



**“TRANSBANK: LÍDER EN LA INDUSTRIA DE
MEDIOS DE PAGO EN CHILE ¿CÓMO
MANTENER LA POSICIÓN DOMINANTE EN
UNA INDUSTRIA CADA VEZ MÁS
DINÁMICA?”**

Parte I

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: María Alicia Negrete Pereira
Profesor Guía: Leslier Valenzuela – Francisco Villegas**

Santiago, Noviembre 2022

ÍNDICE

PARTE I: ESTUDIO DE CASO

<i>I. SINÓPSIS</i>	2
<i>II. EVOLUCIÓN EN LA INDUSTRIA DE MEDIOS DE PAGO</i>	4
II.1 Evolución de Transbank y posicionamiento en el mercado (1989 – 2020):	5
II.2 Recursos y actividades claves: Conocimiento, seguridad y tecnología de punta.	6
II.3 Desarrollo organizacional, cultura Transbank:	7
II.4 Segmentación del mercado:	8
<i>III. CAMBIO DE MODELO OPERACIONAL, IMPACTOS EN LA INDUSTRIA</i>	10
III.1 Punto de quiebre:	11
III.2 Impacto en el modelo de ingresos para Transbank:	13
<i>IV. LA COMPETENCIA</i>	14
IV.1 Se incorpora un nuevo liderazgo en TBK	16
<i>V. DESAFÍOS PARA EL FUTURO</i>	18
V.1 En búsqueda de recuperar camino perdido	19
<i>VI. BIBLIOGRAFÍA</i>	20
<i>VII. SECCIÓN ANEXOS:</i>	21
VI.1 Evolución Medios de Pago	21
VI.2 Participación de los bancos en la Sociedad Interbancaria	22
VI.3 Productos y servicios	22
VI.4 Comparativa Estado de Resultado 2016 – 2020 (11)	24
VI.5 Desarrollo de Marca (Branding)	25
VI.6 Merchant Discount	26

I. SINÓPSIS

El año 2020 da la bienvenida con una pandemia que golpeó a Chile y al mundo entero. Es en este escenario donde se desenvuelve la travesía en la que se embarca Transbank, empresa chilena líder, única administradora en la industria de medios de pago, con una gran trayectoria en la implementación de productos y servicios, tecnología, alta disponibilidad y seguridad en el resguardo de la información.

Como medio de pago, no es difícil imaginar que el efectivo es el principal método utilizado, una respuesta acertada hasta el año 2019. Luego comienza una rápida transición al uso de medios de pagos electrónicos, como tarjetas de crédito, débito y transferencias bancarias, entre otros, preferidos por su seguridad y comodidad. En esta industria, Transbank con una fuerte presencia entre los comercios y una marca comercial que se había ganado la confianza de sus clientes, es impactada por cambios regulatorios importantes, la entrada de competencia al mercado, crisis económica-social y una pandemia que afectó al mundo entero.

Es así, como a fines del 2019, se integra a Transbank Patricio Santelices como Gerente General, quién debe enfrentar el nuevo escenario normativo y competitivo, lo que sin duda le generó retos adicionales en su nueva posición. El primer efecto asumido por Patricio, fue la merma en los ingresos de la compañía.

El regulador pretendía con los cambios incentivar la innovación tecnológica, extender la red de adquirentes¹ en Chile e impulsar la entrada de competencia en la industria de medios de pago, con el objetivo de favorecer a los consumidores finales.

Transbank cierra el año 2020 informando por primera vez en sus estados financieros, pérdidas por MM\$16.700.- Al reflexionar sobre la erosión de la posición dominante en el mercado y los nuevos retos a los cuales se ve enfrentado, Santelices comenta: *“es motivante liderar y ser parte de una compañía inserta en una industria que está viviendo una verdadera transformación en los medios de pago” (1).*

¹ Banco Adquirente, permite a los comerciantes procesar transacciones de tarjetas de crédito y débito, gestiona las operaciones que se realicen en la cuenta merchant junto a los bancos emisores para poder recibir el pago final: <https://www.diariocritico.com/cual-es-la-diferencia-entre-un-banco-adquiriente-y-un-banco-emisor>

Comienza el desafío de convertir a Transbank en la primera opción para los comercios, en un mercado agitado por los cambios regulatorios, que dan paso al ingreso de nuevos competidores derivado de los impactos de la reciente normativa. En ese sentido, el Gerente General enfoca a la organización en la búsqueda de estrategias, siendo el objetivo principal en el corto plazo restaurar un nivel satisfactorio de rentabilidad y potenciar su propuesta de valor llegando a más clientes b2b y b2c con soluciones únicas y originales. En esta línea, haciendo alarde de la robustez de sus procesos, seguridad, infraestructura y enorme conocimiento, que serán parte importante de la estrategia que le permitan alcanzar una ventaja competitiva frente a la nueva competencia. *¿Cómo puede Santelices potenciar los recursos y capacidades de la compañía en búsqueda de esa ventaja competitiva? ¿Qué desafíos trae para Transbank el nuevo escenario altamente normado y competitivo en la industria?*

II. EVOLUCIÓN EN LA INDUSTRIA DE MEDIOS DE PAGO

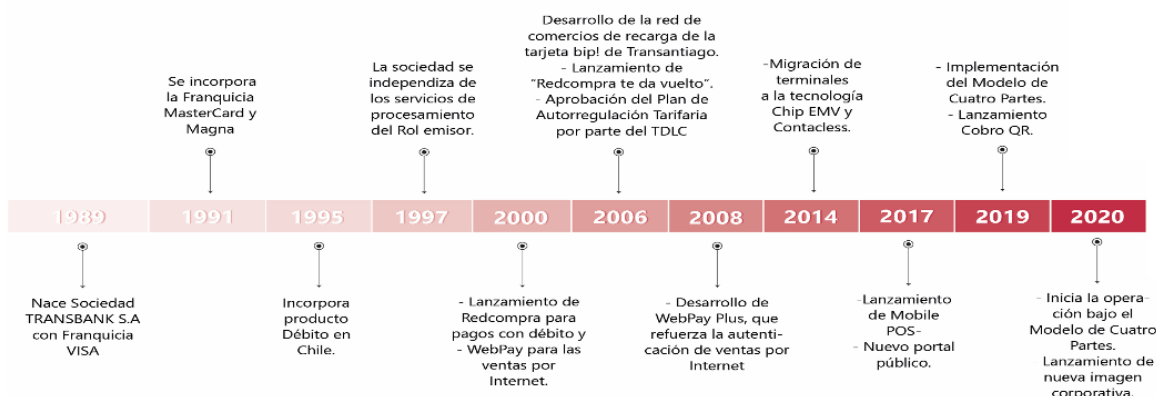
La industria experimentaba una rápida transición hacia los medios de pago digitales, dada sus características de mayor seguridad y comodidad en el uso, desplazando los métodos tradicionales como el efectivo y cheque. Esto sin duda, se aceleró con la pandemia, dando lugar a la masificación del uso de tarjetas y transferencias entre otros medios para el pago de productos o servicios.

Desde la llegada del COVID-19, se reforzaron los mensajes de prevención sanitaria, entre los que se sugirió a la población evitar el pago con monedas o billetes, para prevenir posibles contagios. *"Sabemos que el dinero cambia de manos con frecuencia y puede recoger todo tipo de bacterias y virus"*, señaló el personero de la Organización Mundial de la Salud (2)

En la encuesta de "Uso y Preferencias del Efectivo"² del Banco Central de Chile se observa como en el 2020 por primera vez, el efectivo no fue el principal instrumento de pago utilizado por los chilenos. **(véase anexo 1).**

² El propósito de este estudio es investigar sobre tendencias de uso de medios de pago de las personas lo cual permite al Banco Central generar instrumentos de monitoreo e información de calidad respecto al efectivo: https://www.bcentral.cl/documents/33528/133329/eee_125.pdf.

