



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

“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO DE MEDIOS DE PAGO DIGITAL Y CÓMO
INCIDE EN LA NUEVA ESTRATEGIA DE BCI”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MAITE IGNACIA BRAVO PALMA

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
EMILIO POLIT CORVALÁN

SANTIAGO DE CHILE
2024

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Maite Ignacia Bravo Palma
FECHA: 2024
PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola Moraga

“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO DE MEDIOS DE PAGO DIGITAL Y CÓMO
INCIDE EN LA NUEVA ESTRATEGIA DE BCI”

A causa de factores tales como el impacto de la tecnología en la vida de las personas, la pandemia y la necesidad de inmediatez, las personas han cambiado sus preferencias e intereses y el mercado de medios de pago no está ajeno a eso. Las personas cada vez esperan productos/servicios más personalizados y que les entreguen una rápida solución a sus necesidades. La tecnología ha permitido que las empresas respondan a las nuevas necesidades de los clientes, tal como mencionó uno de los entrevistados en la investigación de mercado “lo digital vino a resolver los dolores de los usuarios”.

El paso al Modelo de Cuatro Partes y cambios en el marco regulatorio, por ejemplo con la incorporación de la Ley 20.950 que autoriza la emisión y operación de medios de pago con provisión de fondos por parte de empresas no bancarias, facilitaron que nuevos actores, la mayoría fintechs, se atrevieran a ingresar al mercado. Este aumento en la competitividad de la industria, impulsó a las empresas, tanto nuevas (fintechs) como antiguas (bancos) de la industria, a destinar esfuerzos en entregar una propuesta diferenciadora a los usuarios que les permita distinguirse de la competencia y permanecer en el mercado.

BCI definió una nueva estrategia que se basa en la construcción de un ecosistema digital, donde busca entregar una experiencia única y unificada a sus clientes. Ante su rápida implementación, se han observado resultados favorables, tales como que BCIPlus+ ha logrado un aumento del 54% en transacciones mensuales y aumento del 83% en el saldo en cuenta promedio por cliente.

Se evaluó la consistencia estratégica de BCI y se observó que, según el Modelo Delta, posee un plan robusto y completo, además de un claro enfoque en el cliente. Pero la competencia es fuerte, y, gracias al benchmarking realizado, se observó que muchas empresas oferentes, al igual que BCI, ponen al cliente en el centro de su estrategia y están invirtiendo en sus programas de beneficios.

Dentro de las recomendaciones realizadas a BCI, según la evaluación y análisis realizado, se sugiere que la empresa se enfoque en difundir el programa de beneficios con el que cuenta actualmente y sus diversos medios de pago ya que la encuesta arrojó que el desconocimiento del programa de BCI es una debilidad relevante y determinante. Además, que haga uso de sus productos más masivos, como MACH, para aplacar a productos más nuevos, como BCIPlus+, generando utilidades a la empresa gracias al cruce de productos.

Además, se recomienda focalizar recursos en la generación de alianzas estratégicas, por sobre alianzas comerciales, ya que así estarán adquiriendo beneficios para sus usuarios y que sea el comercio quien cubra ese costo, logrando monetizar la actividad de los programas de beneficios, que es una de las mayores dificultades del negocio según muchos de los entrevistados, y que BCI está pudiendo resolver positivamente.

A Dora e Isidora por creer en mí y alentarme a cumplir mis sueños. A mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

En primera instancia, quisiera agradecer a Leonardo Muñoz por su disposición y darme la oportunidad de trabajar en conjunto. También, me gustaría agradecer a Marcela Espinosa y Marcelo Saavedra, quienes compartieron conmigo su red de contactos para trabajar el tema que deseaba. Finalmente, agradezco a todos quienes participaron de mi investigación, tanto a las personas entrevistadas y encuestadas por su colaboración, y a quienes me apoyaron de una u otra manera en el proceso.

TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes generales	2
	1. Caracterización de la empresa	2
	1.1 Rubro	2
	1.2 Misión y visión	2
	1.3 Organigrama	2
	1.4 Productos y/o servicios	3
	1.5 Clientes y/o usuarios	3
	1.6 Dimensionamiento de actividad realizada por la empresa	3
	1.7 Ventaja competitiva en el mercado	4
	2. Mercado y marco institucional	5
	2.1 Actores relevantes	5
	2.2 Relación de la empresa con actores	6
	2.3 Niveles de venta de la empresa respecto al sistema mayor	6
	2.4 Regulaciones relevantes	6
	2.5 Tendencias del mercado	7
	2.6 Posicionamiento de la empresa	8
III.	Descripción del proyecto y justificación	9
	1. Caracterización del área de trabajo	9
	1.1 Principales funciones	9
	1.2 Organigrama	9
	1.3 Número y perfil de profesionales	10
	2. Problema u oportunidad	10
	2.1 Identificación del problema u oportunidad	10
	2.2 Causas y efectos	11
	2.3 Impactos en los resultados del área	11
	3. Hipótesis y posibles alternativas de solución	12
	3.1 Formulación de hipótesis	12
	3.2 Justificación de causa seleccionada	12
	3.3 Alternativas de solución	12
	4. Propuesta de valor de posibles soluciones	13
IV.	Objetivos	14
V.	Marco conceptual	15
VI.	Metodología	17
VII.	Alcances	20
VIII.	Resultados esperados	21
IX.	Contextualización	22
	1. Mercado de medios de pago digital	22
	1.1 Descripción de la industria	22
	1.2 Tendencias en el mercado	24
	2. Regulación existente	25

2.1	Modelo de Cuatro Partes	25
2.2	Regulación actual y su impacto	26
3.	Nueva estrategia de BCI	29
3.1	Descripción y justificación de la estrategia de BCI	29
3.2	Resultados preliminares obtenidos	31
X.	Estudio de mercado	33
1.	Benchmarking	33
1.1	Principales actores de la industria de los medios de pago digital	33
1.2	Modelos de negocios de la competencia	34
2.	Investigación de mercado	37
2.1	Entrevistas a empresas oferentes de medios de pago digital	37
2.2	Encuesta a usuarios de medios de pago digital	53
2.3	Conclusiones de la investigación de mercado	61
XI.	Análisis de resultados	65
1.	Efectos de cambios en la industria sobre BCI	65
2.	Evaluación de consistencia de la estrategia	65
3.	Propuestas y sugerencias a estrategia de BCI	70
XII.	Conclusión	73
	Bibliografía	76
	Anexos	78

I. Introducción

La industria bancaria ha estado permanentemente sujeta a cambios en los modelos de negocios, tecnología y regulación y, en los últimos 10 años, esta tendencia se ha profundizado en términos de velocidad y disrupción, por ejemplo, con el ingreso de nuevos actores de medios de pago digital.

La evolución de los medios de pago ha sido disímil en Chile, donde se ha identificado una fuerte disminución en el uso de medios de pago físicos (tales como efectivo y cheques), lo que evidencia que los usuarios están prefiriendo pagos electrónicos (tales como las transferencias electrónicas de fondos (TEF) y los diferentes tipos de tarjetas de pago). Dicha dinámica se ha visto influenciada y hace sentido con el aumento de la demanda y la oferta de medios de pago electrónicos.

El crecimiento de la economía digital y el comercio electrónico requiere de medios de pago no presenciales, lo que aumenta la demanda por éstos. Al mismo tiempo, los avances tecnológicos y desarrollos de mercado han permitido aumentar su oferta.

Banco de Crédito e Inversiones, cuya visión es ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, decidió responder y defenderse definiendo una nueva estrategia buscando la sobrevivencia del banco a largo plazo y la protección de sus clientes.

