,60% sobre el valor de cada transacción
Tarjetas de Crédito	Tasa de intercambio máxima de 1,48% sobre el valor de cada transacción
Tarjetas de pago con provisión de fondos	Tasa de intercambio máxima de 1,04% sobre el valor de cada transacción

Tabla 5: Tasas de intercambio vigentes a partir del 8 de abril de 2022

Las tasas de intercambio finales aún deben ser definidas por el comité, y una vez publicadas, serán revisadas cada 3 años para realizar ajustes de ser necesario.

5.6.2 Tecnología y operación

Como se vio en el punto anterior, el emisor debe cumplir con todas las exigencias operacionales requeridas por la regulación local, lo que contempla envío de información periódica sobre las operaciones a los entes reguladores. Adicionalmente, se deben cumplir con todas las exigencias técnicas requeridas por Mastercard para el correcto funcionamiento del ecosistema de pagos. Para

esto, las plataformas tecnológicas deben ser capaces de dar respuesta en línea dentro de los tiempos establecidos, como también ser capaces de procesar y entregar a tiempo los reportes periódicos solicitados por la CMF, Banco Central y Mastercard.

En general el estándar básico de tarjetas de prepago en Chile exige que todos los procesos funcionales de cara a los tarjetahabientes puedan ser realizados en línea a través de sitios web y/o aplicaciones móviles, por lo que los sistemas tecnológicos a implementar deben ser capaces de cumplir con esta expectativa.

5.6.3 Procesos y costos de operar con Mastercard

5.6.3.1 Procesos de implementación

Para que una institución pueda ser un emisor de tarjetas Mastercard, debe pasar por dos macroprocesos previos:

Obtención de licencia

La primera etapa por la que debe pasar un nuevo emisor para operar a través de Mastercard contempla la firma de un NDA entre las partes. Posteriormente Mastercard analiza que la empresa cumpla con todas las políticas de lavado de activos requeridas por Estados Unidos, y también analiza las proyecciones del negocio.

Con estas etapas superadas, prosigue la apertura de una cuenta bancaria que participe de la cámara de compensación automática de Estados Unidos, la cual es requisito para los procesos de liquidación de las transacciones como también para la facturación de los servicios entregados por Mastercard.

Implementación técnica

Corresponde al proceso de certificación de la integración de los ambientes tecnológicos. Es un proceso que puede tomar típicamente 6 meses y en donde los equipos del emisor y Mastercard validan que todo el ecosistema funcione óptimamente y sin impactos operacionales.

5.6.3.2 Operación

Una vez que el emisor lanza el producto al mercado (posterior a la autorización de existencia entregada por la CMF), hay un constante acompañamiento de Mastercard que monitorea que el producto esté funcionando de acuerdo con los estándares preestablecidos. En esta etapa se concreta la alianza y se trabaja en conjunto para mejorar la operación y en explorar posibles nuevas fuentes de negocio.

La operación del producto exige el envío trimestral de informes asociados a la evolución de la operación del emisor, lo que contempla información asociada a la actividad de la cartera de clientes como cuentas activas, y transacciones y volúmenes procesados en el período.

5.6.3.3 Costos

La estructura de costos de Mastercard hacia los emisores se puede desgregar en 3 grandes ítems:

Licencias

Corresponde al cobro por la emisión y uso de la marca Mastercard en las tarjetas del emisor. El costo por licenciamiento es de USD 60.000 los cuales se pagan una única vez y de USD 3.300 por mes desde que el emisor entre en operación.

Proyectos

La implementación técnica de un nuevo emisor requiere de la apertura de un proyecto con Mastercard que tiene por objetivo certificar el correcto intercambio de datos entre las partes. El costo del proyecto es de USD 6.500 mensuales por un período de 6 meses.

Adicional al proyecto inicial de implementación del producto, en el transcurso del tiempo pueden existir nuevas instancias que requieran de proyectos para implementar nuevas funcionalidades y/o servicios cuyos valores y plazos de realización dependerán de la complejidad de este.

Infraestructura

Mastercard posee una red privada por la cual transita toda la información de las transacciones que se realizan con sus productos. El conectarse a esta red supone la instalación de equipos dedicados para esta tarea los que son de cargo del cliente, y que ascienden a USD 40.000 al momento de la instalación y de USD 100 mensuales por su mantenimiento.

Es importante destacar que en caso de operar a través de un procesador que cuente con esta infraestructura ya instalada, estos costos no aplican.

Operacionales

Estos costos están asociados a la operación propia de las tarjetas y que se aplican sobre los siguientes puntos:

Ítem	Costo	Comentario
Número de tarjetas activas	USD 0,025	Sobre el número de tarjetas activas al cierre del respectivo trimestre
Volumen internacional	0,16%	Sobre monto total de transacciones internacionales
Volumen nacional	0,06%	Sobre monto total de transacciones nacionales
Transacciones internacionales	USD 0,20	Sobre el número de transacciones internacionales
Transacciones nacionales	USD 0,0573	Sobre el número de transacciones nacionales
Costo por BIN	USD 100	Cobro mensual por BIN activo

Tabla 6: Costos operacionales de Mastercard

6 Síntesis

6.1 Análisis FODA general

6.1.1 Oportunidades

Aumento en el uso de transacciones digitales

Con la llegada del COVID-19 y los confinamientos decretados en los distintos países, el e-commerce se convirtió en el canal predilecto de las personas para realizar sus compras en latinoamérica. Según un estudio publicado por Mastercard en noviembre de 2020 ²⁰, un 74% de los consumidores chilenos reportó utilizar menos efectivo producto de la pandemia por el riesgo de contagio que esto implica, y el 57% de los encuestados indicó que sus gastos a través de e-commerce aumentó.

En relación con américa latina, la penetración de e-commerce aumentó de un 45% a un 83% debido a la reinvención que tuvieron que hacer los comercios para continuar operando. Por otra parte, un 64% de las personas indicó que post pandemia planea realizar más operaciones bancarias en línea, y un 46% el pagar las cuentas por internet.

Estos cambios de hábitos de los consumidores en el uso de los canales digitales es algo que se proyecta que siga aún después de la pandemia y que afecta positivamente al uso de tarjetas.

Mayor competencia en procesadores de medios de pago

Producto del cambio de modelo de operación del ecosistema de medios de pago, el cual migró a un sistema completamente interoperable durante el año 2020, muchos nuevos procesadores han puesto su interés en el mercado chileno, que hasta hace unos años estaba prácticamente monopolizado por Nexus, Redbanc y Transbank.

6.1.2 Amenazas

Incertidumbre laboral

Producto de la pandemia, muchas personas han perdido su empleo o bien reducido sus ingresos, lo que impacta directamente en el consumo. La incertidumbre laboral existente produce aversión en gastar de más en bienes y/o servicios no básicos.

Esto impacta directamente en el uso de los medios de pago, en especial la compra de productos y servicios no esenciales que hace disminuir la cantidad de transacciones y montos asociados.

²⁰ https://www.mastercard.com/news/media/vvflkwmr/mastercard_2020-innovation-forum-whitepaper_spanish-final_20201118.pdf

Productos bancarios sustitutos

Varios bancos a nivel local han lanzado al mercado productos sustitutos a las tarjetas de prepago basados en cuentas vistas, que ofrecen a sus clientes iguales funcionalidades y con iguales requisitos de apertura. Esto supone un gran desafío debido a la gran cantidad de competidores que estará intentando capturar cuota de mercado.

Adopción de prepago en comercios chilenos

Transbank es actualmente el líder indiscutido respecto a comercios asociados a su solución para medios de pago con tarjetas, no obstante los contratos que tenían firmados los comercios previos al cambio a modelo de 4 partes solo contemplaban la utilización de tarjetas de crédito y débito. Para subsanar esta situación, Transbank ha estado trabajando en la actualización de los contratos que incluyen tarjetas prepago, pero al requerir la aceptación explícita de los comercios no es un proceso rápido. Esto ha implicado que no todos los comercios acepten hoy en día las tarjetas de prepago.

Adicionalmente, existen comercios que abiertamente han publicado su rechazo a la aceptación de tarjetas de prepago ²¹ como es el caso de Walmart, lo que dificulta a los clientes el uso del producto.

Crecimiento económico

A medida que la contención de la pandemia ha avanzado, las proyecciones de crecimiento se han ido ajustando a la baja para Chile. Dentro del informe de política monetaria del mes de marzo de 2022 ²². El Banco Central ha informado que para el año 2022 se espera un crecimiento entre el 1% y 2%, mientras que para los años 2023 y 2024 los rangos de crecimiento esperado son de entre -0,25% y 0,75%, y 2,25% y 3,25% respectivamente.

Ingreso de nuevos competidores

De acuerdo con la información publicada por la CMF ²³, existen 3 empresas que tienen actualmente la aprobación de existencia como emisores de tarjetas de prepago en Chile que aún no han iniciado la venta del producto. Pero emitida esta información, es inminente que en un corto plazo se integren al mercado. Estas empresas son U-payments, Tapp (asociada a Caja los Andes) y Mercado Pago.

6.2 Análisis FODA por segmento

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada, se obtienen la siguiente matriz que enfatiza las oportunidades y amenazas más significativas para cada uno de los segmentos detectados.

²¹ <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3046324/fintechile-acusa-walmart-discriminacion-no-recibir-tarjetas-prepago-tiendas>

²² https://www.bcentral.cl/documents/33528/3456057/IPoM_marzo_2022.pdf/a3b89623-a366-ed9a-63bb-6d719102eab2?t=1648639390217

²³ <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-29000.html>

Características		Jóvenes trabajadores	Jóvenes Nini	Estudiantes	Adultos sin trabajo remunerado	Trabajadores no bancarizados	Trabajadores bancarizados	Ejecutivos	Senior	
Oportunidades	Tamaño del mercado en porcentaje (Mercado total de CLP MM 75.026.558 anual)	11,27%	1,25%	5,75%	7,69%	11,90%	21,34%	26,86%	13,97%	
	Gasto promedio per cápita mensual (CLP)	416.524	214.260	298.774	240.476	425.491	682.595	1.208.762	294.641	
	Atributos del producto con mayor valoración	Apertura de producto 100% online							Notificación de compras	
	Conocimiento del producto prepago	57,9%			59,7%		62,3%		50,0%	
	Negocio con altas barreras de entrada									
Aumento del uso de medios de pago electrónicos debido a la pandemia										
Mayor competencia de procesadores de medios de pago										
Amenazas	Predisposición al pago de comisiones	14%			12%		8%		8%	
	Competidores directos	Tenpo - Mach - Superdigital			DaleCoopeuch - Tenpo Mach - Superdigital		Tenpo - Mach Superdigital		Prepago los héroes DaleCoopeuch	
	Competencia indirecta (TC y TD)	Media			Baja		Alta		Baja	
	Incertidumbre respecto a la fijación de tasas de intercambio									
	Aceptación de tarjetas de prepago no está habilitada en todos los comercios nacionales									
Ingreso de nuevos competidores ya aprobados por la CMF										

Tabla 7: Análisis de oportunidades y amenazas por segmento

6.3 Definición del segmento objetivo

Para la selección del segmento(s) objetivo(s) se recurre a una matriz donde se ponderan las oportunidades y amenazas para cada segmento/subsegmento identificado. Cada variable se califica con valores entre 1 y 5 y se multiplica por un factor de importancia que puede tomar un valor entre 0 y 1, con un valor por defecto de 1.