○ **II.1 Evolución de Transbank y posicionamiento en el mercado (1989 – 2020):**



*Elaboración propia en base a la información disponible en la memoria anual de Transbank 2020³

Transbank, con sede en Santiago de Chile, fue creada en 1989 por siete entidades bancarias que se agruparon para integrarse verticalmente. La compañía comenzó a operar como una sociedad de apoyo al giro bancario⁴, por encargo de los emisores⁵, que resultaban ser casi en su totalidad sus propios dueños y socios claves (véase anexo 2).

Fue por casi 30 años, la única administradora de tarjetas de crédito, débito y prepago certificada por las franquicias VISA, MasterCard y American Express. Durante esta época el uso de las tarjetas de débito y crédito como medio de pago, no era una práctica habitual en la población, es por ello, que la existencia de Transbank pasa a ser relevante en la industria.

Pionera en la construcción de soluciones para acercar los medios de pago electrónicos a los comercios, tarjetahabientes y bancos, junto con contribuir a la bancarización de las personas, la industria avanza. Los primeros 5 años fue adhiriendo comercios y formalizó la red con las Franquicias VISA, MasterCard y American Express, con ello se transformó en el único adquirente y operador de todos los bancos emisores de la plaza, figura que facilitó la masificación de este medio de pago y con ello, su figura potente como marca.

³ El caso de estudio se cierra en el año 2020: <https://publico.transbank.cl/reportes-anuales>

⁴ Las sociedades de apoyo al giro están destinadas a prestar servicios a las entidades financieras, prestan servicios de transferencia electrónica de fondos y datos, administración de tarjetas de crédito, entre otras: <https://www.cmfchile.cl/educa>.

⁵ Banco emisor es aquel que emite tarjetas de crédito a los consumidores en nombre de las redes de tarjetas (Visa, MasterCard...). Actúa como intermediario entre el consumidor y la red de tarjetas: <https://www.diariocritico.com/cual-es-la-diferencia-entre-un-banco-adquiriente-y-un-banco-emisor>.

- **II.2 Recursos y actividades claves: Conocimiento, seguridad y tecnología de punta.**

Transbank posee el know how del negocio end to end, desde el rol Emisor de tarjetas como del lado Adquirente de cara a los comercios, transversalidad que le permitió contribuir al desarrollo de distintas iniciativas y evolucionar en forma acelerada adoptando las mejores prácticas del estándar de la industria internacional.

Utilizando todos los recursos de los cuales dispone, ha logrado adaptarse a los cambios que se han ido generando en la industria, desarrollando nuevos productos, con propuestas que se conectan con las necesidades cada vez más particulares de los usuarios.

Entre los años 2000 y 2006 Transbank crea su propia marca a nivel nacional, Redcompra para aceptación de tarjetas de débito, solución que permitió mayor procesamiento de pagos en el mercado, con ticket promedio de ventas de menor valor que el realizado con tarjeta de crédito, impulsando el mayor uso del producto. En este periodo, realizó el lanzamiento de Webpay, portal de pagos gratuito y seguro para las compras por internet, el primer gran paso de las ventas on line con autenticación de los usuarios. A través del banco, el producto le incorporó mayor seguridad, protegiendo la venta del comercio y a los clientes de los fraudes por clonación y falsificación de tarjetas. Webpay impulsa rápidamente, WebPay Plus, cuya nueva versión robustece la autenticación de clientes y permite que cualquier comercio que quiera abrirse al mundo de pagos por internet, pueda acceder, integrando el botón de pago en su propia página web.

En el 2014, la empresa realiza una masiva migración de terminales para el uso de tarjetas con Chip Europay Mastercard y Visa (EMV) e implementación del pago Sin Contacto, solución impulsada por las franquicias en búsqueda de mayor seguridad al medio de pago. Con estas iniciativas, la transaccionalidad iba presentando mayor crecimiento, lo que hacía necesario reforzar la performance de la infraestructura. Transbank incorpora en sus sistemas soluciones más ágiles y robustas creando la Gerencia de Transformación Digital a fines del 2019, aumentando su capacidad de 500 a 2.000 transacciones por segundo, alcanzando un Uptime de 99,95% de disponibilidad para todos los sistemas de la compañía.

Con una industria más robusta refuerza otra de sus actividades claves, la autorización en línea y procesamiento de transacciones nacionales e internacionales, orientado al segmento

b2b emisores de tarjetas, servicio implementado sobre un sistema Backend de clase mundial, asegurando la integridad de un mayor número de operaciones y nuevo modelo de atención a clientes, todo sobre la red propia. Durante el 2020, refuerza la estabilidad y seguridad operacional de la cual era poseedora, dando cumplimiento a la normativa (RAN 2010)⁶, incorporando a toda su red y procesos la certificación de normas de seguridad, Protecting Payment Card Information (PCI Compliance)⁷.

Transbank cuenta con un liderazgo tecnológico importante, con soluciones que otros actores de la industria no poseen, como el Host to host⁸ y soluciones de pagos seguros por la web, productos y servicios atractivos para las medianas y grandes empresas, manteniendo una red de comercios adheridos superior a los demás.

Todo lo que Transbank ha desarrollado a lo largo de estos años, le permitió robustecer su propuesta de valor y posicionar su marca, transformándose en una herramienta estratégica para la empresa. De esta manera, logra conectar con su segmento principal de clientes (b2b) siendo capaz de ofrecerles productos y servicios que responden a sus necesidades particulares, siendo estas: seguridad, confianza y estabilidad operacional.

Sin embargo, Transbank no había potenciado equitativamente el segmento de micro-empresas. En esta línea, la competencia si había entrado con soluciones y condiciones más atractivas y económicas, como terminales propios, sin costos de arriendo y abono al comercio durante el día o varias veces en el día, propuestas valoradas por ese segmento, que Transbank no habría desarrollado. Es así como los cambios en la industria, llevan a la compañía a tomar nuevos desafíos estratégicos para hacer frente a los competidores, con una propuesta de valor que les permitiera conectar con las necesidades del nuevo segmento b2b, micro merchant, sin perder la calidad, alta disponibilidad y diversidad de productos.

⁶ RAN 2010: Norma para la gestión de la seguridad de la información y ciberseguridad, aplica a Bancos, Filiales, Emisores y operadores de tarjetas de Pago, Sociedades de Apoyo al giro Bancario: <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-article-29313.html>

⁷ Payment Card Industry Data Security Standard o PCI DSS es el estándar global de protección de datos en industrias que manejan tarjetas de pago de crédito o débito. Su objetivo es asegurarse de que todas las empresas posean un nivel básico mínimo de seguridad que proteja los datos de los titulares de tarjetas: <https://blog.hackmetrix.com/que-es-pci-dss>.

⁸ Solución que implica un desarrollo en la aplicación de las cajas del comercio para integrarla a los equipos provistos por Transbank, conectándose vía enlace dedicado a los servidores, lo que entrega robustez y velocidad al proceso de pago y flujo de información: <https://www.transbankdevelopers.cl/documentacion/host-to-host>.

En esta travesía, comienza su arremetida para reposicionar su marca, con distintas iniciativas que le permitieran entregar una propuesta de valor que conectara con un segmento de clientes inexplorado por ellos. Dado lo anterior, deciden lanzar la billetera electrónica Onepay y en el e-commerce, el link de pagos para emprendedores cuyas ventas se promocionan en las redes sociales. Adicionalmente, se integra con Wix, plataforma que ofrece la creación y diseños de páginas web para acompañar y potenciar el e-commerce. En la misma línea, incorpora las oficinas móviles y “Transbank en la calle”, que consiste en visitas en terreno a comerciantes minoristas en ferias libres y plazas, para rescatar in situ las reales necesidades y dolores de ese segmento de mercado (**véase anexo 3**). De esta manera logran ser elegidos por los clientes, a pesar de que sus precios fuesen más altos que la competencia, la que incipientemente comienza a tener mayor presencia en el mercado en Chile.