II. Antecedentes generales

1. Caracterización de la empresa

En esta sección se entregan datos relevantes para la comprensión de cómo es la empresa en la cual se trabajó, cómo funciona y otros datos significativos para el estudio. Toda información presentada en este subcapítulo tiene como fuente el documento de Memoria Integrada 2022 de BCI (Banco de Crédito e Inversiones, 2022).

1.1 Rubro

BCI se define como una corporación de soluciones financieras que participa de negocios y operaciones financieras en tres países: Chile, Perú y Estados Unidos.

Específicamente, una institución financiera como Banco de Créditos e Inversiones pertenece al rubro de intermediación financiera, prestando servicios como préstamos y captaciones.

1.2 Misión y visión

La visión que declara la empresa es ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, además de ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.

En cuanto a su misión, se proponen ofrecer a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos. BCI asume el compromiso de cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales: accionistas, colaboradores y sus familias, clientes, proveedores y comunidad.

Además, BCI declara “Atrevernó a hacer una diferencia” como el propósito de la empresa, que considera en cada una de las acciones que lleva a cabo.

1.3 Organigrama

En *Anexo A* se presenta la estructura corporativa de Banco de Crédito e Inversiones.

Cada una de las divisiones que ahí aparece, tiene las siguientes funciones:

- División Banco Retail: ofrece productos y servicios financieros (financiamiento, seguros e inversiones) a los segmentos de personas (sub-segmentos masivos, clásicos y preferenciales) y pymes (ventas anuales bajo 80.000 UF).
- División Banco Wholesale: ofrece productos y servicios financieros (financiamiento corto plazo y largo plazo, financiamientos estructurados, servicios de finanzas corporativas, productos derivados, inversiones). Atiende segmentos empresas, grandes empresas y corporativas (sobre 1.500.000 UF ventas anuales).

- División Banco Inversiones y Finanzas: unidad especialista en el diseño de productos financieros derivados, no derivados e inversiones (renta fija, acciones, no estructurados, estructurados).
- División Ecosistema Digital: unidad responsable del diseño, construcción y escalamiento del ecosistema físico-digital de pagos, incluyendo: plataforma de pagos unificada (BCI, MACH y Servicios Financieros), plataforma de lealtad abierta basada en cash back y descuentos, plataforma “One Stop Shop” (lugar único donde los comercios encontrarán soluciones de financiamiento flexibles, información de sus ventas consolidadas y otros servicios de valor agregado).
- División Internacional: unidad responsable de acompañar la estrategia de internacionalización de nuestros clientes en la región (Perú, Colombia y USA entre otros).

1.4 Productos y/o servicios

BCI ofrece distintos productos/servicios dependiendo del área de negocio al cual se dirige.

- Banca Personas: Depósitos, transacciones, préstamos, ahorro e inversión y seguros.
- Banca Empresas: Depósitos, transacciones, préstamos, inversiones, cobertura de riesgos financieros y asesoría financiera.

1.5 Clientes y/o usuarios

BCI posee tres áreas de negocio que representan a sus distintos clientes:

- Banca personas.
- Banca empresas (grandes, medianas y pequeñas).
- Banca corporativa e inmobiliaria.

1.6 Dimensionamiento de actividad realizada por la empresa

BCI es el mayor banco chileno, incluyendo los activos en el exterior, ocupando una participación de mercado del 19,7% en activos, un 19,2% en colocaciones y un 22,3% en depósitos. La empresa cerró su 2022 con 78.049.119 millones de pesos en activos.

Además, la capitalización económica de BCI, que corresponde a la medida de una empresa o su dimensión económica y que es igual al precio por acción en un momento dado multiplicado por el número de acciones en circulación de una empresa de capital abierto, en el 2022 llegó a 4.855 millones de dólares.

Actualmente, BCI posee más de 5 millones de clientes entre BCI, MACH PAY y Líder BCI, contando con 197 sucursales a nivel nacional para atenderlos.

En su balance estratégico, algunas de las cifras que destaca BCI en su memoria integrada 2022 son que alcanzó una utilidad de 821.024 millones de pesos y un ROAE, indicador usado para medir y analizar el rendimiento de una empresa sobre el patrimonio medio, de 17,81%.

La acción de Banco de Crédito e Inversiones está listada en la Bolsa de Comercio de Santiago y en la Bolsa Electrónica de Chile, alguno de los datos que se encuentran en ella son que BCI tiene un total de 168.837.345 acciones en circulación, un free float de 27,98%, un retorno total anual de 10,07% y un retorno anual compuesto 2012-2022 de 3,17%.

1.7 Ventaja competitiva en el mercado

En 2022, BCI se posicionó como el banco más grande de Chile y uno de los diez más relevantes de Latinoamérica en términos de activos. Además, en cuanto a emisión de bonos, BCI alcanzó un monto de 1.180 millones de dólares en el 2022 (ver *Anexo B*).

BCI cuenta con una serie de recursos claves que le permiten destacarse de la competencia en distintos aspectos, tales como:

- Capital financiero

El banco alcanzó un índice de cobertura de liquidez (LCR), coeficiente que refleja el grado en que los activos líquidos ajustados por riesgo de mercado y los ingresos cubren las salidas proyectadas por la empresa, de 418%.

BCI mantiene una holgura relevante respecto de los mínimos regulatorios establecidos para el capital. Previendo un escenario económico de mayor complejidad, el banco ha constituido provisiones adicionales por un total de alrededor de 250.000 millones de pesos en los dos últimos años, con lo cual alcanzó un total de más de 400.000 millones de pesos al cierre de 2022, lo que le otorga un índice de adecuación de capital de 12,95%.

- Capital humano

El compromiso de los colaboradores impulsa el desempeño tanto personal como de los equipos; reduce la rotación y el ausentismo; y mejora los índices de productividad, teniendo así un impacto importante en la capacidad de crear valor. BCI ha mantenido durante los últimos tres años un índice de compromiso superior al 88%.

- Capital intelectual

BCI Labs es el laboratorio de innovación y validación científica de nuevos productos y servicios utilizando datos. Realiza: innovación interna, innovación abierta (con startups del ecosistema), levantamiento de tendencias (oportunidades de negocios disruptivos) y publicación de información de impacto en innovación.

En mayo de 2022, el banco lanzó BCI Startups, un programa de integración que invita a empresas tecnológicas emergentes, nacionales e internacionales, a proponer soluciones disruptivas e innovadoras para la industria bancaria, donde se logró que más de 200 startups participaran del desafío.

- Capital físico

Para acelerar su transformación, BCI está adoptando una arquitectura tecnológica modular, abierta y alineada con la visión de transformarse en articulador de soluciones financieras y no financieras. Para ello, BCI ha triplicado la capacidad de procesamiento computacional, aumentando en 4,2 veces el uso de datos en la nube desde 2018.

BCI cuenta con activos únicos con presencia en más de 7 países, en Latinoamérica, Estados Unidos y Asia Pacífico. La corporación mantiene una cobertura global, sumando acuerdos comerciales con los principales bancos del mundo, para acompañar a sus clientes en sus actividades internacionales, con una oferta amplia de productos y servicios.

En cuanto a capacidades digitales, BCI ha desarrollado aplicaciones y plataformas para personas y empresas, incorporando inteligencia artificial y tecnología avanzada de datos y analítica.