Dentro de las oportunidades se incorporan los siguientes puntos:

Uso de tecnología: una valoración alta en este factor permite la adopción de canales digitales de atención al cliente, sin tener que incurrir en gastos asociados a sucursales y atención presencial al tarjetahabiente.

Interés de uso asociado a promociones: indica que tan interesados están los clientes en las promociones para usar el producto como primera alternativa de pago. Usualmente los clientes que hacen compras esporádicas con una tarjeta debido a promociones tienden a usarla más en el día a día. En especial en tarjetas de prepago, pues las cuentas quedan con saldos a favor el cual requiere principalmente de transacciones para usarlo.

Tamaño de mercado: Un mayor tamaño de mercado tiene una mayor valoración.

Nivel de gasto: se refiere al nivel de gasto, que de acuerdo con la encuesta realizada, que tienen los clientes usando como medio de pago una tarjeta.

Crecimiento del mercado: expectativas de crecimiento del mercado en base a su población.

Por contraparte, las amenazas están dadas por los siguientes puntos:

Competencia directa: Se refiere al nivel existente de oferta del producto tarjeta de prepago que está apuntando al segmento evaluado.

Competencia indirecta (Tarjetas de crédito y débito): Se refiere al nivel existente de oferta del producto tarjeta de crédito y débito que está apuntando al segmento evaluado. Sobre ese punto se aplica un factor de 0,75 debido a los requisitos de apertura que poseen estos productos.

Productos sustitutos: productos distintos a tarjetas abiertas de crédito y débito. Debido a las limitantes de estas alternativas en cuanto a la aceptación en comercios, se aplica un factor de 0,5.

Disposición a pago de comisiones: una baja propensión al pago de comisiones dificulta el ingreso al mercado e incentiva a las compañías a entrar a competir bajo una estrategia de precios dentro del segmento específico.

Valoración de uso de pago en cuotas: Por las características propias del producto, una tarjeta prepaga no puede operar para transacciones en cuotas por lo que se considera un factor de 0,5.

Búsqueda de estatus en el producto: La búsqueda de estatus está muy relacionada a los productos de nicho (por ejemplo tarjetas de crédito Mastercard Black o Visa Infinite). En el caso de tarjetas de prepago no se puede optar por este tipo de clientes como segmento objetivo debido a los costos operacionales que implica.

Con estas consideraciones, se completa la matriz de ponderación de segmentos de la Tabla 8 por cada punto de evaluación respecto a los subsegmentos. Posteriormente se calcula un promedio de los subsegmentos para obtener la puntuación del segmento completo.

Así, los segmentos con mayor calificación son los de adultos no bancarizados y jóvenes con 1,5 y 0,1 puntos respectivamente. Estos dos grupos corresponden a los segmentos seleccionados para la definición de estrategia y posterior evaluación económica.

		Factor	Jóvenes trabajadores	Jóvenes Nini	Estudiantes	Adultos sin trabajo remunerado	Trabajadores no bancarizados	Trabajadores bancarizados	Ejecutivos	Senior
Oportunidades	Uso de tecnología	1	5	5	5	3	4	4	5	2
	Interés por promociones	1	4	4	4	5	5	5	2	3
	Tamaño de mercado	1	3	1	2	4	3	5	4	3
	Nivel de gasto	1	3	2	2	2	3	4	5	2
	Crecimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Amenazas	Competencia directa	1	4	4	4	4	4	3	3	3
	Competencia indirecta (TC y TD)	0,75	4	1	2	1	1	5	5	2
	Productos sustitutos	0,5	3	3	3	2	2	5	5	3
	Disposición a pago de comisiones	1	4	4	4	5	5	5	5	5
	Valoración de uso en cuotas	0,5	3	1	2	2	3	4	5	3
	Búsqueda de estatus en el producto	1	2	2	2	1	3	4	5	1
Puntuación	Subsegmento		0,0	0,3	0,0	2,3	0,8	-1,3	-4,8	-1,5
	Segmento			0,1		1,5		-3,0		-1,5

Tabla 8: Ponderación de segmentos

7 Estrategia

7.1 Diseño de propuesta de valor

La propuesta de valor definida está pensada en los segmentos objetivos seleccionados (jóvenes y adultos no bancarizados), y consiste en una tarjeta de prepago nominada y recargable que busca el uso constante del producto y la fidelización del cliente en el tiempo.

Los puntos expuestos a continuación tienen por objetivo que el producto sea la primera opción como medio de pago del cliente.

7.1.1 Apertura de producto

El producto se podrá solicitar solo a través de canales digitales que incluyen el sitio web de la empresa y también una aplicación móvil desarrollada tanto para teléfonos con sistema operativo Android como iOS. A través de estos medios digitales se solicitarán los datos del cliente, quien tendrá que validar los datos de contactos ingresados correspondientes a correo electrónico y número de celular a través de un código de verificación. Adicionalmente también tendrá que validar su identidad a través del RUN y el número de documento de la cédula de identidad.

Una vez finalizada la inscripción se entregará al cliente los datos de la cuenta vista asociada a la tarjeta de prepago, la que servirá para realizar transferencias bancarias.

El proceso de apertura es completamente autoatendido, y permitirá abrir la cuenta en tan solo minutos.

Esta propuesta se alinea con las expectativas de ambos segmentos objetivo que buscan una solución de medio de pago que sea simple y digital.

7.1.2 Recarga de tarjeta

Una vez abierta la tarjeta de prepago, los clientes requerirán depositar dinero para comenzar a transaccionar con ella. Es importante contar con variadas opciones de recarga, pues de esta forma queda en decisión del cliente qué canal usar, y permite de esta forma abarcar un amplio espectro de clientes.

En productos

Para esto se ofrecerán las siguientes opciones para cargar dinero:

- A través de transferencia bancaria desde otra institución financiera asociada a cámara de compensación automática (CCA).
- Transferencia desde otro usuario desde la aplicación o sitio web.

Existe un método de recarga asociado al pago con tarjetas de crédito y débito, pero esta situación implicaría que la compañía actuase como comercio funcionando a través de un adquirente, el cual a su vez establece sus tarifas considerando entre otras variables la tasa de intercambio de los respectivos productos. Debido esta situación es que se hace económicamente inviable la recarga con tarjetas de crédito y débito, dado que el ingreso por compra generado por la recarga (1,04%) es menor que el costo de la recarga en sí (entre 1,79% y 2,79%)²⁴.

7.1.3 Experiencia de pago

Para transacciones e-commerce, los clientes podrán consultar los datos de sus tarjetas como PAN, fecha de expiración y CVC a través de la aplicación móvil o sitio web, que corresponden a los datos requeridos por los comercios para comprar a través de canales no presenciales. De esta forma basta con que el tarjetahabiente tenga su celular a mano para poder realizar compras.

En cuanto a las transacciones en comercios físicos, los clientes podrán optar entre 2 alternativas.

Tarjeta física: Correspondiente al método tradicional para pagos con tarjetas. La tarjeta física sólo se entregará a los clientes que la soliciten, y llegará a través de una empresa de delivery al domicilio registrado del tarjetahabiente. Este método de entrega de tarjetas se debe a que la compañía no cuenta con sucursales donde se pueda entregar el producto físico a los tarjetahabientes.

Tarjeta digital: Todos los clientes que posean teléfonos Android con NFC, podrán optar a digitalizar su tarjeta de prepago en Google Pay tan pronto como tengan su cuenta activada. Esta tecnología permite emular una tarjeta física en el celular y comprar en comercios presenciales a través de transacciones sin contacto tan solo acercando el celular al POS²⁵.

²⁴ Tarifas a comercio de Transbank: <https://ayuda.transbank.cl/tarifas-vender-transbank>

²⁵ Se descarta la opción de pagos NFC a través de sistemas iOS, pues Apple aún no libera esta funcionalidad en Chile

Una vez solicitada la autorización de la transacción (para compras presenciales y no presenciales), se enviará un mensaje tipo push al cliente a través de la aplicación móvil que indicará el resultado de la solicitud -aprobado o rechazado- e indicando el monto de la transacción realizada. Esto permitirá a los clientes tener certeza que la operación se llevó a cabo correctamente y también ayuda como método de prevención de fraudes, donde se alerta al cliente de posibles transacciones no realizadas por el cliente.

7.1.4 Atención a clientes

La atención a clientes se realizará exclusivamente a través de canales digitales. Para consultas se implementará un chatbot a través de las plataformas digitales que ayudará a los clientes con las consultas más comunes de funcionamiento del producto, mientras que para preguntas más complejas se dispondrá de un formulario web donde el cliente ingresará su reclamo o consulta en conjunto con sus datos de contactos para que un equipo interno revise el caso y contacte posteriormente al tarjetahabiente con la solución a la consulta realizada.

En línea con lo que ofrece el mercado, no se considera la alternativa de sumar sucursales físicas, debido al costo operacional que esto conlleva. Esta alternativa aumenta significativamente los costos fijos de la operación por arriendo de locales y por contratación extra de personal.

7.1.5 Descuentos por compra

Una de las formas de atraer a los tarjetahabientes a utilizar el producto será a través de descuentos y promociones en comercios y rubros específicos al utilizar la tarjeta como medio de pago. Las promociones variarán de acuerdo con los hitos atingentes al comercio que se producen durante el año, como por ejemplo: fechas especiales (día de la madre, de los enamorados, fiestas patrias, entre otros), eventos especiales como Cyberday, y rubros donde normalmente el segmento objetivo realice compras de forma recurrente ²⁶.

Adicionalmente se ofrecerán descuentos por temporada por la inscripción de la tarjeta en comercios que realicen cargos recurrentes, como por ejemplo: Netflix, Spotify, PlayStation, etc. Esto ayudará a la fidelización de los clientes y a aumentar el porcentaje de clientes activos debido a que mensualmente se realizan cobros por los respectivos servicios.

7.1.6 Funcionalidades extras

Se dispondrá de la funcionalidad de “dividir cuenta” entre usuarios de la aplicación, la cual permitirá por ejemplo repartir los gastos de consumo realizados en un restaurante o bar entre grupos de amigos con el objetivo de mejorar la experiencia y facilitar el pago en este tipo de escenarios que resulta ser lento y tedioso.

Dentro de la aplicación los usuarios podrán ver todos sus contactos telefónicos registrados que tengan una tarjeta de prepago activa. De esta forma se simplificará la transferencia de fondos entre clientes.

²⁶ Los comercios de uso recurrente se obtendrán a partir del aprendizaje de comportamiento de compra de los clientes

Estas funcionalidades buscan estandarizar las opciones que dan los productos actualmente líderes de la industria, como lo son Mach y Tenpo. Para competir con estas empresas se debe contar con estas características.