- **II.3 Desarrollo organizacional, cultura Transbank:**

Ser líder en el mercado no era el único desafío de la compañía, por tres años consecutivos, desde 2015 al 2017, fue reconocida en el ranking Great Place to Work Chile. Este premio es otorgado a las empresas en base a los resultados de distintas variables que miden los propios colaboradores. La empresa se logró posicionar en el primer lugar entre las mejores 50 empresas para trabajar en Chile, con valores y principios basados en el respeto entre los colaboradores, fomentando la comunicación y valoración de la familia. Por 14 años, Transbank ha estado dentro de los primeros lugares en esta categoría.

En su dimensión corporativa, Transbanke en el año 2020 debuta con una nueva imagen corporativa. Este cambio respondería a una remozada identidad, cuyo desafío sería mostrar a la empresa con un renovado liderazgo, incorporando un lenguaje más empático y cercano, para comunicar e informar las soluciones que Transbank ofrece al mercado, rescatando su experiencia y solidez, así como su conocimiento, tecnología, transparencia, seguridad y servicios. La compañía es reconocida por los distintos actores de la industria como la marca líder en el mercado (**véase anexo 5**).

- **II.4 Segmentación del mercado:**

La facturación de servicios y comisiones a comercios representaba más del 90% de los ingresos de Transbank, con un modelo de negocios dirigido fuertemente a la adquirencia, donde su estrategia estaba orientada a robustecer y entregar nuevos productos y servicios a

los comercios, con el objetivo de permitir la aceptación de tarjetas como medio de pago, entre otros servicios. (véase anexo 3).

Transbank, con sus productos y servicios a los comercios a lo largo de todo el país, llega al segmento b2b, abarcando industrias y comercios de todo tipo y tamaño, entre las cuales se destacan; Industria de la salud con clínicas y hospitales; Industria de Educación con universidades y colegios y la Industria del Transporte con, aerolíneas y transporte terrestre entre otras industrias y comercios que le pertenecen. Las soluciones están orientadas a aquellos que realizan ventas presenciales y el e-commerce con propuestas diferenciadas según su tamaño y necesidad. En este mercado, la compañía ofrece un servicio completo, abordando el procesamiento y autorizaciones a los emisores de tarjetas, mientras que en otro frente apunta al Segmento b2b de la Adquirencia orientado a la facilitación de red de comunicaciones a las PSP y Fintech, es aquí donde Transbank comienza a incorporar el término “Coopetition⁹” a raíz de generar una competencia colaborativa.

Transbank, se encarga también de avanzar en el camino de facilitar el uso de terminales de autoservicio para descongestionar los POS¹⁰ integrando los sistemas de cajas del retail, permitiendo de esa forma alinear el proceso de venta, sin tener que duplicar la digitación de datos como monto de venta, cantidad de cuotas etc. La integridad del servicio que ofrece a los comercios va evolucionando con el lanzamiento de la App Cobro QR, que les permite recibir pagos presenciales sin contacto, entre celulares; y los equipos Smart POS, con tecnología Android, más rápidos y de fácil implementación.

Con el fin de expandir la cobertura de sus servicios, la empresa realiza una alianza con las compañías AEVI y Factory POS diseñando una solución de pagos especialmente pensada para el rubro restaurantes. Esta solución incluye funcionalidades que permitían la gestión, el pago de la cuenta del cliente, despliegue de la carta/menú desde la pantalla touch y teclado digital para hacer el pedido fácilmente, división de cuenta para los usuarios y generación de cierres diarios y reportería desde el SmartPOS.

⁹ La coopetición o coopetencia es la colaboración oportunista entre diferentes actores económicos que son además competidores. El término es una mezcla o una fusión entre dos palabras, competición (concurrencia) y cooperación: <https://es.wikipedia.org/wiki/Coopetici%C3%B3n>

¹⁰ POS (del inglés point of sale), es un dispositivo que, en un establecimiento comercial, permite gestionar tareas relacionadas con la venta y permite, el cobro por tarjeta de crédito o débito, la creación e impresión del ticket de venta, gestionar el inventario o generar informes que ayudan en la gestión del negocio, entre otras.

Sumado a lo anterior, uno de los grandes aciertos de Transbank, fue la implementación de los voucher virtuales. Este servicio permite a los comercios realizar una serie de funciones que antes realizaban en forma manual, con esta solución puede elegir la opción de no impresión de las copias de los voucher, con ello, digitalmente permite el envío de boletas electrónicas a los clientes y respaldos a SII, todo en un solo lugar.¹¹

De cara a los usuarios de tarjetas, segmento b2c, los productos cuota comercio y sin interés, hace más atractivo el pago con tarjeta a los clientes. Por otro lado, (PatPass) Pago Automático de Cuentas, facilita a los clientes el pago de servicios básicos como luz, agua, seguros etc. Transbank, a través de nóminas enviadas por los comercios, mensualmente procesa los cargos. En la misma línea, implementa la red de comercios de recarga de la tarjeta Bip del Transantiago, sistema de movilización de Santiago de Chile. En ese mismo período lanzan el producto “Redcompra te da vuelto”, donde los clientes al pagar en un comercio incorporan efectivo en el monto de la compra, el que es entregado por el comercio al cliente, quien sale con su compra y dinero en efectivo, todo en el mismo lugar.

Transbank ofrece a sus comercios la opción de venta en 3 Cuotas Sin Interés, y compras de 2 a 12 cuotas, lo que hace aún más accesible y atractivo el pago con tarjetas de crédito para los usuarios finales. Implementan el link de pagos para compartir, a través de las Redes Sociales, todos aquellos comercios que no cuentan con una página web para ofrecer pagos por internet. Adicionalmente, en alianza con Wix¹², ofrece a sus comercios apoyo para la creación de portales para venta por internet, fomentando así el e-commerce.

¹¹ La Boleta Electrónica es la representación virtual de los comprobantes de venta que vienen a reemplazar la emisión de la boleta en papel. Éstos deben ser almacenados de forma digital por el contribuyente por al menos 1 año: <https://publico.transbank.cl/landing-boleta>

¹² Transbank lanza en su portal en alianza con Wix, apoyo a la persona a fin de enseñarles a construir y administrar su presencia online: <https://publico.transbank.cl/ecommerce-wix>

III. CAMBIO DE MODELO OPERACIONAL, IMPACTOS EN LA INDUSTRIA

El modelo en el cual operaba la industria de medios de pago en Chile correspondía al denominado “tres partes”, donde los bancos emisores de tarjetas podían efectuar los roles de Adquirencia, afiliación de comercios y procesamiento de transacciones, ya sea por sí mismos o por medio de terceros. En la práctica, dichos emisores entre el 2013 y 2017, encargaron tales roles a Transbank, siendo el único operador de tarjetas en Chile consiguiendo así una posición monopólica.

El Modelo de 3 Partes, tenía como actores a: clientes, comercios y Transbank con el rol adquirente-emisor. En este modelo el adquirente cobraba a los comercios una comisión por cada pago con tarjeta de crédito o débito, conocido como Merchant Discount (MD)¹³ el cual pasaría al emisor de la tarjeta, quien de vuelta pagaría un fee por cada transacción. Es decir, cuando un cliente paga con su tarjeta éste monto es traspasado en su totalidad, más los costos por la administración de uso de la tarjeta, sin embargo, el comercio recibe de vuelta el pago de la transacción de venta, menos el Merchant Discount.