- Capital social

BCI utiliza la plataforma RepTrack para monitorear su reputación corporativa. Esta herramienta, alojada en la nube, procesa información acerca de cómo se sienten, piensan y actúan los grupos de interés respecto del banco y le entrega un índice periódicamente. Durante todo el año 2022, el índice RepTrack de BCI se ubicó en el rango de entre 75 y 80 puntos de un total de 100. Estos valores posicionaron al banco en el primer lugar de la industria local.

Además, en 2022 el banco lideró en los estudios de satisfacción de clientes Procalidad y PXI y sus indicadores internos mostraron avances significativos.

2. Mercado y marco institucional

A continuación, se entrega información respecto al marco en el que se desenvuelve la empresa, detallando actores, regulación y tendencias del mercado que incide en la organización. Toda la información presentada en este subcapítulo tiene como fuente el documento de Memoria Integrada 2022 de BCI, a excepción de aquellos datos donde se explicita tener una fuente diferente.

2.1 Actores relevantes

Existen diversos actores y partes interesadas para una institución como BCI. A continuación, se presentan algunas de las más relevantes:

- Clientes: correspondientes a personas naturales, pymes y grandes empresas, Los clientes son la base del éxito de BCI y, en consecuencia, las relaciones con ellos son mantenidas con una perspectiva de largo plazo.
- Accionistas: BCI adopta políticas y decisiones destinadas a incrementar el patrimonio que los accionistas tienen invertido en la corporación, asumiendo niveles de riesgo normales para los negocios en que se desenvuelve.

- Proveedores: con quienes BCI establece el compromiso de mantener relaciones de mutuo beneficio, lealtad en el tiempo y altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia. Un programa que tiene BCI con sus proveedores es el compromiso de pago en menos de 7 días hábiles al 99% de los documentos recibidos.
- Sociedad: es una de las partes interesadas ya que BCI tiene interés en contribuir efectivamente a mantener un medioambiente sano y a incrementar el patrimonio social, cultural y económico del país, apoyando iniciativas en esa dirección.
- Reguladores: la corporación desarrolla sus actividades dentro de la legislación vigente, en el país y en el exterior, bajo principios éticos que aseguran el respeto de los derechos e intereses ajenos, de acuerdo con los cánones establecidos y aceptados por la sociedad. Para ello, BCI se compromete a la entrega de informes periódicos solicitados por las entidades reguladoras: Comisión para el Mercado Financiero, Banco Central de Chile, Fiscalía Nacional Económica, Servicio Nacional del Consumidor, Servicio de Impuestos Internos y Unidad de Análisis Financiero.

2.2 Relación de la empresa con actores

Las instancias de relacionamiento de BCI con cada uno de los actores son las siguientes:

- Clientes: buscan generar una relación mediante redes sociales, webinars sobre inversiones y charlas y eventos del plan de fidelización de clientes.
- Accionistas: la relación se genera mediante junta de accionistas, conferencias mensuales e informes trimestrales de resultados.
- Proveedores: BCI posee un portal de proveedores y además genera ciclos de charlas para ellos, ceremonias anuales y medición de impacto ESG.
- Sociedad: se genera un vínculo mediante el sitio web corporativo de BCI y acciones de ciudadanía corporativa.
- Reguladores: existen audiencias en el marco de la Ley de Lobby y la Ley de Transparencia y los informes periódicos solicitados por las diversas entidades reguladoras.

2.3 Niveles de venta de la empresa respecto al sistema mayor

BCI es una empresa líder, siendo el mayor banco chileno, incluyendo los activos en el exterior. Ocupa el primer lugar en activos, colocaciones y depósitos (con participaciones de mercado de 19,7%, 19,2% y 22,3%, respectivamente).

2.4 Regulaciones relevantes

Algunas de las regulaciones aplicadas en 2022 por las que BCI se tuvo que regir son las siguientes:

- Nuevos requerimientos de capital: en el marco de la adopción de las normas de Basilea III, la CMF publicó la calificación de los bancos de importancia sistémica de la industria y las exigencias adicionales de capital para ellos. A BCI se le asignó un cargo de capital básico adicional respecto de los activos ponderados por riesgo de 1,50%, que deberá constituir gradualmente desde diciembre de 2022 hasta diciembre de 2025, a razón de un 1/4 del requerimiento cada año.
- Marco legal para las fintechs: ley que promueve la competencia e inclusión financiera, a través de la innovación y tecnología en la prestación de servicios financieros. Esta nueva ley se refiere a plataformas de financiamiento colectivo, sistemas alternativos de transacción, asesoría crediticia y de inversión, custodia de instrumentos financieros y enrutamiento de órdenes e intermediación de instrumentos financieros.
- Reforma tributaria: el 7 de julio de 2022 el gobierno envió al Congreso un proyecto de reforma tributaria que contiene modificaciones a la Ley sobre Impuesto a la Renta, Código Tributario y Ley de IVA, que introduce un impuesto a la riqueza.
- Publicación de informe de Pilar 3: en diciembre de 2022 entró en vigencia la normativa de la CMF que promueve la disciplina de mercado y la transparencia. En este marco, las entidades financieras deberán publicar el informe Pilar 3, documento que entregará la información necesaria para conocer el perfil de riesgo de las instituciones bancarias locales y su estructura de capital.
- Norma sobre comisiones bancarias: la Comisión para el Mercado Financiero dictó la Norma de Carácter General N° 484 que fija los requisitos que deberán cumplir las comisiones que se cobran por parte de las empresas bancarias en operaciones de crédito de dinero y que entró en vigencia a contar del 1 de agosto de 2023, a fin de que puedan ajustarse los contratos vigentes a esa nueva normativa.

2.5 Tendencias del mercado

En cuanto a tendencias en el mercado, comenzó y se ha mantenido una disrupción digital, la cual fue acelerada por la pandemia. Las nuevas preferencias de los consumidores empujan a un modelo de negocio basado en plataformas digitales. Los canales compartidos con terceros e interacciones frecuentes en canales digitales desplazan a la distribución de productos y servicios financieros mediante canales físicos propios. La investigación continua en tecnologías disruptivas tiene el potencial de revolucionar la mayoría de las industrias.

La economía global enfrentó un complejo escenario en 2022. Al fuerte incremento de la inflación en las principales economías, se sumaron los conflictos geopolíticos, agudizados por la guerra en Ucrania, y las medidas sanitarias frente a las nuevas variantes de COVID-19, entre otros impactos negativos. Pese a ello, la economía mundial habría crecido en torno a un 3,2% en 2022, una cifra similar a lo registrado en años previos a la pandemia (Banco Central de Chile, 2022).

En Chile, durante 2022 la economía estuvo caracterizada por un rápido incremento de la inflación, que alcanzó un máximo de 14,1% en el tercer trimestre. En respuesta, el Banco Central

elevó la tasa de política monetaria hasta un 11,25%, tasa altamente contractiva para hacer frente a la inflación. El consumo privado se fue desacelerando gradualmente y la economía se contrajo en el último trimestre de 2022, recogiendo la elevada tasa de interés y la incertidumbre prevaleciente (Capgemini, 2023).

2.6 Posicionamiento de la empresa

En cuanto al entorno competitivo, en Chile operan en el país 16 bancos privados y un banco estatal. Los principales competidores de BCI en la industria financiera local son: Banco Santander-Chile, Banco de Chile, Itaú Chile (con operaciones en Colombia), Scotiabank Chile y el Banco del Estado de Chile.

Además, BCI compite, en otros segmentos de su negocio, con agentes de bolsa, compañías de seguros y otros proveedores especializados en servicios financieros que no son bancos, como grandes retailers, cadenas de supermercados y empresas tecnológicas.