7.1.7 Retiro de dinero

Los clientes podrán hacer uso de cajeros automáticos que funcionen bajo el logo Mastercard para realizar el retiro del dinero en efectivo si así lo requirieran. También existe la posibilidad de hacer transferencias bancarias a través de la CCA donde participan todos los emisores chilenos y que permitirá a los tarjetahabientes el retiro del dinero de su cuenta de prepago.

La CMF establece que las tarjetas de prepago deben ofrecer a los clientes canales expeditos para el retiro total de los fondos de la cuenta, por lo que este servicio es un mínimo aceptable en el mercado.

7.1.8 Promociones

Uno de los atributos diferenciadores del producto será la variedad de descuentos o cashback al que podrán optar los clientes al usar su tarjeta. Los segmentos seleccionados tienen como una de sus cualidades la constante búsqueda de ofertas atractivas, con la posibilidad de cambiar su medio de pago principal en base a esta variable.

Dentro de las ofertas propuestas se establecen las siguientes alternativas:

Descuento en comercios específicos a través de alianzas: Este tipo de descuentos requieren de un acuerdo previo con el comercio donde se realizará la promoción, donde ambas partes definen un porcentaje de aporte al descuento que posee un tope máximo. En este esquema el comercio se ve motivado a participar a cambio del aumento en su facturación producto de la promoción, y el emisor se ve beneficiado por tener una mayor activación de clientes y un aumento en el volumen de ventas con las tarjetas.

Este tipo de promociones se planea implementarlas a partir del tercer año de operación, momento en el cual se espera tener un volumen de clientes necesarios para que sea atractivo para los comercios generar descuentos a cambio de un mayor número de compras.

Descuento financiado completamente por el emisor: en donde al momento de la compra el sistema de autorización detecta que la transacción pertenece al comercio/rubro en promoción y aplica el descuento al momento de la compra, descontando de la cuenta del cliente un valor menor al de la compra real. Este método de descuento tiene la ventaja de ser rápido de implementar debido a que no se requieren contratos previos con el comercio, y es de exclusiva responsabilidad del emisor. Se considera que inicialmente será esta la alternativa de promociones más común durante los primeros períodos de funcionamiento, debido a que el número de clientes no será particularmente atractivo para realizar acuerdos con los comercios.

Devolución de dinero por cumplimiento de metas: Consiste en cargar dinero en la cuenta del cliente si se cumplen con metas predefinidas durante un período de tiempo determinado. Que pueden incluir número de transacciones (libres o en un rubro/comercio determinado), un monto determinado gastado durante el período o una mezcla de ambas.

Este tipo de promociones tiene por objetivo convertir a los clientes inactivos en activos, e invita a que los tarjetahabientes experimenten el uso de la aplicación, el método de pago y de los beneficios que estos entregan.

Se planea realizar este tipo de promociones durante todo el horizonte del proyecto. Enfocando los beneficios en las necesidades de los clientes inactivos.

Los tipos de promociones a implementar a través del tiempo estarán sujetas al éxito de cada una de ellas a través del tiempo y al comportamiento de uso de los clientes.

7.2 Descripción de modelo de operación

Para la ejecución del plan, se definen los siguientes aspectos organizacionales y de operación

7.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta tiene por objetivo ser la base de la gestión que permitirá cumplir con los puntos expuestos en la estrategia, respondiendo a las expectativas de los clientes y entes reguladores.

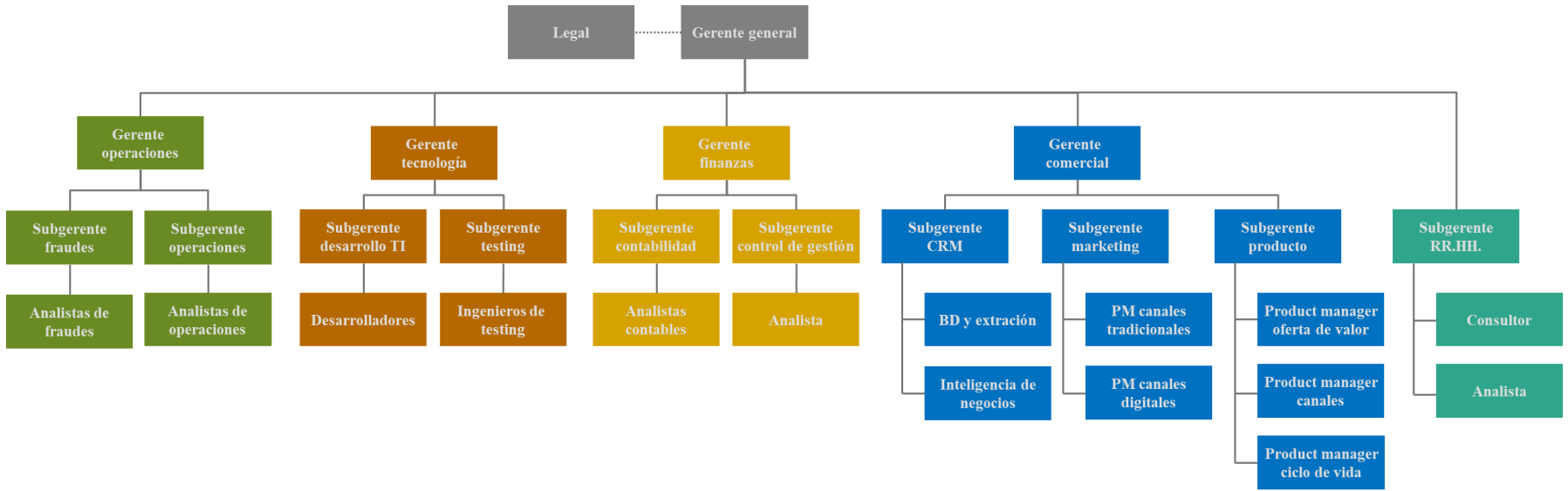


Ilustración 6: Estructura organizacional de la empresa

Las áreas clave de la organización se detallan a continuación:

Legal: Encargado de revisar la normativa vigente que aplica sobre la empresa, apoyando en las consultas que realicen los entes reguladores, como también en la revisión y validación de los contratos con los clientes y proveedores. Esta área depende directamente del CEO y está compuesta por una persona. La cual podrá apoyarse en equipos de abogados externos para situaciones complejas que requieran de un esfuerzo mayor.

Gerencia de operaciones: esta gerencia contempla dos equipos de trabajo. El equipo de fraudes, compuesto por 3 personas, que estará a cargo del monitoreo del uso del producto detectando posibles puntos de vulnerabilidad en las transacciones y transferencias, como también en el análisis de transacciones fraudulentas informadas por los clientes donde puedan detectar patrones de comportamiento.

El segundo equipo (conformado por 5 personas) estará enfocado en la operación asociada al funcionamiento del producto que incluye el pago de liquidación diaria, monitoreo del proceso de delivery de tarjetas y la revisión de consultas levantadas por los clientes a través de formulario digital.

Gerencia de tecnología: área responsable del correcto funcionamiento de las plataformas tecnológicas. Adicionalmente se encargará de realizar mantenimiento y correcciones a los sistemas velando por la mejora continua en las plataformas que utilizan los clientes internos y externos.

Esta área contempla un equipo de 14 personas que se separan en un equipo de desarrollo (9 personas) y en equipo de testing (4 personas).

Gerencia de finanzas: corresponde al equipo encargados de la contabilidad de la empresa a través de un departamento exclusivo para esta tarea compuesto por 3 personas, como también por un área de control de gestión conformado por 2 personas.

Gerencia comercial: Es la gerencia encargada de la captación de nuevos clientes y de la relación de estos con el producto. Internamente está subdividido en el área de CRM (equipo de 4 personas), encargada de analizar los comportamientos de los clientes y de implementar inteligencia de negocio sobre los datos disponibles.

El equipo de marketing es el encargado de ejecutar las tareas asociadas al posicionamiento de la marca y que a su vez está subdividido en canales de comunicación tradicionales (televisión, revistas, diarios, radio, etc.) y canales de comunicación digitales (RR.SS., avisos en sitios web, entre otros).

Por último se encuentra el equipo comercial conformado por 4 personas, quienes se encargarán de desarrollar la oferta de valor del producto, de la adquisición de nuevos clientes y del ciclo de vida de los tarjetahabientes.

7.2.2 Dotación de personal

El plan de dotación en los 7 años de evaluación del proyecto es bastante estable, iniciando el primer año de operación con un total de 44 personas que se proyecta que aumenten a 47 al séptimo año de operación. Este aumento de personal corresponde a los equipos de la gerencia de operaciones, quienes necesitarán aumentar la dotación de personal a medida que crezca la cartera de clientes. Se espera que la dotación total de la empresa logre atender los requerimientos de hasta 2.500.000 de clientes activos.

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 7	Año 8
Gerente general	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de finanzas	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de operaciones	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de tecnología	1	1	1	1	1	1	1
Gerente comercial	1	1	1	1	1	1	1
Legal	1	1	1	1	1	1	1
Subgerente RR.HH.	1	1	1	1	1	1	1
Consultor RR.HH.	1	1	1	1	1	1	1
Subgerente de fraudes	1	1	1	1	1	1	1
Analista de fraude	1	2	2	2	2	2	2
Departamento de operaciones	1	1	1	1	1	1	1
Analista de operaciones	4	4	5	5	6	6	6
Subgerente de desarrollo TI	1	1	1	1	1	1	1
Desarrollador	8	8	8	8	8	8	8
Subgerente de testing	1	1	1	1	1	1	1
Ingeniero de testing	3	3	3	3	3	3	3
Subgerente de contabilidad	1	1	1	1	1	1	1
Analista de contabilidad	2	2	2	2	2	2	2
Control de Gestion	1	1	1	1	1	1	1
Analista de control de gestión	1	1	1	1	1	1	1
Subgerente CRM	1	1	1	1	1	1	1
BD y extracción	1	1	1	1	1	1	1
BI	2	2	2	2	2	2	2
Subgerente Marketing	1	1	1	1	1	1	1
Product manager de canales tradicionales	1	1	1	1	1	1	1
Product manager de canales digitales	1	1	1	1	1	1	1
Subgerente Producto	1	1	1	1	1	1	1
Oferta de valor	1	1	1	1	1	1	1
Canales	1	1	1	1	1	1	1
Fidelización	1	1	1	1	1	1	1
Total	44	45	46	46	47	47	47

Tabla 9: Plan de dotación de personal

7.2.3 Sueldos

Los sueldos de cada una de las posiciones están basados en el estándar actual existente en el rubro de bancos e instituciones financieras, y tiene por objetivo atraer a personal con conocimiento y experiencia previa en el negocio de medios de pago.

Adicionalmente se proyecta un reajuste por IPC de los salarios para todos los trabajadores de forma anual.