El modelo de costos se encontraba bajo el alero del Plan de Autorregulación (PAR), éste permitía que cualquier establecimiento pudiera incorporarse al sistema de aceptación de tarjetas, donde se determinaban límites para cobrar una comisión máxima a los comercios por aceptación de tarjetas de crédito y débito, no excediendo de 3,5% y de 2,5%, respectivamente. Transbank también podía modificar el modelo tarifario o las comisiones cobradas, siempre que los cambios estuviesen dentro de las disposiciones establecidas en un avenimiento anterior con la Fiscalía Nacional Económica y las Circulares de la SBIF, y que los valores fuesen inferiores a los aprobados en el PAR de 2006. Así, las tarifas máximas y promedio de Transbank se han ido reduciendo en el tiempo, tanto para tarjetas de débito, como para tarjetas de crédito (**véase anexo 6**).

¹³ Merchant Discount (MD): Comisión que cobra el banco adquirente al comercio por procesar sus transacciones. Dicha comisión suele ser un porcentaje del monto total y puede variar por transacción según el tipo de comercio y el volumen de transacciones: <https://glosario.continuum.cl/glosario/comision-al-comercio-merchant-discount>

Dicha propuesta del modelo de cobro terminó siendo aprobada en marzo de 2006 por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), con el propósito de prevenir eventuales abusos, derivado de su posición en el mercado (3).

- **III.1 Punto de quiebre:**

En diciembre del año 2016, la cadena de farmacias Cruz Verde, comienza el debate ante el TDLC, exigiendo que se esclarezca por qué ellos pagaban una comisión mayor a lo que pagaban comercios similares a ellos como son los supermercados (4).

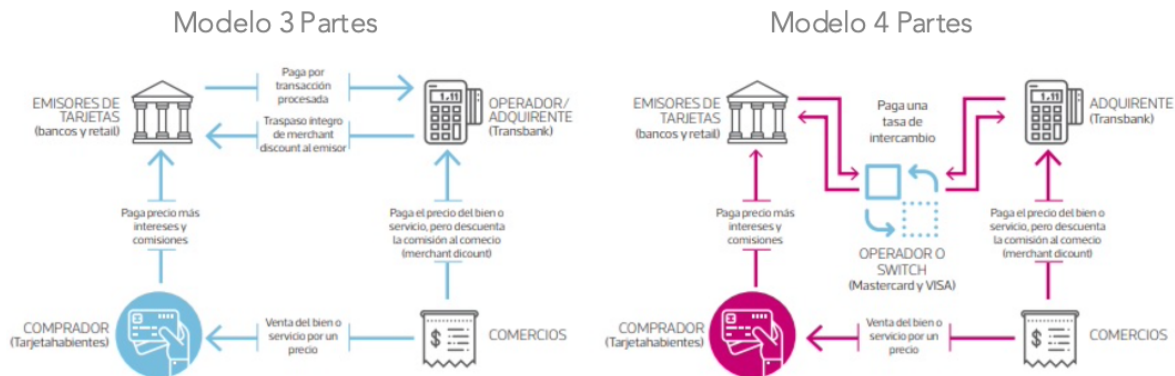
Esto significó que el regulador aplique diversas medidas. La primera, prohibió la actuación conjunta de los bancos emisores en la Adquirencia, entregando una distinción más precisa en la legislación de los participantes en la industria y sus funciones, proveedor de red, emisor y adquirente, entre otras. Esta instrucción propició el anuncio de la salida del Banco Santander de la propiedad y operación de la empresa Transbank, el cual contaba con un 24,9% de participación en la compañía en el 2018.

Una segunda medida fue una solicitud donde se pedía esclarecer la diferencia entre la comisión, conocida como Merchant Discount, cobrado por Transbank en los rubros de farmacias y de supermercados, pese a las similitudes existentes entre dichos comercios, con lo que el Tribunal de Libre Competencia (TDLC) ordenaría a Transbank elaborar un nuevo Plan de Autorregulación (PAR), sujeto entre otros aspectos, a no discriminar por categorías ni por rubros. Esto significaba establecer una tabla única para crédito y para débito, donde solo se podría fijar descuentos en el merchant discount, basados en el número de transacciones con tarjeta de cada comercio y a que ningún merchant discount podría ser superior a la mayor comisión cobrada hasta ese momento.

Durante los años siguientes existieron diversos procesos ante el Tribunal de Libre Competencia (TDLC) que solicitaron reevaluar el modelo de autorregulación (PAR) que anteriormente el regulador había aprobado, donde las recomendaciones anteriores, fueron las determinantes para terminar de gatillar el inminente cambio al nuevo modelo de medios de pago denominado cuatro partes a fines del año 2019, donde participan: clientes, comercios, Banco Adquirente y Banco Emisor.

Estos dos últimos, Banco Adquirente y Banco Emisor, ahora operarían en forma separada, por lo que los emisores podrían realizar la función de adquirencia, esa figura es la que origina la existencia de una Tasa de Intercambio (TI)¹⁴, factor que corresponde al 80% del merchant discount (MD).

Resumen comparación entre modelo 3 y 4 partes (12):



o **III.2 Impacto en el modelo de ingresos para Transbank:**

Con la implementación de este nuevo modelo, las marcas toman un papel relevante en la fijación de las tasas de intercambio. Por lo tanto, el costo ya no será realizado por Transbank y quienes lo determinan en lo sucesivo, son las marcas de tarjetas VISA, MasterCard y American Express, de modo que las empresas adquirentes únicamente tomarán dicho precio y agregan sus propios costos y márgenes para hacer el cobro respectivo a los comercios.

La Tasa de Intercambio (TI) es el ingreso por transacción para los emisores de tarjetas, y hace que estos tengan incentivos para promover un mayor uso de ellas, por ejemplo, aumentando el número de tarjetas que emiten y/o promocionando su uso con descuentos o esquemas de recompensas canjeables por diversos productos o servicios. De esta manera se espera potenciar mayor innovación tecnológica en la industria, extender la red

¹⁴ Tasa de Intercambio (TI): Es una tarifa que el adquirente paga al banco emisor de la tarjeta a fin de compensarlo por el valor y por los beneficios que reciben los comercios al aceptar pagos electrónicos: <https://www.mastercard.cl/es-cl/empresas/empresas-pequenas-medianas/soporte/intercambio>.

de comercios que aceptan medios de pago distintos del dinero efectivo y en última instancia, favorecer a los consumidores finales.

En diciembre 2018, Patricio Sandoval, El máximo representante de la empresa MasterCard en Chile, señala que en los mercados donde hay una libertad de fijación de tasas de intercambio, han visto beneficiadas sus dinámicas de expansión en medio de pago, el ejecutivo opina: *“Son fundamentales las tasas de intercambio, pero tienen que reunir requisitos básicos. En primer lugar, deben representar la realidad del país. En segundo lugar, tienen que generar las dinámicas de negocio para que, por un lado, los emisores quieran seguir emitiendo tarjetas, y que respondan a la necesidad no sólo del negocio de crédito, sino que también de débito y prepago, porque son negocios con driver de ingresos totalmente distintos. Por otro lado, que permita a los adquirentes poder seguir dando servicio a los actuales comercios, y también, desarrollar y hacer inversión en tecnología”* (9). Por último, señala que Mastercard no fija las tasas de intercambio en forma directa, sino que la desarrollan, a través de una empresa externa que las ha definido para al menos 30 países.

Mientras el debate seguía desarrollándose, en febrero 2020, Transbank envía notificación a los bancos con la propuesta tarifaria que habría enviado al Tribunal de libre competencia (TDLC) con el impacto de la adopción del nuevo modelo. En esta propuesta también se incluye la modificación de los contratos vigentes con los emisores y las marcas VISA, MasterCard y American Express de manera que el Rol Adquirente sea realizado en forma autónoma, sin mediar, a través de los emisores. Los bancos debían trabajar en la adopción del nuevo modelo.