Al término de 2022 existían alrededor de 145 emprendimientos formando parte de la asociación gremial FinteChile. Estas fintechs ofrecen soluciones de pago, infraestructura tecnológica, seguros y créditos, entre otros productos y servicios.

BCI es una empresa líder, siendo el mayor banco chileno, incluyendo los activos en el exterior. Además, es el primer banco chileno en Estados Unidos, convirtiéndose en el banco latinoamericano con mayor presencia en dicho país. Existen dos objetivos claros han impulsado la internacionalización de BCI: acompañar a sus clientes en su expansión regional y diversificar las operaciones hacia mercados con alto potencial.

III. Descripción del proyecto y justificación

1. Caracterización del área de trabajo

A continuación, se entregan datos relevantes respecto a cómo es el área específica de la empresa en la cual se trabajó, que corresponde a la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica de BCI. Toda la información presentada en este subcapítulo se obtuvo a partir de una entrevista realizada a Leonardo Muñoz, persona a cargo de la gerencia antes mencionada (L. Muñoz, comunicación personal, 17 de julio de 2023).

1.1 Principales funciones

Sus funciones se ejecutan a través de la articulación de dos equipos:

- *Gerencia de Planificación estratégica:*
 1. Proponer y establecer los objetivos estratégicos corporativos a 3 años plazo.
 2. Planificar la ejecución de corto y mediano plazo de los recursos asegurando coherencia estratégica y alineamiento a los objetivos.
 3. Monitorear permanentemente el entorno competitivo.
 4. Seguimiento mensual y presentación a la alta administración y Directorio: disponibilidad de recursos, entregables y cumplimiento de los objetivos (O) y resultados claves (KRs).
- *Subgerencia de Planificación financiera:*
 1. Entregar proyecciones a 3 años plazo del balance y estados financieros.
 2. Definir escenarios macroeconómicos en coordinación con la Gerencia de Estudios y la Gerencia de Riesgos.
 3. Definir y proponer -en coordinación con equipo de “Administración de cartera” y “Tesorería” la estructura de activos y pasivos objetivo.
 4. Definir y proponer a la alta Administración y Directorio la estructura de capital óptima.
 5. Definir y proponer metodologías de medición de capital económico y rentabilidades ajustadas por riesgo.
 6. Seguimiento y reporte periódico a la alta Administración y al Directorio.

1.2 Organigrama

La estructura del área específica en el que trabajó, es decir, la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica, se presenta en *Anexo C*. Tal como se puede observar en dicha imagen, si bien

se trabajó en la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica, esta área se subdivide en dos unidades, que también participaron de trabajo:

- Gerencia de Estrategia Corporativa: área responsable de ejecutar y liderar el proceso de planificación estratégica, incluyendo la entrega de proyecciones a mediano y largo plazo (rentabilidades objetivo y crecimiento de las unidades de negocio), propuestas de programas estratégicos (en conjunto con los negocios y áreas habilitadoras) y seguimiento estricto de la ejecución estratégica a través de: monitoreo de los entregables a clientes (ej: cuenta digital), resultados claves (ej: número de clientes vinculados) y monitoreo de la competencia-tendencias globales.
- Gerencia de Gestión de Capital: área responsable de proponer al Directorio la estructura de capital objetivo, entregar de forma anual la planificación de capital a la alta dirección y Directorio y, además, asegurar el cumplimiento de los lineamientos internos a corto y mediano plazo a través de un seguimiento estricto que incluye: construcción de escenarios, entrega de proyecciones, análisis de estrés y monitoreo de la competencia.

1.3 Número y perfil de profesionales

El equipo se compone de un líder y quince colaboradores, los cuales son ingenieros civiles industriales e ingenieros comerciales que cuentan con hasta 15 años de experiencia.

Los profesionales que componen el equipo tienen experiencias y conocimientos previos en Gerencias de planificación y Control de gestión de otros bancos y en Gerencias de Riesgo BCI.

2. Problema u oportunidad

A continuación, se explica el problema que impulsó a necesitar de una investigación como la que se desarrolló, detallando sus causas y explicitando el impacto que espera alcanzar para la organización.

2.1 Identificación del problema u oportunidad

La industria bancaria ha estado permanentemente sujeta a cambios en los modelos de negocios, tecnología y regulación y, en los últimos 10 años, esta tendencia se ha profundizado en términos de velocidad y disrupción. Lo anterior, ha presionado fuerte y consistentemente los márgenes de intermediación a la baja en el horizonte 2012-2019.

Los servicios financieros a través de medios digitales actualmente están generando una revolución disruptiva. Un informe de la consultora crediticia mundial Fitch Ratings, en marzo de 2021, señaló que en Latinoamérica los sistemas de pago más rápidos y baratos han aumentado la competencia para los bancos tradicionales y podrían ser potencialmente disruptivos, presionando la rentabilidad a medida que las comisiones cobradas por los pagos y las transferencias de dinero caen con el mayor acceso a alternativas menos costosas (La República, 2021).

2.2 Causas y efectos

La necesidad de adaptación de los bancos tradicionales ante esta nueva disrupción en la industria bancaria tiene diversas causas.

Una de las principales causas es que nuevos actores han ingresado a los mercados de medios de pago y financiamiento a pequeñas y medianas empresas. Mercado Libre y Falabella son buenos ejemplos de lo anterior. La evidencia muestra que los actores exitosos en el mundo de los pagos y el financiamiento se enfocan en construir una relación permanente y cotidiana entre el comercio y las personas, y luego en la vinculación a través del crédito.

Otra causa relevante es la democratización de los datos que impulsó la introducción de la Ley Fintech en Chile, lo que permitirá la entrada de nuevos y pequeños actores al mercado financiero, aumentando aún más la intensidad competitiva.

Luego, es posible identificar diversos efectos que se han producido por estos cambios en la industria. Muchos de los megabancos han buscado asociarse con empresas del rubro digital o ellos mismos han desarrollado estrategias digitales para desenvolverse en este nuevo escenario, tal es el caso del producto de cuentas FAN de Banco de Chile o Superdigital de Banco Santander.

BCI no es la excepción a lo antes mencionado, frente a la disrupción del mercado, Banco de Crédito e Inversiones decidió responder y defenderse definiendo una nueva estrategia buscando la sobrevivencia del banco a largo plazo y la protección de sus clientes.

La estrategia planteada por BCI tiene como eje central de su estrategia la construcción de un ecosistema físico-digital de pagos en Chile, que permita entregarles, en complemento a la propuesta de valor tradicional bancaria, una experiencia diferenciadora a sus actuales y futuros clientes.

Los cuatro pilares fundamentales del ecosistema digital son:

1. Unificación de la base emisora (BCI, MACH y BCI-Líder Servicios Financieros) y la creación de una plataforma de pagos integrada.
2. Plataforma de beneficios abierto basado en cashback y descuentos en comercios.
3. Plataforma “one stop shop” para los comercios entregando soluciones tradicionales (ej: financiamiento hecho a la medida, servicios e información de recaudación) y no tradicionales (ej: marketing analítico a partir de la información de compras).
4. Vinculación a través de los productos financieros tradicionales (créditos, seguros, inversiones).

2.3 Impacto en los resultados del área

Hay altas expectativas sobre la estrategia que está desarrollando BCI, ya que se espera que los recursos de esta transformación mejorarán la rentabilidad sobre patrimonio (tendencial) en un horizonte de 3 años entre 1.0 y 1.5 puntos porcentuales (pp).