A continuación se muestran los sueldos líquidos y brutos contemplados para cada uno de los colaboradores de la empresa:

Tabla 1: Servicios ofrecidos en Chile por emisores de tarjetas prepago

Puesto	Cantidad	Sueldo Bruto	Sueldo Líquido	Salud	AFP	Seg. Desempleo		Impuesto a la renta	Costo total empresa
						Empleador	Trabajador		
Gerente general	1	7.500.000	6.174.270	169.414	201.370	180.000	45.000	909.946	7.680.000
Gerente de finanzas	1	5.500.000	4.611.400	169.414	201.370	132.000	33.000	484.816	5.632.000
Gerente de operaciones	1	5.500.000	4.611.400	169.414	201.370	132.000	33.000	484.816	5.632.000
Gerente de tecnología	1	5.500.000	4.611.400	169.414	201.370	132.000	33.000	484.816	5.632.000
Gerente comercial	1	5.500.000	4.611.400	169.414	201.370	132.000	33.000	484.816	5.632.000
Legal	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Subgerente RR.HH.	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Consultor RR.HH.	1	2.000.000	1.578.760	140.000	200.000	48.000	12.000	69.240	2.048.000
Subgerente de fraudes	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Analista de fraude	2	1.600.000	1.281.160	112.000	160.000	38.400	9.600	37.240	1.638.400
Departamento de operaciones	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Analista de operaciones	6	1.400.000	1.125.767	98.000	140.000	33.600	8.400	27.833	1.433.600
Subgerente de desarrollo TI	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Desarrollador	8	1.900.000	1.504.360	133.000	190.000	45.600	11.400	61.240	1.945.600
Subgerente de testing	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Ingeniero de testing	3	1.700.000	1.355.560	119.000	170.000	40.800	10.200	45.240	1.740.800
Subgerente de contabilidad	1	3.000.000	2.474.845	169.414	201.370	72.000	18.000	136.371	3.072.000
Analista de contabilidad	2	1.400.000	1.125.767	98.000	140.000	33.600	8.400	27.833	1.433.600
Control de Gestion	1	3.000.000	2.474.845	169.414	201.370	72.000	18.000	136.371	3.072.000
Analista de control de gestión	1	1.400.000	1.125.767	98.000	140.000	33.600	8.400	27.833	1.433.600
Subgerente CRM	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
BD y extracción	1	2.000.000	1.578.760	140.000	200.000	48.000	12.000	69.240	2.048.000
BI	2	2.000.000	1.578.760	140.000	200.000	48.000	12.000	69.240	2.048.000
Subgerente Marketing	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Product manager de canales tradicionales	1	1.900.000	1.504.360	133.000	190.000	45.600	11.400	61.240	1.945.600
Product manager de canales digitales	1	1.900.000	1.504.360	133.000	190.000	45.600	11.400	61.240	1.945.600
Subgerente Producto	1	3.500.000	2.904.345	169.414	201.370	84.000	21.000	203.871	3.584.000
Oferta de valor	1	2.100.000	1.661.790	147.000	201.370	50.400	12.600	77.240	2.150.400
Canales	1	2.100.000	1.661.790	147.000	201.370	50.400	12.600	77.240	2.150.400
Fidelización	1	2.100.000	1.661.790	147.000	201.370	50.400	12.600	77.240	2.150.400

Tabla 10: Sueldos de la dotación de la empresa

7.3 Modo de operación

Se propone un modelo de operación como emisor propio, donde la empresa será la encargada de la gestión completa del programa para de esta forma tener la libertad sobre cómo llegar a los clientes.

La atención a clientes se realizará de forma completamente digital, en concordancia con las expectativas del segmento objetivo, por lo que no se contempla la habilitación de sucursales de atención a clientes.

En cuanto a la plataforma tecnológica de autorización y procesamiento, se decide que debido a la alta complejidad y costo de implementar desde cero este tipo de infraestructura se realizará a través de un proveedor que tenga experiencia previa en el mercado chileno. Esta última consideración es importante pues la empresa debe estar al tanto de los requerimientos normativos del mercado local.

En cuanto al proceso de personalización de plásticos, también se considera externalizarlo debido al volumen de tarjetas que tendrá la empresa, que no logra hacer rentable una inversión en la maquinaria necesaria para estos propósitos.

Por último, también se considera una tercerización en el delivery de tarjetas, que contempla a dos o más proveedores que sean capaces de cubrir todo el territorio nacional y a los cuales se les

entregarán cuotas de entrega de tarjetas en base a su desempeño. De esta forma se busca un buen estándar de entrega acorde a las necesidades del segmento.

7.4 Políticas de precio

El producto tiene por objetivo hacer rentable la inversión, por lo que se evita la competencia por precios y se enfocará más bien en la experiencia de uso y en las promociones para atraer a los clientes. Para esto se propone un esquema de precios que esté en la media de los competidores directos y que no considere cobro alguno a los clientes por la apertura y habilitación del producto. De esta forma no se establece una barrera de entrada a potenciales nuevos clientes quienes podrán probar la experiencia del sitio web y/o de la aplicación móvil sin compromiso.

En cuanto a los cobros a realizar al cliente estos se dividen en dos categorías de acuerdo con la estipulación contractual de estos:

Comisiones/cobros por contrato:

Constan de un cobro o comisión mensual -que se cobrará solo si en el período existió uso de la tarjeta para realizar pagos-, y de un cobro por emisión de tarjeta física la cual tendrá valores diferenciados dependiendo si es la primera emisión o bien una reposición de tarjeta que pudiese haber sido declarada como robada o perdida.

El cobro de comisión mensual será previamente informado al cliente a través del contrato, y su valor será de UF 0,033. Esto deja al producto en un término medio dentro de la competencia. Parte de estos ingresos estarán destinados a los programas de fidelización con el objetivo de retribuir al cliente por el uso del producto y entregando la sensación de que se está pagando por acceder a una amplia variedad de beneficios.

Respecto al cobro por emisión de tarjetas, se indicará al cliente en el contrato que existen estos cobros y que son determinados e informados previamente por el emisor al momento de solicitar el plástico.

Los gastos por emitir y enviar una tarjeta al domicilio del cliente es de CLP 7.747. No obstante este costo no se puede transferir completamente al cliente debido a que sería un costo totalmente fuera del mercado. Ante esta situación se opta por cobros de UF 0,13 (CLP 4.167) y UF 0,16 (CLP 5.129) para la emisión y reemisión de tarjetas, apuntando a que un cliente que solicita la tarjeta física será más propenso a realizar transacciones y con ello captar la comisión por uso y el ingreso por tasa de intercambio de dichas transacciones.

Las comisiones por uso y por emisión de plásticos se fijan en UF debido a que los costos asociados a procesamiento, y a compras y personalización de tarjetas están fijados también en UF. De esta forma se asegura que los ingresos no se vean afectados producto de la inflación.

Cobro por transacciones internacionales:

Se trata de un porcentaje extra en la tasa de conversión de compras internacionales que deben convertirse de dólar estadounidense a peso chileno. Este porcentaje no se encuentra indicado en los contratos con los clientes, lo que permite su ajuste en posibles instancias económicas en donde el valor del dólar posea una alta volatilidad. No obstante la tasa de conversión a utilizar estará informada en los distintos canales de interacción que tiene el cliente (aplicación móvil y sitio web).

El markup asociado al tipo de cambio será de 3% sobre el valor de dólar observado que está en línea con lo ofrecido actualmente por la competencia.

7.5 Estrategia de comunicación y posicionamiento

7.5.1 Comunicación

Durante todo el horizonte de evaluación, se considera realizar un fuerte gasto en comunicación del producto con el objetivo de aumentar el conocimiento y posicionamiento de marca como también de los beneficios del producto. En esta etapa inicial se utilizarán los siguientes canales de comunicación enfocados en el segmento objetivo:

- Televisión: considerando la emisión de comerciales en eventos deportivos como partidos de la selección chilena, como también en los horarios de telenovelas y noticiarios. De acuerdo con un estudio del consejo nacional de televisión²⁷, los jóvenes chilenos que aún viven con sus familias tienden a ver los mismos programas que el grupo familiar.
- Radios: avisos publicitarios a través de las radios Imagina FM, Carolina FM y Corazón FM, que corresponden a las emisoras que tuvieron mayor audiencia en el año 2020²⁸.
- YouTube: a través de anuncios pagados en videos y música asociado a tópicos de contenido consumidos por el segmento objetivo.
- Spotify: anuncios a través de la plataforma gratuita de la aplicación.
- Instagram: con publicidad enfocada en el segmento objetivo dentro de la plataforma.

En los períodos posteriores, la estrategia de comunicación estará enfocada principalmente en los medios digitales anteriormente indicados debido a la alta penetración de estas plataformas en el segmento objetivo.

Este plan de comunicación está por sobre el promedio de los actuales competidores, quienes no tienen una gran visibilidad en los medios. La excepción de esta tendencia es Tenpo y Superdigital, y que son los líderes que seguir.

²⁷ <https://www.cntv.cl/wp-content/uploads/2021/04/ANUARIO-ESTADISTICO-DE-OFERTA-y-CONSUMO-2020-4.pdf>

²⁸ <https://www.puranoticia.cl/noticias/espectaculos/cuales-son-las-radios-mas-escuchadas-en-el-gran-santiago-aqui-el/2020-05-11/125844.html>

7.5.2 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento del producto para el segmento jóvenes es que esta tarjeta de prepago este en el “top of wallet”, es decir, que por defecto sea la primera alternativa en la que piensen los clientes al momento de realizar una compra. Para lograr esto, los beneficios percibidos por los clientes al hacer uso del producto tienen que ser superiores a la competencia, lo que se espera lograr a través de una experiencia de uso de la aplicación sencilla y entendible en donde se logre identificar todos los cobros sin letra chica y con una amplia oferta de beneficios y promociones acordes a las necesidades de los tarjetahabientes.

Para evitar un incumplimiento en las expectativas de los clientes, la empresa contará con un equipo de desarrolladores que se encarguen de la mejora continua de la aplicación móvil y sitio web, como también de un equipo comercial que esté atento a las tendencias de compra del segmento y que logre alianzas de largo plazo con comercios que valore el segmento.

7.6 Descripción del modelo de negocio

Para la descripción del modelo de negocio se usa el modelo Canvas para el segmento objetivo según los puntos desarrollados en la estrategia:

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<p>Procesador: Donde se procesa toda la información relativa a las transacciones realizadas con las tarjetas</p> <p>Marca (Mastercard): Red por la que operan las transacciones del producto</p> <p>Empresas de delivery: Para realizar la entrega de tarjetas a los clientes</p>	<p>- Desarrollo de aplicación móvil y sitio web</p> <p>- Alianzas con comercios</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Personal</p> <p>Tecnología</p>	<p>Ofrecer una tarjeta de prepago con la mejor variedad de ofertas y descuentos. Con un proceso de apertura online y que permita su administración de forma exclusiva a través de la aplicación móvil y/o sitio web</p>	<p>Canales de comunicación disponibles por los clientes para consultas sobre la operación del producto y reclamos:</p> <p>- RR.SS.</p> <p>- Chatbot</p> <p>- Formulario web</p> <p>Canales de venta</p> <p>Venta a través de canales digitales disponible en sitio web y en aplicación móvil para dispositivos Android, iOS y EMUI</p>	<p>Jóvenes 18,27% del mercado potencial</p> <p>Adultos no bancarizados 19,59% del mercado potencial</p>
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<p>Fijos - 5,6%</p> <p>Variables - 94,4%</p>		<p>Comisiones - 31,2%</p> <p>Tasa de intercambio - 30,8%</p> <p>Tipo de cambio - 37,9%</p>		

Tabla 11: Modelo Canvas

8 Evaluación económica

8.1 Consideraciones generales

La evaluación económica desarrollada a continuación supone las siguientes condiciones en su cálculo:

- Valor UF en el año cero de CLP 32.056²⁹.