Durante la trayectoria de Transbank y una vez aprobado el Plan de Autorregulación (PAR) inicial, no volvieron a realizar ajustes al modelo de cobro, apalancando todos sus ingresos financieros en esta estructura. Si bien, las tarifas estaban acordadas y habrían sido en un principio aceptadas por el TDLC, éstas se diferenciaban entre clientes del mismo tamaño, lo que finalmente generó el descontento y gatilló las distintas instancias ante entes fiscalizadores, obligándolos a tomar cartas en el asunto.

El liderazgo de la marca y su posición en la industria no era una garantía de crecimiento y prosperidad como lo había sido en sus inicios. El apalancar su estructura de ingresos en un modelo de costos donde estaban involucrados tantos actores, en una industria

que seguía transformándose, su posición de monopolio no le permitió adelantarse a los nuevos escenarios del mercado, Esto significó que la nueva imposición de tarifas tuviese un margen de utilidad menor, llevándolos a resultados negativo al cierre del primer año de realizado el cambio regulatorio de tarifas.

IV. LA COMPETENCIA

Si bien el desarrollo inicial de la industria había visto una consolidación en torno a Transbank, con los cambios en la normativa interna del país que obligaba entre otras cosas a bajar las barreras de entrada a las franquicias, eliminando algunas exigencias a los nuevos adquirentes, permitieron el ingreso de nuevos competidores, dando paso al “Openfinance¹⁵” y “Coopetition”. Esto, haciendo referencia a que Transbank cuenta con el mayor ecosistema tecnológico de soluciones para el comercio, donde la empresa atiende a más de 220.000 clientes, incluyendo FinTech y PSP conectadas a su red, que a la vez son competidores, efectuando más de 8 millones de transacciones diarias en promedio, en tiempo real¹⁶.

KLAP (Ex-Multicaja)

Durante junio 2016 Kpla (Ex Multicaja) empresa de transacciones bancarias, presente en más de 30 mil comercios en todo Chile, con servicios que van desde recargas de celulares y pagos de cuentas o salud hasta el sistema de aceptación de tarjetas de becas alimenticias, comienza a anunciar su entrada a la red de medios de pago con la aceptación de tarjetas de crédito y prepago, que en el futuro incorporaría tarjetas de débito. Las soluciones de pago ofrecidas son el Móvil POS y pagos recurrentes. “*Los pagos electrónicos son más cómodos, seguros y facilitan una mayor inclusión financiera para la población*” señaló Javier Etcheberry, presidente ejecutivo de la compañía (5).

Banco Estado: Compraqui

¹⁵ Open Finance es el término que se refiere al principio de intercambio de información financiera no solo de bancos, sino de cualquier entidad financiera: <https://blog.finerioconnect.com/que-es-open-finance>.

¹⁶ <https://publico.transbank.cl/la-senda-del-emprendedor>

BancoEstado luego de finalizar su alianza con la fintech europea SumUp en septiembre de 2020, lanza oficialmente al mercado Compraqui, esta vez como una red de adquirencia operando en el modelo de cuatro partes, sin estar conectada a Transbank. Orientado a pequeñas microempresas y trabajadores independientes y emprendedores, quienes podrían recibir pagos con tarjetas de crédito, débito y prepago de cualquier marca, sin costos fijos, adhiriendo a 4.000 mil comercios con el MPOS (Mobile Point of Sale, el lector de tarjetas con el cual se paga en los comercios) y otros 30 mil en Compraqui QR, que es una solución de pagos que empezó a operar a fines del año 2020.

Banco Crédito Inversiones: BCI Pagos

En mayo 2019 Banco BCI anuncia un acuerdo para formar un nuevo adquirente de la mano de Evo Payments, una empresa de carácter internacional con 30 años de trayectoria en el rubro. La apuesta del banco se da en momentos en que autoridades del gobierno y actores del mercado trabajan para que el sistema de medios de pago nacional evolucione a un modelo de cuatro partes. Mauricio Araya, gerente corporativo de Medios de Pagos señala *“En BCI estamos siempre innovando para entregar soluciones de valor a nuestros clientes y la sociedad. Es por esto que en 2017 creamos Mach como sistema de pago entre personas y, gracias a esto, notamos que en Chile existen más 400 mil comercios que no están afiliados o habilitados para recibir pagos electrónicos. Nuestro proyecto busca resolver necesidades no cubiertas de éstos y, a su vez, aumentar la aceptación de los medios de pago”* (6). La compañía espera una participación del 20% del mercado de adquirencia en cinco años. Entra con el producto Móvil POS, al mercado de pequeñas y medianas empresas.

Banco Santander: Getnet

El 27 de septiembre de 2018, Miguel Mata, gerente general de Santander, comunica que no renovará el contrato de adquirencia que mantenía con Transbank, lo que se haría efectivo a partir del 2019. Con esta noticia Getnet sería un potencial competidor en la red de Adquirencia en Chile (7).

Banco de Chile:

Por otro lado, Pablo Granifo, ejecutivo del Banco de Chile, segundo mayor accionista de Transbank, el 17 de enero del 2019, señaló *“Banco de Chile está tratando de construir un modelo de cuatro partes que es lo que impera en el mundo y creo que vamos a tener noticias en el mediano y corto plazo”*. Sin embargo, respecto a una eventual salida de la entidad de la propiedad de las sociedades de apoyo al giro bancario, Transbank, Redbanc y Nexus, el presidente del Banco de Chile, lo descartó. *“No está dentro de las ideas evaluadas”* (8).

○ **IV.1 Se incorpora un nuevo liderazgo en TBK**

Patricio Santelices se incorpora a Transbank como Gerente General en diciembre del 2019, con el desafío de mitigar los impactos por el cambio en el modelo operacional de tres a cuatro partes, el que llevaría consigo desarrollar nuevas estrategias para hacer frente a los nuevos costos y la entrada de nuevos competidores.

Patricio Santelices con 50 años, Psicólogo de la Universidad Diego Portales, radicado hace más de 9 años en Sao Paulo, hizo su tesis sobre el diagnóstico de trastornos por ansiedad con el conocido test de Rorschach, y es un entusiasta de las artes marciales, en particular del jiu-jitsu brasileño. Tras salir de su carrera, su primer trabajo fue en Santander Chile, en el área de recursos humanos, sin embargo, progresivamente fue girando y de estar en las áreas de selección y capacitación, pronto saltó a áreas operativas. Con un MBA en la Universidad Católica de Chile, cuenta con más de 20 años en la industria financiera, donde gran parte de su carrera se desarrolló en el Banco Santander, primero en Chile, luego en Brasil. Santelices poseía una sólida experiencia en gestión de cambios y proyectos de reestructuración con equipos multidisciplinarios, multiculturales y geográficamente dispersos. Destacado en la gestión de grandes equipos, así se describiría Santelices en la red de LinkedIN.

Su paso por Getnet en Brasil se desempeñó como director de planificación y proyectos entre 2014 y 2016, luego ascendió como vicepresidente de operaciones de Getnet, puesto que ocupó 9 meses, donde tuvo a cargo procesos de operaciones clave y de los proyectos de transformación digital que mejorarían la experiencia de clientes en ventas. La empresa de medios de pago de Santander buscaba dentro de sus objetivos expandirse en la región, incluyendo Chile, donde en el 2020 entró para competir con Transbank.

Banco Safra de Brasil, en 2017, Santelices llegó al cargo de Director de Operaciones el que ocupó hasta abril del 2019. Durante su estadía le tocó diseñar e implementar un nuevo

negocio llamado “SAFRAPay”, de este proyecto además lideró todos los procesos operativos, gestión de los servicios, financieros, contables y toda la cadena logística de equipos. Sin duda su experiencia en la industria era merecedora de su elección por parte del directorio de la compañía.