Además, se aspira a que para 2025 se tengan los siguientes resultados:

- Se espera duplicar la base de clientes para el banco a través de las cuentas 100% digitales.
- Más de 16 pp de mejora en los indicadores de recomendación neta (NPS).
- Aproximadamente 100.000 millones de CLP (MMCLP) en ingresos netos de riesgo adicionales.

3. Hipótesis y posibles alternativas de solución

A continuación, se presenta la hipótesis que sustenta la investigación y análisis realizado, acompañado de las alternativas de solución creadas.

3.1 Formulación de hipótesis

Ante este escenario expuesto, es posible evidenciar que si BCI logra desarrollar una estrategia digital robusta y considerando lo que actualmente está sucediendo en el mercado de los medios de pago, entonces dicha estrategia será exitosa y se obtendrán los resultados esperados (expuestos anteriormente).

3.2 Justificación de causa seleccionada

Actualmente, cerca de 2.000 colaboradores (internos y externos) trabajan en la transformación de la nueva estrategia de BCI y, sólo para el 2023, los recursos asociados a desarrollos tecnológicos bordean los 70 mil MMCLP, según datos que maneja Leonardo Muñoz, líder de Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica.

En el proceso, BCI ha sido y es asesorado en la ejecución por consultores de talla mundial y este proceso de transformación es el foco y prioridad absoluta del Comité de Dirección (CEO y reportes nivel 1).

BCI ha invertido y seguirá invirtiendo con convicción en esta transformación del modelo de negocio, pero la competencia ha reaccionado también con convicción y velocidad, y era de esperarse y es necesario contemplar que los resultados no están garantizados.

Por lo anterior, es fundamental respaldar la estrategia del ecosistema digital de BCI, estudiando a la competencia y analizando cómo se está diversificando la industria, para así intentar asegurar el éxito de la estrategia y que los recursos y capacidades que se están usando logren su cometido.

3.3 Alternativas de solución

La solución que se propone es desarrollar un análisis de las estrategias que han seguido los nuevos actores de medios de pago digitales ingresando a la industria financiera y cómo los megabancos han reaccionado ante ello.

El objetivo es, mediante el análisis anterior, evaluar la consistencia de la nueva estrategia creada por la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica de BCI. Además, mediante una investigación de mercado, se propondrán correcciones para que BCI logre los resultados esperados.

4. Propuesta de valor de posibles soluciones

En el escenario actual (complejo, incierto y líquido), es fundamental contar con un marco de análisis estratégico de los megabancos de Chile y grandes actores del mercado de pagos (ej: Mercado Libre, Falabella) que permita entender naturaleza de la estrategia, los pilares estratégicos constituyentes, los entregables a clientes así como los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

Tal como se mencionó anteriormente, BCI está invirtiendo y tiene en juego una importante cifra en recursos y capacidades, y el éxito no está asegurado. En el pasado efectuaron una acción que no tuvo los resultados esperados, cuando se aliaron con el adquirente EVO Payments para crear BCI Pagos y no cumplió con las expectativas.

La gerencia de estrategia de BCI se encuentra trabajando en dicha estrategia, ya que desean crear una estrategia robusta y que no sea copiable. Lo anterior, debido a que consideran que el banco que actúe primero ante estos cambios en el mercado se llevará a los clientes, y BCI quiere ser quién logre aquello. Por lo mismo, se hace vital un estudio como el descrito anteriormente, que permita entregar soporte y respaldo a la estrategia, permitiendo que BCI alcance sus objetivos.

IV. Objetivos

El objetivo general de la investigación consiste en evaluar la incidencia del mercado de los medios de pago digitales en Chile en la nueva estrategia de BCI.

Para lograrlo, se perseguirán los siguientes objetivo específicos:

1. Contextualizar cómo funciona el mercado de los medios de pago.
2. Evaluar el rol que cumplen las regulaciones tanto para empresas de medios de pago digital como para los megabancos.
3. Describir la nueva estrategia planteada por BCI.
4. Reconocer actores claves de los medios de pago digitales y qué estrategias han seguido.
5. Realizar una investigación de mercado para conocer qué esperan o valoran los usuarios de los instrumentos de pago.
6. Evaluar y analizar si la nueva estrategia de BCI es consistente con los resultados obtenidos del análisis de medios de pago e investigación de mercado.
7. Entregar correcciones y sugerencias a la estrategia planteada por BCI, en función de la evaluación previa.

V. Marco conceptual

Para analizar el mercado de medios de pago, se emplearon conceptos relacionados con el entorno digital y cómo la digitalización de esta industria ha llevado a que otras industrias deban adaptarse y reforzar sus capacidades digitales.

El concepto de estrategia, que se puede definir como el conjunto de acciones que lleva a cabo una compañía para lograr sus objetivos y posicionarse exitosamente en el mercado al que pertenece, resulta sumamente relevante en el presente trabajo ya que uno de los objetivos del análisis es evaluar la consistencia de la estrategia de BCI, mediante el estudio de estrategias de otras empresas. En particular, la estrategia empresarial dinámica, que se relaciona con el propósito y la agilidad de las empresas considerando condiciones cambiantes, será de gran utilidad para estudiar lo que ha pasado en la industria de los megabancos, quienes han debido actuar con mayor rapidez para anticiparse a los riesgos de sus modelos de negocio y adaptarse rápidamente a las oportunidades que surjan dentro de la disrupción, actualizando sus estrategias.

Por lo anterior, y para lograr robustez en el estudio, se empleó un benchmarking que hace referencia a la acción de medir productos, servicios y proceso, comparando los resultados con otras empresas líderes en diversos aspectos de sus operaciones, permitiendo así entender dónde se sitúa la organización dentro de la industria y identificar aspectos a mejorar para acercarse a los líderes del sector (Bello, 2021). En este caso en particular, se aplicó dicha herramienta para lograr un análisis exhaustivo de los modelos de negocio de actores relevantes, considerando tanto a empresas del mercado digital como a bancos tradicionales.

El hecho de que el benchmarking se realice con un enfoque en los modelos de negocios de las empresas tiene una importante justificación. Un modelo de negocio es una representación del “esqueleto” de la actividad empresarial, donde se formaliza por escrito la propuesta de lo que se ofrecerá y el cómo se hará, dejando en evidencia el valor de la misma (Sumup, s.f.). Por lo anterior, el beneficio económico se podría considerar la consecuencia de un modelo de negocio rentable, y ahí radica la importancia de evaluar el cómo han decidido llevar sus negocios los diversos actores y poder comparar dicha propuesta con los resultados que han obtenido.

Además, para mayor profundidad del estudio se estudió el marco regulatorio que afecta y aplica a las diversas industrias, por ejemplo la Ley Fintech, identificando las ventajas y desventajas que pueden traer dichas regulaciones a cada una de las empresas.

Se buscó que el análisis, además de un estudio teórico, cuente con un respaldo práctico, mediante una investigación de mercado, que es una herramienta que busca recopilar, analizar e interpretar información sobre un mercado, sus consumidores, competidores y el entorno, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes y mantenerse competitivo en el mercado. Específicamente en este caso, la investigación de mercado tendrá por objetivo conocer qué esperan o valoran los usuarios de los diversos instrumentos de pago.

Luego, para evaluar la nueva estrategia de BCI, será muy importante considerar las particularidades de la estrategia corporativa (que aplica a una empresa de las características de

BCI) y se deberá identificar las ventajas competitivas que posee BCI ante los nuevos actores y su competencia directa de megabancos.