²⁹ Valor de UF al 24 de abril de 2022.

- Valor de dólar estadounidense de CLP 837 ³⁰, que se mantiene estable durante los 5 años de evaluación del proyecto.
- Inflación anual ³¹:

	Año							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Inflación	8,4%	3,4%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%

Tabla 12: proyección de inflación anual

- Gasto promedio mensual en por cliente activo³²:
 - o Comercios nacionales: CLP 60.680.
 - o Comercios internacionales: CLP 45.100.
- Transacciones promedio por cliente activo³³:
 - o Nacionales: 2,42.
 - o Internacionales: 3,02.

8.2 Costos de inversión y capital de trabajo

La inversión inicial del proyecto contempla la implementación tecnológica asociada al desarrollo de aplicaciones móviles para dispositivos Android, EMUI e iOS, construcción de sitio web, arriendo de infraestructura en data center durante el año previo a la operación, licencia de Mastercard y habilitación de la oficina. El monto total de inversión a considerar asciende a CLP MM 4.548.

En lo que respecta al capital de trabajo, este incluye exclusivamente el fondo de reserva exigido por la CMF para la operación de clientes prepago, que corresponde a UF 25.000 (equivalente a CLP MM 801).

8.3 Estimación de clientes

La cantidad de clientes se calcula a través del porcentaje de captación anual de 10% respecto al total de los segmentos objetivos de 7.007.042 personas.

Por otra parte, desde el segundo año se considera una tasa de deserción de clientes de un 10% sobre la cantidad de cuentas cerradas a solicitud del tarjetahabiente.

³⁰ Valor del dólar observado al 22 de abril de 2022.

³¹ Informe de política monetaria del banco central. Marzo 2022.

https://www.bcentral.cl/documents/33528/3456057/IPoM_marzo_2022.pdf/a3b89623-a366-ed9a-63bb-6d719102eab2?t=1648639390217

³² Los datos de gasto promedio mensual por cliente activo fueron obtenidos desde las bases de datos de Mastercard con información del año 2021 respecto al uso de tarjetas de prepago en Chile.

³³ Los datos de transacciones promedio mensuales por cliente activo fueron obtenidos desde las bases de datos de Mastercard con información del año 2021 respecto al uso de tarjetas de prepago en Chile.

Dentro del total de clientes enrolados, se considera una tasa de actividad de un 30% y que corresponde a los clientes que efectivamente utilizaron su tarjeta para realizar transacciones en el período de un año.

De esta forma se obtiene la siguiente proyección que se utiliza en el flujo de caja considerando un tamaño de mercado objetivo de 7.007.042 personas correspondientes al segmento jóvenes y adultos no bancarizados:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cientes totales	700.704	1.331.338	1.954.965	2.570.884	3.178.324	3.776.438	4.364.293
Cientes nuevos	700.704	700.704	700.704	700.704	700.704	700.704	700.704
Deserción	-	70.070	77.077	84.785	93.264	102.590	112.849
Cientes activos	210.211	399.401	586.489	771.265	953.497	1.132.931	1.309.288

Tabla 13: Proyección de clientes

Con esta proyección se estima que al final del 7 año de operación los clientes activos representen el 18,69% del mercado objetivo y un 9,83% del mercado potencial.

Año	1	2	3	4	5	6	7
% Clientes totales / Mercado Objetivos	10,00%	19,00%	27,90%	36,69%	45,36%	53,89%	62,28%
% Clientes activos / Mercado objetivo	3,00%	5,70%	8,37%	11,01%	13,61%	16,17%	18,69%
% Clientes totales / Mercado total	5,26%	10,00%	14,68%	19,31%	23,87%	28,36%	32,78%
% Clientes activos / Mercado total	1,58%	3,00%	4,40%	5,79%	7,16%	8,51%	9,83%

Tabla 14: % de clientes respecto al mercado

8.4 Ingresos

Tasa de intercambio

Los ingresos por tasa de intercambio se calculan en base al volumen transaccionado por los clientes en moneda local y en dólares considerando un 1,04% para ambos tipos de transacciones de acuerdo con la resolución del ministerio de hacienda para la fijación preliminar de límites de tasa de intercambio (11).

Valores en CLP MM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Nacional	1.722	3.384	5.118	6.932	8.828	10.803	12.860
Internacional	1.280	2.515	3.804	5.152	6.561	8.030	9.558
Tasa de intercambio total	3.003	5.899	8.922	12.085	15.389	18.833	22.418

Tabla 15: Ingresos anuales proyectados por concepto de tasa de intercambio

Comisiones

Las comisiones corresponden a cobros directos realizados a los clientes por el uso del producto o servicio asociado. Bajo esta definición, se tiene el siguiente desglose por este concepto:

Comisión mensual: por un monto de UF 0,033 (aproximadamente CLP 1.000), y que se cobra a los clientes activos de la cartera de acuerdo con las proyecciones de clientes expuestos en la Tabla 13.

Comisión por emisión de tarjeta: correspondiente a UF 0,13 y UF 0,16 dependiendo si es primera emisión de plástico o reposición respectivamente. Los ingresos asociados a este concepto se calculan en base a la proyección de emisión de tarjetas de la Tabla 21.

La siguiente tabla muestra los ingresos por comisiones proyectados a 7 años.

Valores en CLP MM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	2.887	5.672	8.579	11.621	14.797	18.109	21.556
Emisión plásticos	632	718	799	884	972	1.064	1.159
Total comisiones	3.519	6.390	9.378	12.504	15.769	19.173	22.716

Tabla 16: Ingresos anuales proyectados por concepto de comisiones

Tipo de cambio

Por cada transacción realizada en el extranjero se debe convertir la moneda dólar a peso chileno para realizar el descuento en la cuenta del cliente. El tipo de cambio a utilizar considera un valor 3% superior al valor de compra del dólar y aplica sobre todo el volumen de transacciones realizada en el extranjero.

Valores en CLP MM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Tipo de cambio	3.693	7.255	10.973	14.863	18.926	23.162	27.571

Tabla 17: Ingresos anuales proyectados por concepto de tipo de cambio

La estructura de ingresos es totalmente variable donde cada concepto de ingreso descrito anteriormente cuenta con pesos relativos similares entorno al 30%. La Tabla 18 muestra la estructura de ingresos a través de los 7 años de evaluación de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Tasa de intercambio	29,4%	30,2%	30,5%	30,6%	30,7%	30,8%	30,8%
Nacional	16,9%	17,3%	17,5%	17,6%	17,6%	17,7%	17,7%
Internacional	12,5%	12,9%	13,0%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%
Comisiones	34,5%	32,7%	32,0%	31,7%	31,5%	31,3%	31,2%
Tipo de cambio	36,2%	37,1%	37,5%	37,7%	37,8%	37,9%	37,9%

Tabla 18: Estructura de ingresos

8.5 Costos

Procesamiento

El costo de procesamiento a través de una empresa externa considera los siguientes ítems³⁴:

³⁴ Dato referencial obtenido de la empresa Nexus S.A. a través de su sitio web www.nexuschile.cl

Ítem	Monto	
Procesamiento - por transacción	UF	0,00297
Procesamiento - fijo mensual	UF	65
Autorización de transacción	UF	0,000141
Consultas en línea	UF	0,00012

Tabla 19: Costos de procesamiento

Transferencias de dinero

La única institución que ofrece transferencias de dinero en línea en Chile es la CCA (Cámara de Compensación Automatizado). Los costos de transferencia implican un cobro fijo mensual de UF 150 y un cobro variable por transacción de acuerdo con el número de transferencias realizadas mensualmente ³⁵:

Mastercard

Los costos asociados a la operación con Mastercard se detallan en la Tabla 20, y se encuentran explicados en detalle en la página 28 del informe.

Ítem	Monto	
BIN - mensual	USD	120
Volumen nacional		0,06%
Volumen internacional		0,16%
Cobro por cuenta abierta (trimestral)	USD	0,03
Switch nacional	USD	0,06
Switch internacional	USD	0,2
Costo proyecto (mensual)	USD	6.500
Licencia pago inicial	USD	60.000
Licencia pago mensual	USD	3.300

Tabla 20: Costos Mastercard

Emisión de tarjetas físicas

La emisión de tarjetas físicas lleva asociado los costos de compra del plástico propiamente tal, de la personalización (proceso en que se graban los datos del cliente y de la tarjeta tanto en el chip como en la banda magnética) y del delivery de las tarjetas.

La personalización del plástico corresponde a UF 0,03164 por cada unidad ³⁶, mientras que el costo de plástico (con tecnología de chip contactless) es de USD 1,8 ³⁷.

Respecto al delivery de las tarjetas, el costo asociado es de UF 0,182 ³⁸ por entrega.

³⁵ El detalle del esquema de cobros está publicado en el sitio web de la CCA. <https://www.cca.cl/oferta-de-servicios/>

³⁶ Dato referencial obtenido de la empresa Nexus S.A. a través de su sitio web www.nexuschile.cl

³⁷ Dato obtenido a través de la gerencia de medios de pago de Itaú Chile

³⁸ Dato obtenido a través de la gerencia de medios de pago de Itaú Chile

En cuanto a la cantidad de tarjetas físicas a emitir, se estima que solo el 30% de los clientes que abran una cuenta solicitarán un plástico, y que año a año un 8% de los clientes con tarjetas físicas pedirán una reemisión debido a pérdida o robo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Emisión de tarjetas	140.141	151.352	161.442	171.420	181.275	190.994	200.564
Nuevas	140.141	140.141	140.141	140.141	140.141	140.141	140.141
Reposición	-	11.211	21.301	31.279	41.134	50.853	60.423
Stock tarjetas física:	140.141	266.268	390.993	514.177	635.665	755.288	872.859

Tabla 21: Proyección de emisión de tarjetas físicas

Personal – sueldos

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo 7 sobre la dotación de personal y planilla de sueldos, la proyección de costos asociados a personal son los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Total trabajadores	38	44	45	46	46	47	47	47
Costo mensual RRHH - CLP	480.840	520.269	537.958	554.097	570.720	587.841	605.476	623.641
Costo contratación anual - CLP	104.900.000	12.875.800	1.790.061	1.613.292	-	1.711.542	-	-
Sueldos mensual - CLP	107.898.440	116.746.112	134.348.583	140.267.053	146.176.637	150.561.936	156.883.991	161.590.511
Costo total anual - CLP	1.399.681.280	1.413.829.145	1.613.973.056	1.684.817.933	1.754.119.639	1.808.454.770	1.882.607.894	1.939.086.131

Tabla 22: Costos anuales proyectados por concepto de planilla de colaboradores

Estos costos incluyen el costo de contratación estimado en un sueldo bruto por cada trabajador nuevo en la compañía y el pago a una empresa de recursos humanos encargada del pago de nómina a cada colaborador a un costo de UF 15 mensuales.