La incorporación de Patricio apuntaba a la importancia de su experiencia en la industria de medios de pago a nivel internacional, considerando su estadía en Brasil, cuyo mercado de pagos es el más grande de Latam (segundo Chile).

Manos a la Obra:

Santelices, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia, durante el año 2020, llevó a cabo el “Plan de Competitividad 2020”. Este plan potenciaba los esfuerzos iniciados en el 2019, enfocándose en la eficiencia operacional en distintos ámbitos de la empresa, reduciendo los costos de la compañía, logrando ahorros por más de MM\$47.000, respecto de la estructura de costos del año 2019, con un cumplimiento de la meta de un 144%. **(véase anexo 4).**

El año 2020, realizó la renovación de sistemas legados y la implementación de proyectos de infraestructura API (Interfaz de Programación de Aplicaciones), que permiten desarrollos más ágiles y una integración más fluida con el ecosistema de los medios de pago. En esta línea, incorporó con fuerza el concepto de células ágiles, metodología usada en un 60% en proyectos internos y en un 80% en soluciones para clientes.

El foco del año, Santelices lo mantuvo puesto en dos frentes: diversificar sus productos, invertir en nuevas tecnología y negociación con proveedores, donde logró ahorros en ámbitos de logística y de soporte tecnológico.

V. DESAFÍOS PARA EL FUTURO

Los avances tecnológicos han permitido un incremento en el uso de medios de pagos digitales. Esto ha contribuido a la aparición de nuevas soluciones de pago, tales como monedas digitales, la biometría, los códigos QR¹⁷ y el método sin contacto. Esta situación, entre otras cosas, trajo el resurgimiento de las billeteras digitales¹⁸, tales como FPay, OnePay, Google Play o MercadoPago, que permiten realizar el pago de productos y servicios, con cargo a tarjetas bancarias, sin necesidad de ingresar datos por cada transacción comercial.

Las principales tendencias sobre métodos de pago que se han venido desarrollando a partir de esta corriente de evolución tecnológica, se encuentran según un estudio de Deloitte¹⁹ en:

- Competencia entre plataformas de pago abiertas y cerradas.
- Desarrollo de las bases económicas de los medios de pago.
- Nuevos estándares de gobierno del flujo de dinero.
- Rol de agentes no comerciales en el ecosistema de pagos.
- Implicancias del desarrollo de medios de pago en las necesidades de talento.

- **V.1 En búsqueda de recuperar camino perdido**

Santelices, evidencia que el liderazgo de la marca no es una garantía de crecimiento que perpetuaría el apogeo de Transbank. La incertidumbre en el desenlace de la resolución del TDLC respecto a la nueva propuesta de las comisiones definidas en el nuevo Plan de Autorregulación (PAR), no permitiría proyectar los ingresos reales de la compañía. Ante la caída en los porcentajes de comisión dictados por la entidad regulatoria, sumado al congelamiento de las tarifas y los impactos de la Pandemia del 2020, donde la economía se detuvo por unos meses, Transbank se vio obligado a empujar cambios tecnológicos que le permitan robustecer su infraestructura, de esta manera ser el adquirente con la mayor oferta de seguridad, manteniendo su sello de diferenciación, apalancado por disminuir los costos, con ello intentar apalancar la baja en los resultados del 2020 y que se proyectan mantener durante el próximo año.

¹⁷ Un código QR es la evolución del código de barras. Es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un código de barras bidimensional: <https://blog.hulipractice.com/que-es-un-codigo-qr>

¹⁸ Una billetera digital o e-Wallet, se refiere a un dispositivo electrónico, un servicio de banca móvil o una aplicación móvil que permite, a una parte, realizar transacciones electrónicas con otra parte que intercambia unidades de moneda digital por bienes y servicios: https://es.wikipedia.org/wiki/Billetera_digital

¹⁹ <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/risk/revista-perspectivas-8va-edicion/seccion-1/tendencias-2020-medios-de-pago.html>

El nombramiento de Santelices se produce en un momento donde Transbank debía generar una estrategia que le permitiera, consolidar su posición de marca en el mercado con sus actuales clientes y empujar la expansión de servicios a nichos donde antes no le era atractivo participar. Para ello debía introducirse fuertemente con estrategias de marketing moderno, con una propuesta de valor agresiva y disruptiva, generando una ventaja competitiva para encantar a un segmento que lo veía desde lejos y donde la competencia ha penetrado fuertemente en poco tiempo.

¿Cuál es el desafío de corto y largo plazo que enfrenta Patricio Santelices? Y¿Cómo podría recuperar participación y ser la primera opción de los comercios con una propuesta de valor original altamente competitiva?

VI. BIBLIOGRAFÍA

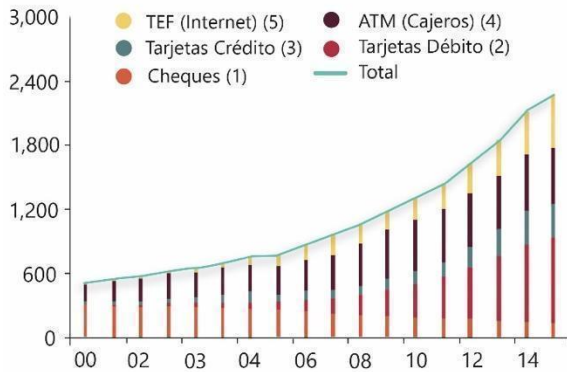
- (1) Villagran, J. M. (11 de abril de 2020). *LATERCERA*. Obtenido de *LATERCERA*: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/prueba-de-fuegocomo-manejar-la-crisis-siendo-un-ceo-nuevo/KRIWF5ENJNCETLLVQS52FKPC4Y/>
- (2) Elconfidencial, (20 de marzo 2020) https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2020-03-20/oms-pago-tarjeta-efectivo-contra-coronavirus_2481347/
- (3) Salamanca, M. (s.f.). *Fiscalía Nacional Económica*. Obtenido de FNE: https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2020/08/FNE_Solicitud_ICG_TI_vf_firmado-1.pdf
- (4) Barahona, S. (02 de diciembre de 2016). *Tribunal de la Libre Competencia*. Obtenido de FNE: <https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2020/08/Consulta-Cruz-Verde-Merchant-Discounts.pdf>
- (5) Cooperativa. (09 de junio de 2016). *Cooperativa*. Obtenido de Cooperativa: <https://cooperativa.cl/noticias/tecnologia/industria/multicaja-anuncia-su-entrada-a-la-red-de-pagos-de-tarjetas-bancarias/2016-06-09/170134.html>
- (6) BCI. (29 de mayo de 2019). *BCI*. Obtenido de BCI: <https://www.bci.cl/saladeprensa/noticias-bci/posts/bci-anuncia-creacion-de-una-nueva-red-de-pagos-para-el-comercio-nacional>
- (7) Villena, M. (09 de octubre de 2018). *LATERCERA*. Obtenido de *LATERCERA*: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/santander-se-independiza-transbank-avisa-no-renovara-contrato-adquirencia/347436/>
- (8) Financiero, D. (17 de enero de 2019). *Diario Financiero*. Obtenido de *Diario Financiero*: <https://www.df.cl/mercados/mercados-en-accion/banco-de-chile-trabaja-en-modelo-de-cuatro-partes-en-medios-de-pago>
- (9) Mastercard. (2020). *Mastercard*. Obtenido de Mastercard: <https://mastercard.diariofinanciero.cl/como-pagan-los-chilenos-transacciones-sin-efectivo-toman-la-delantera/>
- (10) Cova, E. A.-J. (25 de junio de 2018). *Banco Central de Chile*. Obtenido de *Banco Central de Chile*: https://www.bcentral.cl/documents/33528/133329/eee_125.pdf/cbd816bd-83f4-0392-451c-e449685af793?t=1655149111757
- (11) TRANSBANK. (31 de diciembre de 2020). *TRANSBANK*. Obtenido de *TRANSBANK*: <https://publico.transbank.cl/reportes-anuales>
- (12) *Diario Pulso* (12 de octubre 2018) <http://www.jec.cl/articulos/?p=118914>

VII. SECCIÓN ANEXOS:

VI.1 Evolución Medios de Pago

Con respecto a las preferencias en instrumentos distintos al efectivo, el cheque representaba cerca de 60% de las transacciones distintas al efectivo en el año 2000, mientras que en junio de 2017 alcanzaba sólo a 6% y ya en el 2020 su uso es casi inexistente (10).