Finalmente, considerando que el análisis tendrá un enfoque centrado en el cliente y capacidades, los siguientes modelos pueden resultar muy útiles para el análisis:

- Modelo Delta: propone situar al cliente en el centro de la estrategia mediante tres actividades principales: comprender las necesidades del cliente, segmentarlos para reconocer sus peculiaridades y diferencias y, finalmente, evaluar las competencias de la empresa para ofrecer no solo productos, sino soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente (Cuofano, 2023).
- Modelo de las 7s de McKisey: modelo que evalúa los factores internos de una organización, incluyendo la estrategia, la estructura, los sistemas, el personal, la cultura, los valores y las habilidades (McKinsey, 2008).
- Modelo de Customer Experience Management (CEM): modelo que se enfoca en la gestión de la experiencia del cliente, desde el primer punto de contacto hasta el final del ciclo de vida del cliente. Se trata de una filosofía que busca crear experiencias memorables y positivas para el cliente, con el objetivo de mejorar la satisfacción y fidelización. Las capacidades en este modelo incluyen la capacidad para diseñar y ejecutar experiencias de manera efectiva (Microsoft Dynamics 365, s.f.).

La selección del modelo se determina según aquel que se adapte mejor a la estrategia definida por BCI. Además, el enfoque en el cliente se considera bajo la hipótesis de que los programas de fidelización son una de las mayores ventajas comparativas de las empresas de medios de pago digital.

VI. Metodología

Desde un punto de vista metodológico, el trabajo entrega un marco de análisis actualizado-moderno que permite poner en “blanco y negro” todos los elementos constituyentes de la estrategia y evaluar su consistencia y robustez. El entregable del análisis se utilizará como una herramienta que deberá ser explotada de forma periódica por los equipos de planificación y estrategia de BCI.

Para cumplir y abordar cada uno de los objetivos propuestos, se siguieron diversas etapas, cada una de ellas con actividades que son mencionadas y descritas a continuación.

Etapa	Subetapas
Contextualización	Mercado de medios de pago
	Regulación existente
	Nueva estrategia de BCI
Estudio de mercado	Benchmarking
	Investigación de mercado
Análisis de resultados	Efectos de cambios en la industria sobre BCI
	Evaluación de consistencia de estrategia
	Propuestas y sugerencias a estrategia de BCI

Cuadro 1: Etapas y subetapas del trabajo de investigación (Elaboración propia).

Etapa 1: Contextualización

Subetapa 1: Mercado de medios de pago

Se realiza un levantamiento de información que permite conocer cómo funciona el mercado de los medios de pago, sus tipos y las tendencias que se imponen en la industria.

Subetapa 2: Regulación existente

Se implementa una herramienta de análisis estratégico y levantamiento de información respecto a las distintas regulaciones vigentes sobre cada una de las industrias que son

parte del trabajo de memoria, identificando las ventajas y desventajas que puede tener cada una de las normas sobre los diversos actores.

Subetapa 3: Nueva estrategia de BCI

Se describe detalladamente la nueva estrategia de BCI. Además, se muestran los resultados preliminares de la puesta en marcha de la estrategia, para observar así el desempeño y aprendizajes rápidos obtenidos de la implementación de la nueva estrategia.

Etapa 2: Estudio de mercado.

Subetapa 1: Benchmarking

Se lleva a cabo un análisis de competencia ya que es importante entender cómo están actuando los otros actores del mercado y los resultados que han obtenido.

Para lograr lo anterior, se realiza una revisión de los reportes entregados a la CMF por las diversas empresas con el objetivo de estudiar quiénes son los nuevos actores relevantes de la competencia y los resultados de las estrategias que han seguido éstos, mediante los reportes que publican.

Subetapa 2: Investigación de mercado

Además del análisis teórico, se realiza una investigación de mercado haciendo uso de dos herramientas, con el objetivo de recopilar e interpretar información sobre el mercado. Esto, considerando la perspectiva de los nuevos actores del mercado de los medios de pago y , también, el punto de vista de los usuarios que hacen uso de los medios de pago.

La primera herramienta utilizada son entrevistas realizadas a personas que ocupan cargos afines en las distintas empresas que representan los nuevos actores de la industria, logrando comparar y estudiar los modelos de negocio de los diferentes actores involucrados, según datos e información obtenida de primera fuente.

Luego, mediante una encuesta se identifica qué esperan o valoran los usuarios de los instrumentos de pago. Lo anterior, teniendo como objetivo corroborar o desmentir hipótesis que hayan surgido del análisis anterior. Se encuestó a personas que hacen uso de medios de pago digitales, donde se recopilaron 345 respuestas, obteniendo así una muestra representativa.

Etapa 3: Análisis de resultados

Subetapa 1: Efectos de cambios en la industria sobre BCI

Se evalúa los efectos, que tienen las tendencias del mercado de los medios de pago y los nuevos actores que se han incorporado en la industria analizados anteriormente, sobre BCI y su nueva estrategia.

Subetapa 2: Evaluación de consistencia de estrategia

En el caso específico de BCI, se emplea una herramienta de análisis estratégico para evaluar la estrategia de BCI internamente, identificando sus ventajas comparativas, modelo de negocios que está siguiendo, propuesta de valor, entre otros.

Luego, se procede a estudiar la consistencia de la estrategia definida por BCI. Para ello, se hace uso de modelos centrados en el cliente y capacidades, tal como los que se mencionaron anteriormente (Modelo Delta). Además, se compara lo que plantea la estrategia del banco con las tendencias que han tenido éxito según el análisis externo realizado (modelos que han funcionado en la industria y preferencias que tienen los usuarios), para así evaluar si la nueva estrategia de BCI se alinea con lo que ha mostrado resultados favorables en la industria.

Subetapa 3: Propuestas y sugerencias a estrategia de BCI

Con ayuda de bibliografía, herramientas estadísticas y análisis predictivos, se busca realizar una predicción cualitativa y cuantitativa respecto del posicionamiento estratégico futuro para BCI. Con lo anterior, y finalmente, se entregan correcciones y sugerencias a la estrategia planteada por BCI, en función de la evaluación previa.

VII. Alcances

Es importante considerar que el benchmarking se centrará específicamente en reconocer cómo han reaccionado y qué estrategias han empleado las diversas empresas de medios de pago digital ante la disrupción digital en la industria financiera.

Por otra parte, respecto a las propuestas y sugerencias posteriores a la evaluación de la estrategia de BCI, éstas serán de carácter general, considerando qué tanto se aleja o asemeja la propuesta de BCI a las tendencias que han tenido éxito en la industria, teniendo en consideración la información obtenida en la investigación de mercado. Información más específica, tales como plazos y responsables, no serán detallados en las sugerencias y propuestas.

VIII. Resultados esperados

A continuación, se mencionan los distintos entregables que se esperan alcanzar luego de finalizar el trabajo de memoria:

1. Descripción y explicación de cómo funciona la industria de medios de pago digital, incluyendo actores, modelos de negocio y regulaciones.
2. Estudio de mercado de las estrategias que han llevado a nuevas empresas de medios de pago digital a posicionarse fuertemente en la industria financiera.
3. Análisis de las preferencias y opiniones de los usuarios sobre los instrumentos de pago, obtenidos de la investigación de mercado realizada.
4. Evaluación de la consistencia estratégica de la nueva estrategia definida por BCI, entregando una comparación detallada entre lo que define BCI como su estrategia y las tendencias que han tenido éxito en la industria de medios de pago (tendencias e información obtenida del análisis teórico y práctico realizado).
5. Presentación de propuestas y sugerencias de correcciones para aplicar a la estrategia BCI, en función de la evaluación previamente realizada.