Adicionalmente se considera que los sueldos se ajustan anualmente de acuerdo con la inflación del respectivo año.

Oficinas

Según estudio realizado por Colliers International³⁹ en Q4 2021, se estima en UF 0,55 el costo por metro cuadrado de arriendo de oficina en el sector de providencia. Adicionalmente se considera un espacio de 10 metros cuadrados de oficina por trabajador, la cual contempla los espacios comunes como salas de reunión, baños y cafetería entre otros, y que permiten tener un ambiente de trabajo grato⁴⁰.

Publicidad y fidelización

El plan proyecta una fuerte inversión en publicidad y programas de fidelización con el objetivo de sumar rápidamente clientes nuevos e incentivar el uso del producto.

³⁹ Colliers Research & Forecast Report, Oficinas Clase A+/A. Cuarto Trimestre 2021

⁴⁰ <https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8347157/05/17/Las-claves-para-optimizar-los-espacios-en-oficinas.html>

En cuanto a publicidad se considera un gasto anual de USD MM 2,5 reajutable año a año de acuerdo con la inflación.

Respecto al plan de fidelización, se considera un gasto mensual de UF 0,038 (aproximadamente CLP 1.200) por cliente activo. De acuerdo con las proyecciones el gasto en fidelización por año es el siguiente:

Valores en CLP MM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo programa de fidelización	3.325	6.532	9.879	13.381	17.039	20.853	24.822

Tabla 23: Gasto anual en programa de fidelización

8.6 Financiamiento

Para la evaluación económica se considera un 30% de financiamiento a través de instituciones financieras por un monto que asciende a los CLP 1.604.915.698, pagaderos a 7 años en cuotas anuales, y con una tasa de interés anual del 8,28% sobre la UF ⁴¹.

Ítem	Valor
Monto financiamiento - CLP	MM 1.605
Monto financiamiento - UF	50.066
Tasa de financiamiento - anual	8,40%
Plazo	7 años
% de Financiamiento	30%
Cuota anual - UF	9.709

Tabla 24: Condiciones de préstamo bancario

8.7 Proyección de flujo de caja anual

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto, el cual contempla todos los datos indicados a través del capítulo de Evaluación económica:

⁴¹ CMF: tasa de interés corriente a marzo de 2022 para créditos en pesos sobre UF 5.000 y plazo mayor a 90 días. https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_TIC_CL_TRPL_TRUF_PORC_MONT?FechaFin=20220315&FechaInicio=20210415&rutaMenu=478527,485459,485460,485462,485467

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos	-	10.215	19.544	29.273	39.452	50.084	61.168	72.704
Tasa de intercambio	-	3.003	5.899	8.922	12.085	15.389	18.833	22.418
Nacional	-	1.722	3.384	5.118	6.932	8.828	10.803	12.860
Internacional	-	1.280	2.515	3.804	5.152	6.561	8.030	9.558
Comisiones	-	3.519	6.390	9.378	12.504	15.769	19.173	22.716
Mensual	-	2.887	5.672	8.579	11.621	14.797	18.109	21.556
Emisión plásticos	-	632	718	799	884	972	1.064	1.159
TEF	-	-	-	-	-	-	-	-
Tipo de cambio	-	3.693	7.255	10.973	14.863	18.926	23.162	27.571
Costos	-	14.201	22.867	31.482	40.340	49.436	58.800	68.391
Variables	-	12.084	20.363	28.717	37.310	46.148	55.229	64.547
Plásticos	-	207	223	238	253	268	282	296
Personalización	-	66	74	81	89	97	105	114
Delivery	-	885	988	1.085	1.187	1.293	1.403	1.518
Volumen nacional	-	99	195	295	400	509	623	742
Volumen internacional	-	197	387	585	793	1.009	1.235	1.470
Costo por cuenta	-	57	109	160	211	261	310	358
Switch nacional	-	479	910	1.336	1.757	2.173	2.581	2.983
Switch internacional	-	2.085	3.961	5.817	7.649	9.456	11.236	12.985
Procesamiento	-	1.416	2.781	4.207	5.698	7.256	8.880	10.570
Autorización	-	112	132	200	271	344	422	502
Consultas en línea	-	630	1.238	1.872	2.535	3.229	3.951	4.703
Transferencia de fondos (TEF)	-	476	614	668	723	781	841	903
Publicidad	-	2.050	2.218	2.294	2.362	2.433	2.506	2.581
Fidelización	-	3.325	6.532	9.879	13.381	17.039	20.853	24.822
Fijos		2.117	2.503	2.764	3.030	3.288	3.572	3.843
Procesamiento	-	27	28	29	30	31	31	32
Oficina	-	108	111	115	118	122	125	129
Costo BIN	-	1	1	1	1	1	1	1
TEF	-	62	65	66	68	71	73	75
Sueldos	-	1.414	1.614	1.685	1.754	1.808	1.883	1.939
Infraestructura tecnológica	-	204	391	585	789	1.002	1.223	1.454
Intereses	-	144	132	118	101	81	58	31
Licencia Mastercard	-	32	32	32	32	32	32	32
Otros costos	-	125	129	133	137	141	145	150
Utilidad antes de impuestos		-3.986	-3.323	-2.209	-888	648	2.368	4.313
Impuestos de primera categoría		-	-	-	-	175	639	1.165
Utilidad después de impuestos		-3.986	-3.323	-2.209	-888	473	1.729	3.149
Inversión	4.548	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	801	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo	1.605	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	193	216	241	269	300	334	373
Valor residual	-	-	-	-	-	-	-	32.444
Flujo de caja neto	-3.745	-4.179	-3.539	-2.450	-1.157	173	1.394	35.220
Flujo de caja acumulado	-3.745	-7.924	-11.463	-13.912	-15.069	-14.896	-13.501	21.719

Tabla 25: Flujo de caja del proyecto a 7 años en CLP MM

El flujo de caja nos permite visualizar que durante los cuatro primeros años de operación del proyecto se tendrá un flujo de caja neto negativo, situación que cambiará a partir del quinto año, donde se obtiene un flujo de caja positivo de CLP MM 473.

En el año 7 se toma en cuenta el valor residual en el flujo de caja neto, el cual se obtiene a través de la siguiente fórmula:

$$Valor\ residual = FC_7 * \frac{1 + g}{k - g}$$

donde,

FC_7 : corresponde a la utilidad después de impuestos del año 7

g : tasa de crecimiento a perpetuidad (3%)

k : tasa de descuento (13%)

Respecto al margen operacional, se verifica que este incrementa a medida que el volumen total de clientes aumenta pasando de un -39,03% en el año 1 a un 5,93% al séptimo año de operación.

De igual forma, se evidencia que la utilidad operacional anual por cliente pasa de CLP -5.689 el año uno a CLP 988 en el año 7.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Margen operacional	-39,03%	-17,00%	-7,54%	-2,25%	1,29%	3,87%	5,93%
Margen neto	-39,03%	-17,00%	-7,54%	-2,25%	0,94%	2,83%	4,33%
Ingreso por cliente - CLP	14.578	14.680	14.974	15.346	15.758	16.197	16.659
Ingreso por cliente activo - CLP	48.592	48.933	49.912	51.152	52.526	53.991	55.529
Utilidad operacional por cliente - CLP	-5.689	-2.496	-1.130	-345	204	627	988
Utilidad operacional por cliente activo - CLP	-18.963	-8.319	-3.766	-1.151	679	2.090	3.294

Tabla 26: Ratios de medición de flujo de caja

8.8 Cálculo de tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento a exigir al proyecto se utilizó el método de Costo de Promedio Ponderado del Capital (CPPC) a través de la siguiente fórmula:

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

En donde:

D: Deuda de la empresa (30%)

E: Fondos propios (70%)

t: Impuestos a las ganancias (27%)

K_d : Costo de la deuda (8,28%)

K_e : Costos de recursos propios (15,97%), que a su vez se obtiene de la siguiente fórmula:

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

donde:

- R_f :** Rentabilidad libre de riesgo. Equivalente a tasa de préstamo del banco central correspondiente a un 7,0% ⁴².
- R_m :** Rendimiento esperado del mercado. Para este análisis se utilizó la rentabilidad del fondo B de las AFP de los últimos 12 meses⁴³ correspondientes a un 16,65%.
- β :** Factor que define la volatilidad esperada para un mercado determinado. En el caso de la banca, se utiliza el valor de 0,93 en base a un estudio del Banco Central publicado en diciembre del año 2018 ⁴⁴.

Con los datos indicados, el resultado del WACC es de un 13%, que es la tasa interna de retorno a considerar para el cálculo del VAN.

8.9 Tasa interna de retorno y valor actual neto

En base al flujo de caja presentado anteriormente, se obtienen los siguientes valores de valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR):

VAN: CLP MM 3.117

TIR: 17,53%%

El VAN indica la ganancia que tendrá el accionista en un horizonte de 7 años, el cual asciende a CLP MM 3.117, mientras que el TIR indica la tasa de descuento requerida para que el VAN sea CLP 0.

Por otra parte, al finalizar el séptimo año de operaciones, el ingreso después de impuestos proyectado es de CLP MM 3.148, el cual no considera el valor residual del proyecto que se incluye en el flujo de caja.

8.10 Análisis de sensibilidad

8.10.1 Sensibilidad de VAN y TIR en función del porcentaje de captación de clientes

Todos los ingresos de la empresa (correspondientes a comisiones, tasa de intercambio e ingreso por tipo de cambio), dependen directamente de la cartera de clientes proyectada. La estimación proyectada contempla una captación anual del 10% del segmento objetivo. Al evaluar la TIR y el VAN respecto al porcentaje de captación de clientes se observa que existe una alta sensibilidad ante esta variable.