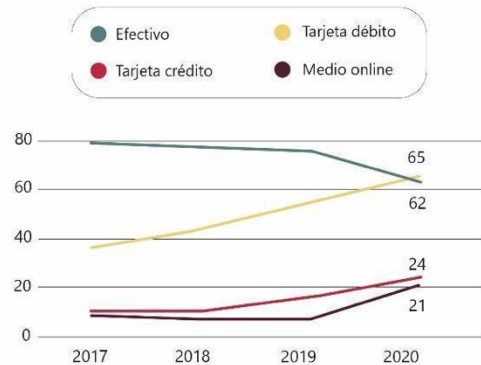
Gráfico 4: Número de transacciones con instrumentos distintos al efectivo (millones de unidades)



(1) Cheques presentados a cobro. (2) Transacciones con tarjeta de débito. Incluye compras y pagos. Excluye giros en cajeros automáticos. (3) Transacciones con tarjeta de crédito. Incluye compras, pagos y avances de efectivo. (4) Transacciones en cajeros automáticos (ATM). Incluye giros, depósitos y otras transacciones. (5) Transferencias electrónicas de fondos (TEF) vía internet.

Fuente: Elaboración propia en base a SBIF y ABIF.

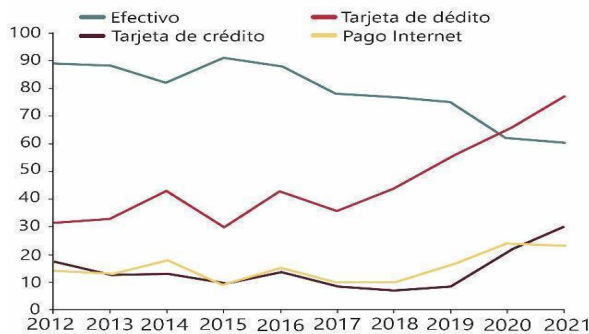
Frecuencia de uso efectivo (Respuestas "siempre o casi siempre", porcentaje)



Fuente: Encuesta Nacional de Uso y Preferencias del Efectivo 2020, Banco Central de Chile.

Los hogares reportan un uso cada vez menor del efectivo como medio de pago en los últimos años²⁰ (Gráfico I.2)

GRÁFICO I.2 ¿CON QUÉ FRECUENCIA DIRÍA QUE USTED UTILIZA ESTOS MEDIOS DE PAGO? (*) (porcentaje)



(*) Incluye respuestas "Todos los días" y "Más de una y hasta 5 veces por semana".

Fuente: Encuesta uso de efectivo, BCCh-Cadem.

²⁰ Estudio Económico Estadístico: Evolución de los medios de pago y su incidencia en el comportamiento de los componentes M1: https://www.bcentral.cl/documents/33528/133329/eee_125.pdf

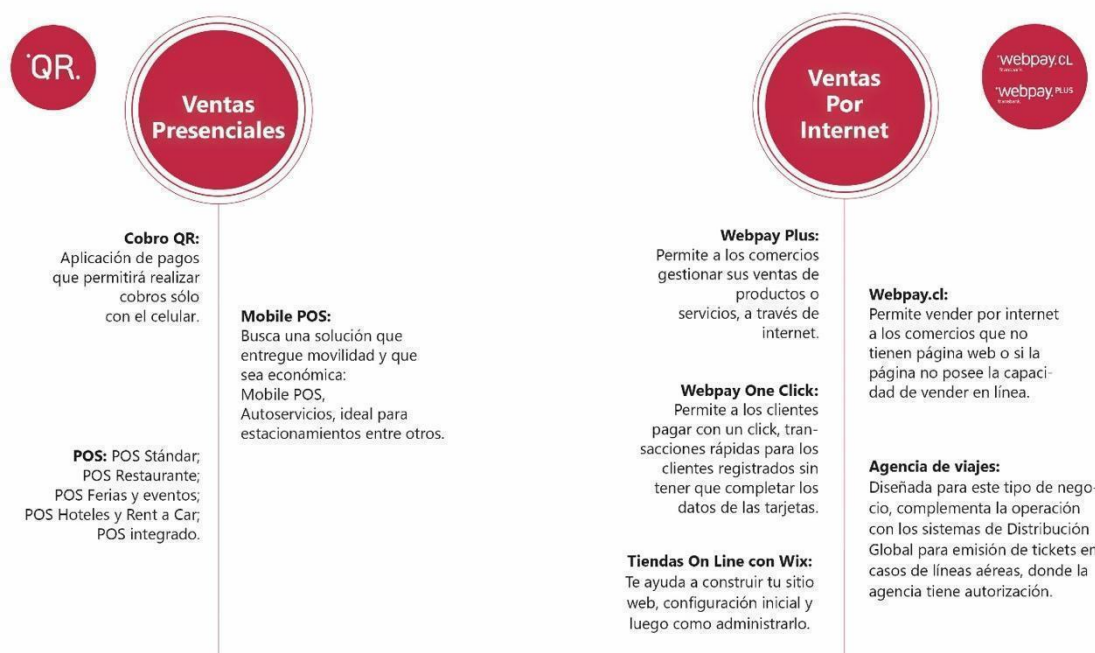
○ VI.2 Participación de los bancos en la Sociedad Interbancaria

La distribución societaria de Transbank es la siguiente²¹:

ACCIONISTA	NÚMERO DE ACCIONES		PARTICIPACIÓN	
	2020	2019	2020 %	2019 %
Banco de Chile	70.609.777	70.609.777	26,156409	26,156409
Banco Santander-Chile	67.488.017	67.488.017	24,999996	24,999996
Scotiabank Chile	61.244.174	61.244.174	22,687051	22,687051
Itaú Corpbanca	23.536.709	23.536.709	8,718846	8,718846
Banco Crédito e Inversiones	23.536.700	23.536.700	8,718843	8,718843
Banco Estado de Chile	23.536.695	23.536.695	8,718841	8,718841
Banco Internacional	9	9	0,000003	0,000003
Banco BICE	9	9	0,000003	0,000003
Banco Security	9	9	0,000003	0,000003
Banco Falabella	9	9	0,000003	0,000003
JP Morgan Chase Bank	5	5	0,000002	0,000002
TOTALES	269.952.113	269.952.113	100,000000	100,000000

○ VI.3 Productos y servicios

Detalle de los productos y servicios que mantiene Transbank a Diciembre 2020



*Elaboración propia en base a la información disponible de productos en la página web de Transbank²²

²¹ Información obtenida de la memoria anual 2020: <https://publico.transbank.cl/reportes-anales>

²² Elaboración propia en base al detalle de productos publicados en la página oficial de Transbank: <https://publicoqa.transbank.cl/web/portal-publico>



*Elaboración propia en base a la información disponible de productos en la página web de Transbank²³

○ VI.4 Comparativa Estado de Resultado 2016 – 2020 (11)