IX. Contextualización

1. Mercado de medios de pago digital

1.1 Descripción de la industria

El mercado en el que se enmarca el ecosistema de medios de pago actualmente, se rige bajo el Modelo de Cuatro Partes, que es explicado posteriormente. En dicho modelo, los medios de pago pueden ser considerados la herramienta que genera el vínculo entre una de sus partes (adquirente) y el tarjetahabiente.

Es sumamente relevante la comprensión de cómo funciona el mercado de medios de pago digital ya que, según un estudio realizado por Mastercard en 2020, siete de cada diez usuarios consideran que los pagos digitales se impondrán al dinero en efectivo (Santander, 2021). Lo anterior, es un fenómeno que ya está sucediendo y, de esta forma, el mundo virtual se está convirtiendo a gran velocidad en el escenario favorito para realizar las transacciones más cotidianas, sobre todo en el sector retail y otros con alta frecuencia de uso.

Los pagos digitales se definen como los distintos métodos para recibir el cobro de un producto o servicio, evitando el empleo de dinero en efectivo entre las partes. Dicha definición incluye pagos realizados mediante diversos mecanismos, tales como transferencias bancarias, billeteras digitales y tarjetas de crédito, débito y prepago.

Quien realiza el pago, así como el receptor, hacen uso de un dispositivo digital, como teléfonos móviles, smartwatches, computadoras, lectores de tarjetas, tarjetas de crédito o débito contactless, TPV (Terminales de Punto de Venta) y otros para realizar la transacción.

Existen diversos tipos de pago digital, segmentándose según el mecanismo por el cual se hace el traspaso de dinero entre las partes. Así, los tipos de pago digital son:

- Tarjetas contactless: tecnología que posee la mayoría de las tarjetas de débito y crédito que se emiten en la actualidad. Mediante tecnología RFID (Radio Frequency Identification) o NFC (Near-Field Communication) se logra realizar el pago sin la necesidad de desplazar el plástico por una terminal de cobro e introducir el pin de seguridad.
- Códigos QR (Quick Response): son códigos de barras de forma cuadrada que pueden contener diferentes datos. Específicamente como tipo de pago digital, se utilizan para transferir dinero o cobrar una venta. Para que proceda el pago se requiere de un dispositivo digital con una cámara que esté vinculado a una cuenta bancaria.
- Billetera digital (e-wallet o digital wallet): permite a los clientes efectuar pagos sin contacto y sin la necesidad de una tarjeta física al vincular la información de una cuenta bancaria al celular u otro dispositivo móvil, tal como un smartwatch.
- Aplicaciones de pago móvil: las aplicaciones de pagos digitales permiten a los usuarios transferir fondos a una persona o empresa a través de un dispositivo móvil. Para

emplearlas, inicialmente es necesario contar con una cuenta bancaria para, posteriormente, abrir una cuenta en estas aplicaciones, vincular sus datos bancarios y validar la identidad de los usuarios.

- Sistemas de pago electrónico: los sistemas de pago electrónico facilitan las transacciones financieras entre dos partes. Dentro de estos tipos de pagos digitales, se encuentran los pagos electrónicos en línea como las transferencias bancarias, los cheques electrónicos y esquemas de pago como el BNPL (Buy Now Pay Later).

Luego, existe una categorización para las plataformas de pago, según las funcionalidades y restricciones que éstas poseen. La primera de ellas corresponde a medios de pago directamente, mientras que las dos últimas representan soluciones de pago. Una solución de pago es el sistema o pasarela que permite efectuar la transacción usando algún medio de pago en particular, y es importante de considerar en el estudio ya que, desde el enfoque del Modelo de Cuatro Partes, se vinculan directamente al adquirente. Se distinguen las tres categorías principalmente:

- Aquellas que permiten pagar en diferentes comercios, hacer pagos de persona a persona (P2P) y tener, en general, varias funcionalidades adicionales. Este tipo de solución de pago pertenece a startups fintechs disruptoras, que en algunos casos están asociadas a bancos o directamente con emisores de tarjetas. Ejemplos de este tipo son: MACH, Superdigital, Tenpo, Chek, Mercado Pago y Fpay (con algunas diferencias).
- Aquellas que permiten pagar en diversos comercios y cuya única característica distintiva es reemplazar el plástico por el celular. Generalmente pertenecen a bancos emisores tradicionales o alianzas de estos con grandes empresas de tecnología. Ejemplos de este tipo son: Santander Wallet, Google Pay y Onepay.
- Aquellas que, al igual que en el tipo anterior, cumplen la función de reemplazar el plástico pero tiene la distinción que sirve sólo para pagar en el comercio dueño de la billetera. Estas wallets usan la pasarela de pago de Transbank (Oneclick), que permite que los clientes guarden de manera segura su tarjeta en la billetera y hacer pagos casi como una suscripción on-demand (al momento de comprar o presionar un botón pagar, sin tener que escribir los datos del plástico se hace un cobro en la tarjeta guardada). Ejemplos de este tipo son cada vez más comunes y encontramos algunos como: Copec Nuevo, Shell Micopiloto y Starbucks Rewards.

Según lo anterior, se observa que existe una gran variedad y oferta en medios de pago digital, y cada vez más empresas buscan lanzar sus propios medios de pago digital o crear nuevas soluciones de pago. Este aumento en la oferta se debe al crecimiento exponencial de preferencia en los usuarios, que pueden identificar diversos beneficios de este tipo de pago.

Algunos de los beneficios de los medios de pago digital son:

- Ahorro de costos: debido a una mayor eficiencia y velocidad de los pagos. La competencia de diferentes empresas en métodos de pago, permite que sea más barato contar con tecnología a la medida de cada organización para permitir procesar los cobros.

- Satisfacción de los clientes: diversos estudios muestran que cada vez los clientes prefieren opciones de pago más sencillas y con la menor cantidad de fricciones posibles, como pagar sus compras desde sus celulares e inclusive pagar de forma diferida sus compras sin necesidad de un crédito bancario. Los pagos digitales posibilitan dichas acciones para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Transacciones seguras: debido a que emplean tecnologías de seguridad digital de vanguardia, incluidos métodos sofisticados de autenticación, tokenización y cifrado. Lo anterior, protege a los usuarios y sus datos, evitando fraudes y mal utilización de su información.
- Incursión financiera: el ecosistema de pagos digitales no se limita a las transacciones de compra y venta, sino que abre las puertas a una gama de servicios financieros, tales como cuentas de ahorro, productos de crédito y seguros, beneficiando el acceso a más servicios por parte de los usuarios.

1.2 Tendencias del mercado

En Chile se está dando una paulatina sustitución de medios de pago físicos (tales como efectivo y cheques) a electrónicos (tales como las TEF (Transferencias Electrónicas de Fondos) y los diferentes tipos de tarjetas de pago), los que cuentan con alta disponibilidad y oferta para la población (Banco Central de Chile, 2022). La evolución de los medios de pago ha sido disímil, donde se ha identificado una fuerte disminución en el uso de medios de pago físicos. Lo anterior, no es una situación excepcional de Chile, siendo más bien una tendencia mundial tal como se aprecia en el *Anexo D*.

Dicha dinámica se ha visto influenciada por un aumento tanto en la demanda como en la oferta de medios de pago electrónicos. El crecimiento de la economía digital y el comercio electrónico requiere de medios de pago no presenciales, lo que aumenta la demanda por éstos. Al mismo tiempo, los avances tecnológicos y desarrollos de mercado han permitido aumentar su oferta.