⁴² Tasa de interés del banco central marzo 2022. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/comunicado-rpm-marzo-2022#:~:text=En%20su%20Reuni%C3%B3n%20de%20Pol%C3%ADtica,la%20unanimidad%20de%20los%20Consejeros.>

⁴³ https://www.ciedess.cl/601/articles-7331_archivo_01.pdf

⁴⁴ https://www.bcentral.cl/c/document_library/get_file?uuid=1cecb080-bf75-2c67-e590-6748e89b8e30&groupId=33528#:~:text=El%20coeficiente%20beta%20de%20un,o%20no%20en%20el%20mismo

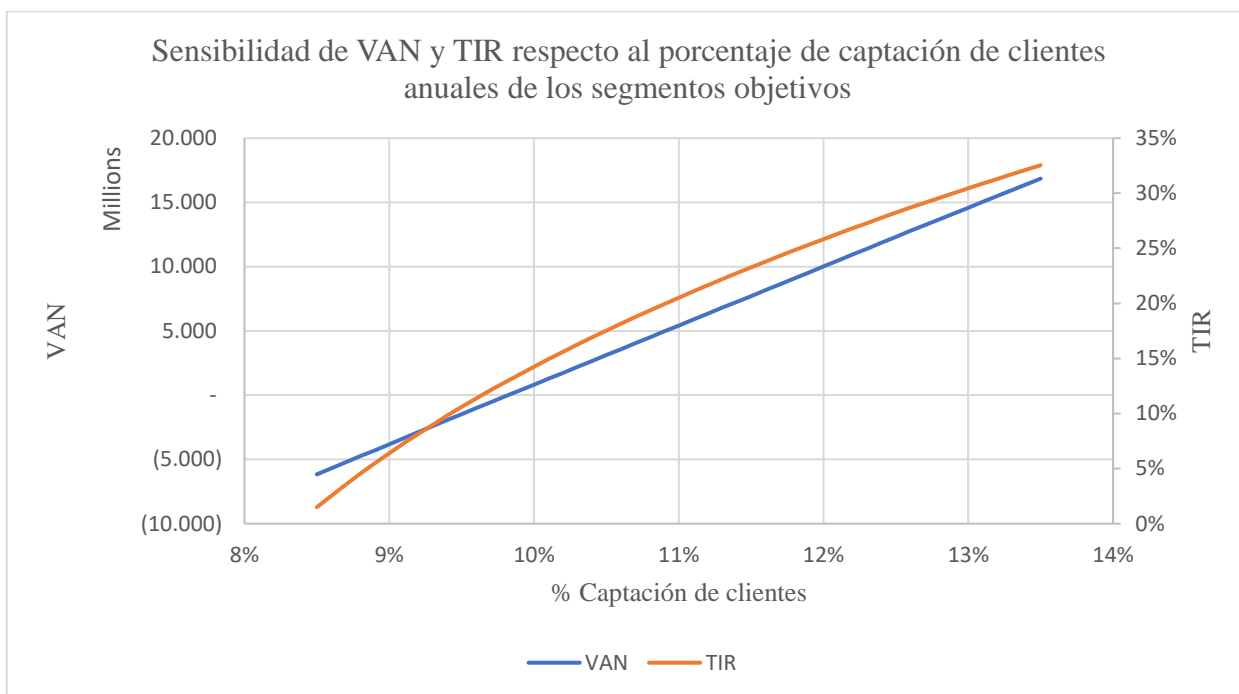


Gráfico 11: Sensibilidad de VAN y TIR respecto al porcentaje de captación de clientes anuales

Con tan solo disminuir en 40 puntos base el porcentaje de captación, la TIR disminuye a un 14,9% (valor por debajo del objetivo de la evaluación).

De igual forma se aprecia que el VAN y TIR son sumamente sensibles ante la variable de porcentaje de captación de clientes.

8.10.2 Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en el porcentaje de clientes activos

Se entiende por porcentaje de clientes activos al coeficiente entre los clientes que poseen el producto y realizan transacciones en el período, y el total de clientes que tienen el producto habilitado para operar.

En el Gráfico 12 se observa que al disminuir el porcentaje de clientes activos a un 28%, el VAN del proyecto se hace negativo con un valor de CLP MM -412 y la TIR disminuye a 12,35%, demostrando en estas mediciones una gran elasticidad respecto a la actividad de clientes.

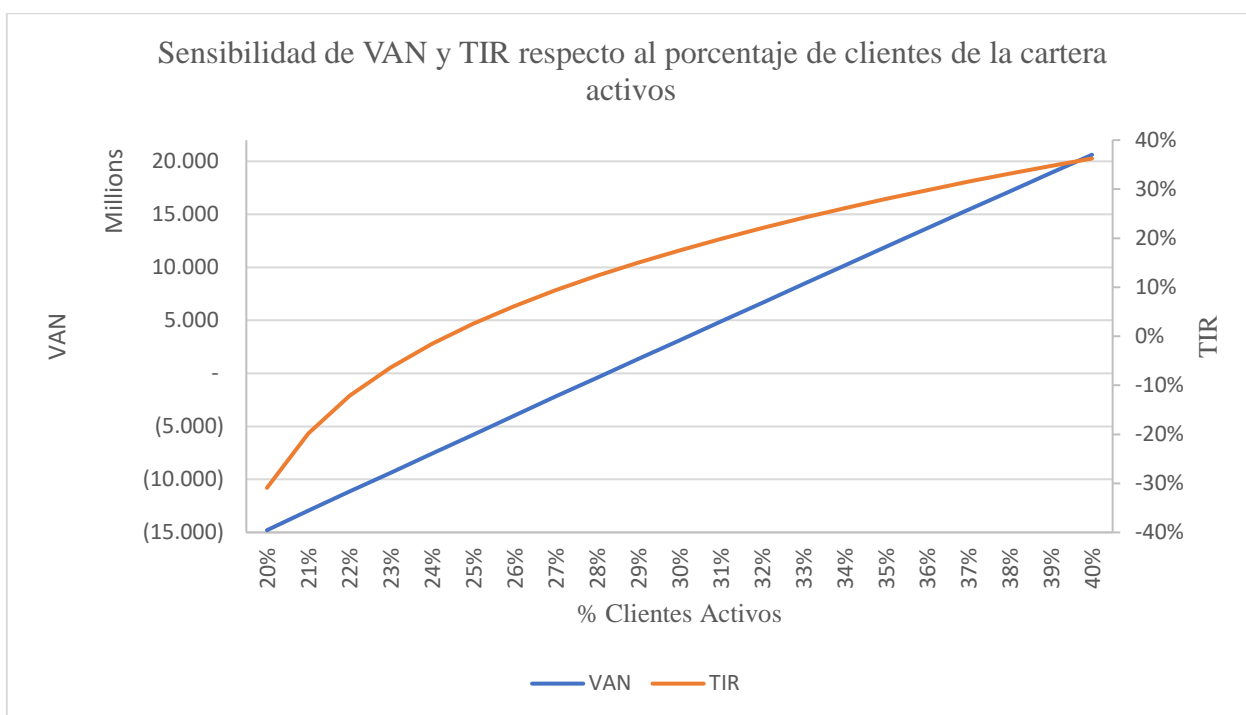


Gráfico 12: Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en el porcentaje de clientes activos

8.10.3 Sensibilidad de VAN y TIR ante variaciones en la tasa de intercambio

Actualmente la tasa de intercambio para tarjetas prepago (tarjetas de pago con provisión de fondos) prepago es de un 1,04%. Como se indicó en los capítulos anteriores, estas tasas actualmente están fijadas de manera preliminar y se espera que en el cuarto trimestre de 2022 se definan las tasas de intercambio definitivas.

Dado que la tasa de intercambio representa un 30,8% de los ingresos al séptimo año de operación de acuerdo con el flujo de caja expuesto, es que se hace necesario estudiar la sensibilidad del VAN y el TIR del proyecto ante los eventuales cambios sobre el actual valor.

El Gráfico 13 indica una alta sensibilidad en los indicadores financieros del proyecto, en donde un descenso de 4 puntos base en la tasa de intercambio impacta de forma tal, que el VAN toma valores negativos (CLP MM -1.114) con una TIR asociada de 11,24%.

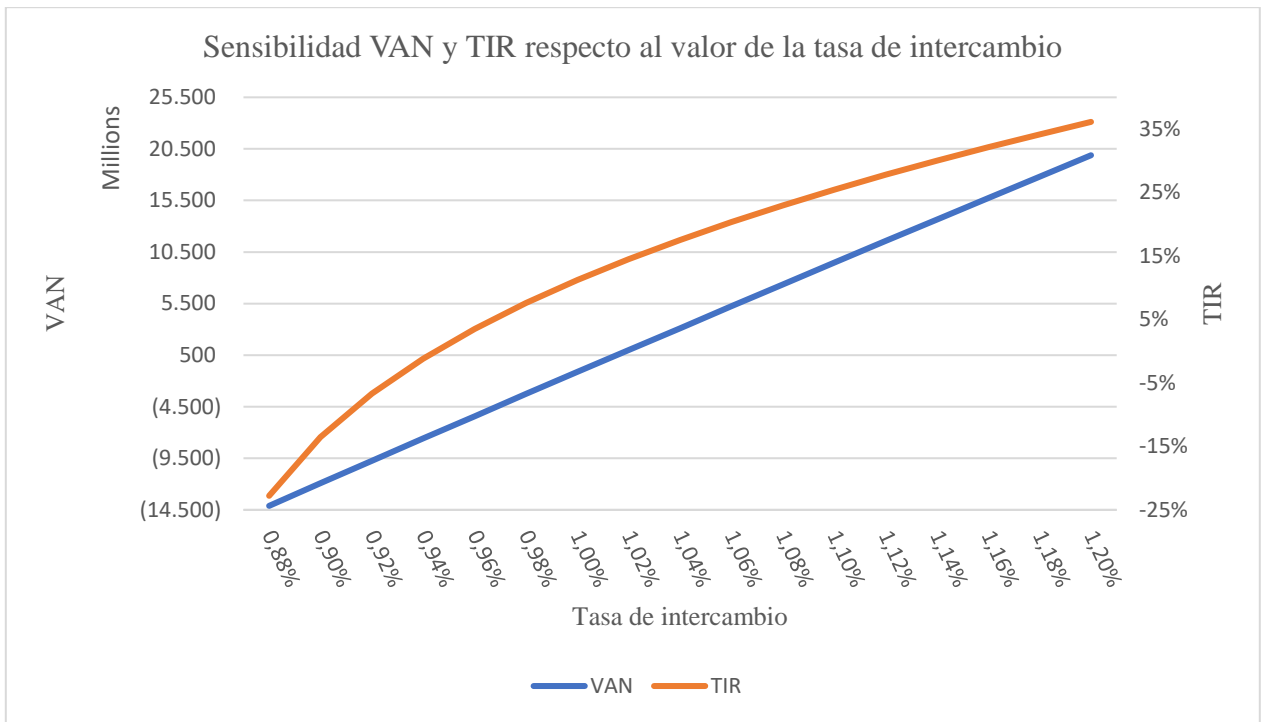


Gráfico 13: Sensibilidad de VAN y TIR respecto a la tasa de intercambio

9 Conclusiones y recomendaciones

De la evaluación y análisis de datos del presente documento se concluye lo siguiente:

- Se cumple el objetivo general debido a que el ingreso proyectado al séptimo año de operación es de CLP MM 3.148, que se encuentra sobre del valor objetivo de CLP 1.000. Mientras que la TIR de la evaluación es de 17,53% que también es superior respecto al 15% esperado como mínimo.
- Llevar a cabo la implementación de esta compañía requerirá de un fuerte gasto inicial ascendiente a CLP MM 5.350. No obstante, al séptimo año de operación se logra un VAN de CLP MM 3.117, indicando que el proyecto es factible y genera ganancia en el largo plazo.
- Se han identificado 4 segmentos de clientes que se descomponen en 8 subsegmentos asociados. Su caracterización está dada por datos demográficos como rango etario, nivel de ingresos, ocupación y otros datos extraídos de la encuesta realizada asociados a uso y conocimiento del producto.
- Se crea una propuesta de valor flexible a los requerimientos de cada cliente, otorgando beneficios a través de distintos beneficios, como retorno de dinero por cumplimiento de metas de uso del producto y descuentos por rubro/comercio. La intención es el aumentar la cantidad de clientes activos como también aumentar el uso del producto.
- Existe una alta sensibilidad en el VAN y TIR del proyecto ante variaciones de tasa de intercambio, porcentaje de clientes activos y porcentaje de captación de clientes. Por lo que el cumplimiento de captación y activación de clientes se transforma en una actividad crítica para lograr un buen rendimiento del negocio.
- La tarjeta de prepago es un producto que margina por volumen de clientes y transacciones realizadas, por lo que no puede estar enfocado exclusivamente en segmentos de nicho.
- El diagnóstico del mercado actual identifica una alta competencia por bancarizar a la población en Chile debido al gran mercado potencial existente. Existen 5 competidores directos operando en el mercado, y también productos sustitutos para las tarjetas de prepago. Esto indica que el producto por sí solo no será un factor que motive a los clientes a contratarlo, sino que serán los factores como las promociones ofrecidas, el bajo costo y/o una experiencia de uso diferenciadora, los que ayuden a capturar cuota de mercado y fidelizar clientes.
- Se identifica como un riesgo relevante el actual proceso de fijación de tasas de intercambio debido al alto impacto que tiene sobre los ingresos de la empresa (30,8%). Los distintos actores del mercado, como emisores, adquirentes y comercios, están intentando convencer a la comisión sobre los efectos positivos o negativos de bajar o subir las tasas de

intercambio. Esto produce incertidumbre en el mercado de medios de pago, pues no está clara cuál será la decisión final de la fijación de tasas de intercambio.