	31-12-2020 MMS\$	31-12-2019 MMS\$	31-12-2018 MMS\$	31-12-2017 MMS\$	31-12-2016 MMS\$
Ingresos por intereses y reajustes	1.701	5.216	3.527	3.487	3.523
Gastos por intereses y reajustes	- 1.700	- 2.180	- 1.147	- 1.052	- 972
Ingreso neto por intereses y reajustes	1	3.036	2.380	2.434	2.551
Ingresos por comisiones y servicios	461.386	217.696	191.404	174.969	154.313
Gastos por comisiones y servicios	- 415.701	- 130.948	- 113.885	- 105.182	- 98.081
Ingreso neto por comisiones y servicios	45.685	86.748	77.519	69.787	56.232
Otros ingresos operacionales	658	272	164	197	391
Gastos por obligaciones de beneficios a los empleados	- 36.103	- 37.676	- 35.432	- 34.680	- 27.771
Gastos de administración	- 5.935	- 9.914	- 7.765	- 8.927	- 8.552
Depreciaciones y amortizaciones	- 27.453	- 24.826	- 20.731	- 18.263	- 16.381
Deterioros	-	1	373	-	-
Resultado operacional antes de impuestos	- 23.147	17.641	16.508	10.548	6.469
Impuesto a la renta	6.477	- 4.239	- 4.038	- 2.453	- 1.259
Utilidad del ejercicio	- 16.670	13.402	12.470	8.096	5.210

*Elaboración propia en base a la información disponible en los estados financieros publicados por Transbank²⁴

²³ Elaboración propia en base al detalle de productos publicados en la página oficial de Transbank: <https://publicoqa.transbank.cl/web/portal-publico>

²⁴ Elaboración propia en base a los EEFF de Transbank publicados del 2016 al 2020 obtenidos desde la Comisión del mercado financiero de Chile: <https://www.cmfcchile.cl/institucional/mercados/entidad>.

Comparación últimos 3 años de Activos Intangibles Nota N° 8 EEFF, desarrollo de programas computacionales:

(8) ACTIVOS INTANGIBLES

	31-12-2020 MMS	21-12-2019 MMS
Desarrollo de programas computacionales	36.323	23.654
Licencias de programas computacionales	7.854	9.061
TOTALES, Neto	44.177	32.715

*Elaboración propia en base a la información disponible en los estados financieros publicados por Transbank²⁵.

Los principales intangibles corresponden a:

A. SISTEMA GESTIÓN DE CLIENTES: Esta plataforma, atiende todos los requerimientos de clientes comercios de Transbank S.A., asociados a reclamos, solicitudes y consultas.

B. SISTEMA DE PROCESAMIENTO BACKEND: Es el sistema de procesamiento que abarca la compensación y liquidación de operaciones que la Sociedad debe efectuar a establecimientos comerciales, emisores locales y marcas extranjeras.

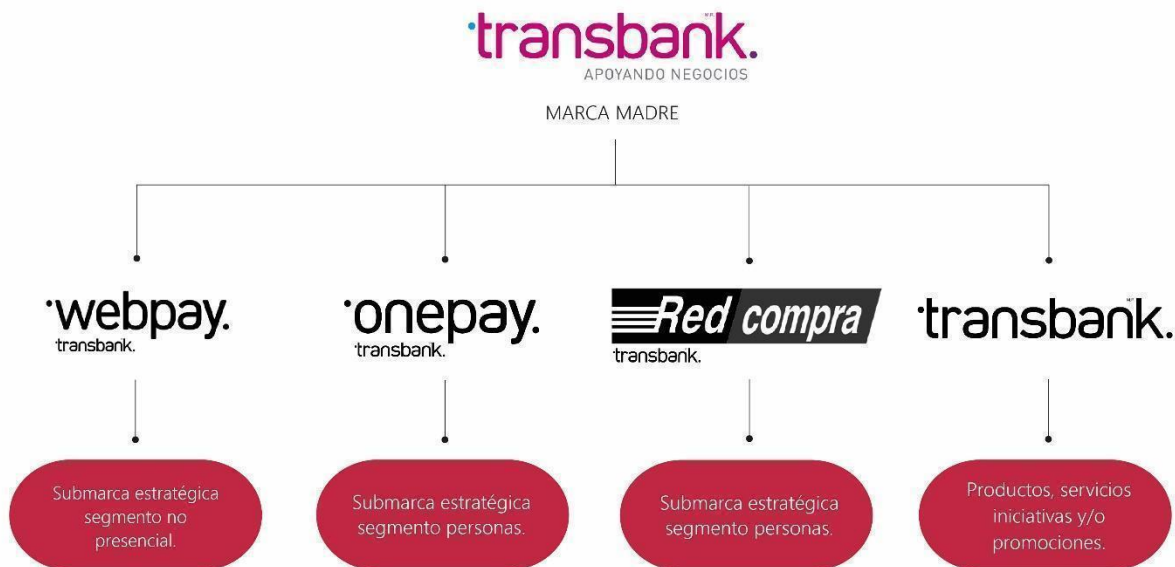
C. SISTEMA MDA MODELO DE ATENCIÓN CLIENTES: Esta plataforma, registra mayoritariamente hitos en producción y otros menores aún en etapa de desarrollo, propone un sistema de auto-atención, agilidad en canalización de requerimientos y brinda mayor claridad oportunamente del estado actual de sus transacciones procesadas.

○ **VI.5 Desarrollo de Marca (Branding)**

Transbank como la marca principal, de la cual se desprenden dos submarcas estratégicas: Webpay y Onepay. Con ésta nueva identidad busca conectarse con todos sus negocios pequeños, medianos y grandes, con emprendedores e innovadores, y con todas las personas que buscan soluciones de pago seguras y simples²⁶.

²⁵ Elaboración propia en base a los EEFF de Transbank publicados del 2019 y 2020 obtenidos desde la Comisión del mercado financiero de Chile: <https://www.cmfcchile.cl/institucional/mercados/entidad>.

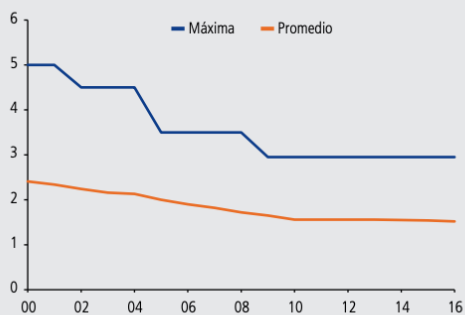
²⁶ Información obtenida de la memoria anual de Transbank del 2020 publicada en su página oficial: <https://publico.transbank.cl/reportes-anales>



○ VI.6 Merchant Discount

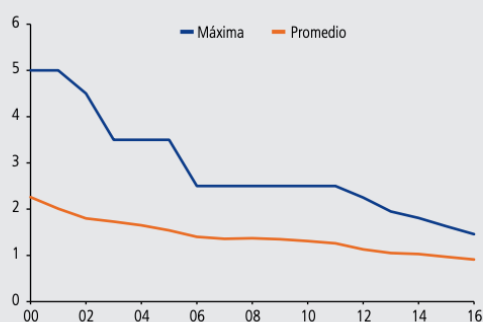
Los precios cobrados a los comercios afiliados (“merchant discount”) se encuentran establecidos en un Plan de Autorregulación, aprobado en marzo de 2006 por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Las tarifas máximas y promedio de Transbank se han ido reduciendo en el tiempo, tanto para tarjetas de débito como para tarjetas de crédito (Gráficos VI.9 y VI.10, respectivamente)²⁷.

GRÁFICO VI.10
Merchant discount de Transbank para Tarjetas de Crédito (porcentaje)



Fuente: Banco Central de Chile en base a TDLC (2018).

GRÁFICO VI.9
Merchant discount de Transbank para Tarjetas de Débito (porcentaje)



Fuente: Banco Central de Chile en base a TDLC (2018).

²⁷ Informe de estabilidad financiera: Dificultades en la implementación de un modelo de 4 partes en el mercado de pagos minoristas: <https://www.bcentral.cl/documents>