En base a estas conclusiones, se recomienda lo siguiente:

- No realizar el negocio hasta que las nuevas tasas de intercambio definitivas sean publicadas por el comité técnico designado por el senado. Esto se debe al alto impacto que generan las tasas de intercambio sobre los ingresos, donde una reducción de 4 puntos básicos sobre la tasa de intercambio actual, es decir, una tasa de intercambio de 1.00% hace que la empresa sea no viable.
- Evaluar posibilidades de negocio de emisión de tarjetas de prepago en entornos B2B y B2G. Lo que abre opciones como el pago de subsidios por parte del estado o bien pagos de viáticos en empresas, entre otras opciones. Estos son segmentos aún poco explorados y tienen un gran potencial.
- Realizar una encuesta de mercado con una participación superior a 400 personas para obtener resultados con 95% de confianza y margen de error de 5%. A esta encuesta es recomendable sumar sesiones de focus group de los segmentos seleccionados para indagar en mayor detalle los resultados obtenidos de la encuesta. Con estos datos se podrían identificar segmentos no analizados que ayudará a robustecer la presente evaluación.

11. Glosario

Adquirente	Institución encargada de adquirir las transacciones.
ATM	Sigla de “Automatic Teller Machine” asociada a cajeros automáticos.
BIN	Corresponden a los 6 primeros dígitos de las tarjetas que identifican la marca (Mastercard, Visa, American Express, etc.) y el tipo de producto (Tarjetas de prepago, débito o crédito)
CVC	Código de seguridad de 3 dígitos que está presente en el reverso de las tarjetas. Comúnmente es solicitado por los comercios en transacciones no presenciales.
Emisor	Institución que emite tarjetas para su uso en comercios
Marca	Empresa que proporciona la red de procesamiento y de compensación y liquidación de fondos entre emisores y adquirentes.
PAN	Corresponde al acrónimo de “Primary Account Number” y que corresponde al número de la tarjeta.
Tasa de intercambio	Tasa cobrada sobre el monto de cada transacción que es traspasada desde los adquirentes a los emisores como comisión ganada por el uso de su producto en el comercio.
TEF	Sigla de “Transferencia Electrónica de Fondos”, la cual está asociada a transferencias bancarias de dinero.

12. Bibliografía

- (1) Banco Central de Chile. Documentos de política monetaria [en línea]
<https://www.bcentral.cl/documents/33528/133323/bcch_archivo_096584_es.pdf/3b10f343-10f0-920f-1157-2fcd291a6280?t=1573272292943> [consulta: 10 octubre 2020]
- (2) Banco Central de Chile. Norma Financiera Capítulo III.J2-1, Operación de tarjetas de pago [en línea]
<<https://www.bcentral.cl/documents/33528/115568/CapIIIJ13.pdf>> [consulta: 15 enero 2021]
- (3) CMF Chile. Chile lidera en bancarización y pagos digitales, pero con brecha entre comunas. [en línea]
<<https://www.fintechile.org/noticias/chile-lidera-en-bancarizacion-y-pagos-digitales-pero-con-brecha-entre-comunas>> [consulta: 15 diciembre 2021]
- (4) CMF Chile. Solicitud de autorización de existencia e inscripción en el Registro para Emisores de Tarjetas de Pago con Provisión de Fondos no bancario. [en línea]
<<https://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-article-29349.html>> [consulta: 01 febrero 2021]
- (5) Banco Central (Chile). Norma financiera Capítulo III.J.1.3. Santiago, Chile, 2017. 13p
- (6) Ley N° 21.234. Limita la responsabilidad de los titulares o usuarios de tarjetas de pago y transacciones electrónicas en caso de extravío, hurto, robo o fraude. Ministerio de hacienda, Santiago, Chile, 29 de Mayo de 2020
- (7) Minsait payments. X Edición del informe de tendencias en medios de pago [en línea]
<<https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/tendencias-en-medios-de-pago>> [consulta: 25 febrero 2022]
- (8) Colliers.2020 1T Reporte de Oficinas B [en línea]
<<https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reporteoficinasb1t2020>> [consulta: 25 febrero 2022]
- (9) Ley N° 21.635. Regula las tasas de intercambio de tarjetas de pago. Ministerio de hacienda, Santiago, Chile, 6 de agosto de 2021.
- (10) Resolución 1 exenta. Determina propuesta preliminar de límites a las tasas de intercambio en primer proceso para la determinación de límites a las tasas de intercambio. Ministerios de hacienda, Santiago, Chile, 5 de febrero de 2022.
- (11) Banco central de Chile. Informe de política monetaria marzo 2022 [en línea]
<https://www.bcentral.cl/documents/33528/3456057/IPoM_marzo_2022.pdf/a3b89623-a366-ed9a-63bb-6d719102eab2?t=1648639390217> [consulta: 24 abril 2022]
- (12) Superdigital [en línea]
<<https://www.superdigital.cl/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (13) Dalecoopeuch [en línea]
<<https://dalecoopeuch.cl/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (14) Prepago los héroes [en línea]
<<https://www.prepagolosheroes.cl/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (15) Mach [en línea]
<<https://www.somosmach.com/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (16) Tenpo [en línea]
<<https://www.tenpo.cl/>> [consulta: 17 diciembre 2021]

- (17) Banco Santander. Cuenta corriente Life [en línea]
<<https://banco.santander.cl/personas/planes/cuenta-corriente-life>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (18) Banco de Chile. Cuenta FAN [en línea]
<<https://portales.bancochile.cl/cuenta-fan>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (19) Banco estado. Cuenta RUT [en línea]
<https://www.bancoestado.cl/imagenes/_personas/productos/cuentas/cuenta-rut-home.asp> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (20) Banco BICE. Cuenta Go BICE [en línea]
<<https://cloud.info.bice.cl/go-bice>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (21) Fpay [en línea]
<<https://fpay.cl/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (22) Chek [en línea]
<<https://chek.cl/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (23) Revolut [en línea]
<<https://www.revolut.com/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (24) Qantasmoney. Travel money card [en línea]
<<https://www.qantasmoney.com/travel-money-card>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (25) Chocale. Prepago los héroes sumó 125 mil clientes, 69% son mujeres [en línea]
<<https://chocale.cl/2022/04/prepago-los-heroes-sumo-125-mil-clientes-69-son-mujeres/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (26) Chocale. Podcast Ari Dukes fintech coopeuch [en línea]
<<https://chocale.cl/2020/06/podcast-ari-dukes-fintech-coopeuch/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (27) Chocale. Tenpo quiere transformarse en el primer neo banco de Chile [en línea]
<<https://chocale.cl/2022/04/tenpo-quiere-transformarse-en-el-primer-neobanco-de-chile/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (28) La Tercera. Por primera vez el efectivo dejó de ser el medio de pago más utilizado en Chile [en línea]
<<https://www.latercera.com/pulso/noticia/por-primera-vez-el-efectivo-dejo-de-ser-el-medio-de-pago-mas-utilizado-en-chile/7N7I5ZCAWBBRHLTKGIFDD7QWOE/>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (29) Banco Central. Análisis de los coeficientes beta: evidencia en el mercado de activos chilenos [en línea]
<https://www.bcentral.cl/c/document_library/get_file?uuid=1cecb080-bf75-2c67-e590-6748e89b8e30&groupId=33528#:~:text=El%20coeficiente%20beta%20de%20un,o%20n o%20en%20el%20mismo> [consulta: 3 septiembre 2021]
- (30) CMF Chile. Tasa de interés corriente, operaciones no reajustables en moneda nacional, por plazo y tramo de montos [en línea]
<https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_TIC_CL_TRPL_TRUF_PORC_MONT?FechaFin=20220315&FechaInicio=20210415&rutaMenu=478527,485459,485460,485462,485467> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (31) El economista América. Las claves para optimizar los espacios en oficinas [en línea]

- <<https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8347157/05/17/Las-claves-para-optimizar-los-espacios-en-oficinas.html>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (32) CCA. Ofertas de servicios [en línea]
< <https://www.cca.cl/oferta-de-servicios/> > [consulta: 17 diciembre 2021]
- (33) Nexus Chile [en línea]
<www.nexuschile.cl> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (34) Pura noticia. Cuáles son las radios más escuchadas en el gran Santiago [en línea]
<<https://www.puranoticia.cl/noticias/espectaculos/cuales-son-las-radios-mas-escuchadas-en-el-gran-santiago-aqui-el/2020-05-11/125844.html>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (35) Consejo nacional de televisión. Anuario estadístico de oferta y consumo 2020 Q4 [en línea]
<<https://www.cntv.cl/wp-content/uploads/2021/04/ANUARIO-ESTADISTICO-DE-OFERTA-y-CONSUMO-2020-4.pdf>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (36) Diario estrategia. Fintech acusa a Walmart de discriminación por no recibir tarjetas de prepago en tiendas [en línea]
<<http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3046324/fintechile-acusa-walmart-discriminacion-no-recibir-tarjetas-prepago-tiendas>> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (37) Mastercard. Mastercard 2020 innovation forum whitepaper [en línea]
<https://www.mastercard.com/news/media/vvflkwmr/mastercard_2020-innovation-forum-whitepaper_spanish-final_20201118.pdf> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (38) CIEDESS. Boletín de rentabilidad de los fondos de pensiones [en línea]
<https://www.ciedess.cl/601/articles-7331_archivo_01.pdf> [consulta: 17 diciembre 2021]
- (39) Instituto nacional de estadística. Censo 2017 [en línea]
<<http://www.censo2017.cl/>> [consulta: 3 septiembre 2021]
- (40) CMF Chile. Operadores de tarjetas de pago [en línea]
<<https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-29000.html>> [consulta: 26 abril 2022]
- (41) Transbank. ¿Cuánto cobra Transbank por venta? [en línea]
< <https://ayuda.transbank.cl/tarifas-vender-transbank>> [consulta: 26 abril 2022]