Es importante considerar que estas tendencias se pueden haber profundizado como consecuencia de la pandemia del Covid-19 y las medidas de confinamiento adoptadas para mitigar sus efectos, pudiendo ser una de las causas del aumento en el uso de tarjetas de débito y de TEF, que hoy representan la mayor parte del mercado de medios de pago diferentes al efectivo, tanto en monto como en número de transacciones.

Según datos del Banco Central de Chile, el número de tarjetas de pago en el país es similar al de algunos países desarrollados. Actualmente existen aproximadamente 2,5 tarjetas de pago vigentes por cada habitante de Chile, similar al promedio de los países encuestados por el Comité de Pagos e Infraestructuras del Mercado (Banco Central de Chile, 2022).

Además, en el último tiempo destaca un aumento en el uso de este tipo de medios de pago y una mayor participación de canales no presenciales. Es importante mencionar que, si bien todas las tarjetas en lo esencial sirven para lo mismo, existen distintos tipos de tarjetas, las que se

diferencian en los comercios que las aceptan, las entidades que pueden emitirlas, y en el momento en que el usuario paga al emisor de la tarjeta por las compras que realiza con ésta.

Desde el año 2017, cambios legales y regulatorios permitieron que entidades no bancarias emitan tarjetas de prepago. La información de la CMF muestra que para 2020 existían 256.628 tarjetas de prepago emitidas por entidades no bancarias, lo que representa un 12% del total de tarjetas de prepago emitidas en el país (Comisión para el Mercado Financiero, 2023). Durante 2021, ha aumentado significativamente tanto la cantidad de emisores no bancarios como los fondos provisionados en las tarjetas que ya se habían emitido, tal como se aprecia en el *Anexo E*.

Lo anterior, permite inferir que los pagos digitales en Chile mantienen un acelerado crecimiento en número de transacciones y diversidad de aplicaciones o alternativas, y así lo demuestran las cifras del Banco Central de Chile que muestran que los pagos digitales ascienden a 110% del PIB (Banco Central de Chile, 2022).

2. Regulación relevante

2.1 Modelo de cuatro partes

En el último tiempo se ha buscado actualizar y mejorar el marco normativo que busca regular las actividades complementarias que pueden desarrollar los operadores de tarjetas de pago. Sin duda, dicha actualización se ha vuelto más relevante a propósito de la entrada de nuevos actores en el ecosistema de pagos.

Algunas de las principales causas del aumento exponencial en la industria de medios de pago, corresponden a la implementación de un modelo de cuatro partes y los rápidos cambios tecnológicos que se han estado desarrollando en este mercado en años recientes.

Un aspecto que hizo necesario el actualizar la regulación existente, fue el cambio de modelo de la industria, pasando de un modelo de tres partes al Modelo de Cuatro Partes. Las cuatro partes de dicho modelo, están compuestas por los siguientes actores:

- Comercio: establecimientos que aceptan tarjetas como medio de pago.
- Adquirente: banco o red de pagos que usa el comercio, como por ejemplo: Transbank, Klap, GetNet.
- Marca o red de tarjetas: empresas que ofrecen redes de aceptación de sus tarjetas bajo un nombre, normalmente Visa o Mastercard.
- Emisor: banco que emitió la tarjeta del comprador.

La principal consecuencia en el cambio de modelo es que antes (Modelo de Tres Partes) el adquirente y emisor debían ser el mismo actor, mientras que actualmente dichas partes pueden ser ocupadas por distintos actores, lo que puede explicar el hecho del ingreso de un gran número de nuevos actores que vienen a ocupar dichos espacios.

Luego, es importante considerar que el adquirente, red de tarjetas y emisor cobran tasas a medida que mueven dinero desde comprador al comercio. Las comisiones son las siguientes:

- Merchant discount (MD): comisión que el adquirente cobra a los comercios.
- Tasa de intercambio (TI): parte del MD en beneficio de los emisores.
- Comisión de marca (CM): parte del MD que determina la marca para su beneficio.
- Margen adquirente: diferencia para el adquirente luego de los descuentos.

Para explicar cómo funciona el Modelo de Cuatro Partes se entregará un ejemplo ficticio proporcionado por Pedro Casale de Fintual (Casale, 2022). En *Anexo F*, se observa un esquema del ejemplo que se describe a continuación.

En primer lugar, el tarjetahabiente se autentica y paga \$10.000 usando su tarjeta de crédito en el comercio. Luego, se informa al adquirente que el tarjetahabiente está intentado realizar un pago por \$10.000, para que posteriormente el adquirente mande los datos de la tarjeta a su respectiva marca y le informe que está intentando pagar \$10.000. En ese punto, la red de tarjetas pide al emisor que autorice la transacción.

Luego de esos pasos, el camino seguido por los diversos actores se revierte. El emisor cobra una tasa de intercambio al adquirente (tasa que tiene un límite de 0,6% para tarjetas de débito y 1,48% para tarjetas de crédito), en este ejemplo se considerará una tasa de 1%, ya que varía según rubro y volumen de venta de la empresa, por lo que los \$10.000 pasan a ser \$9.900. Por su parte, la red de tarjetas cobra su comisión de red que se aproximará a 1%, pagando \$9.800 al adquirente. Finalmente, el adquirente cobra la comisión merchant discount, donde se usará una comisión de 2% en el ejemplo, concluyendo que el adquirente transferirá \$9.600 al comercio.

En el modelo antes usado, de tres partes, Transbank cumplía el doble rol de emisor y adquirente. Además, los bancos y Transbank fijaban las tarifas, lo que traía costos muy diferenciados para los diferentes comercios, por lo que en 2019 la cartera de hacienda propuso separar ambas entidades para eliminar el dominio que tiene una sobre otra.

Actualmente, las tarifas impuestas están variando mucho, ya que no hay un acuerdo sobre el “valor correcto” a cobrar. Es importante mencionar que se está abriendo todo un nuevo mercado, que antes solo dependía de Transbank, y no hay sólo un organismo que decida lo que se debe hacer.

Hoy se está discutiendo si es el TDLC o la CMF los que deben determinar los precios del Modelo de Cuatro Partes.

2.2 Regulación actual y su impacto

Además del modelo que rige al ecosistema de los medios de pago actualmente, existen diversas leyes y regulaciones relevantes para el análisis que se realizará. Toda la información respectiva a las leyes mencionadas a continuación tiene como fuente datos proporcionados por la Biblioteca del Congreso Nacional (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s.f.).

La ley 20.950, publicada en 2017, autoriza la emisión y operación de medios de pago con provisión de fondos o cualquier otro sistema similar por parte de empresas no bancarias, con las regulaciones y alcances que ella misma impone, entendiendo por empresa no bancaria a los emisores u operadores distintos de las empresas bancarias, sus filiales o empresas de apoyo al giro. Por ende, dicha ley potencia la inclusión financiera de los sectores de menos ingresos de la población al promover y facilitar su acceso a los medios de pago electrónico que no sean sólo extendidos por entidades bancarias.

Otra ley relevante, corresponde a la ley 21.521 publicada en 2022 (más conocida como Ley Fintech), que dispone un marco general para incentivar la prestación de servicios financieros a través de medios tecnológicos que realicen los proveedores regidos por ella. Esta ley persigue los principios de inclusión e innovación financiera, promoción de la competencia, protección al cliente financiero, adecuado resguardo de los datos tratados, preservación de la integridad y estabilidad financiera y prevención del lavado de activos. Además, establece que la prestación de los servicios señalados quedará sometida a la fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero.

Las tasas de intercambio son un aspecto relevante en el análisis de medios de pago digital, sobre todo considerando que en algunos casos controversiales la legislación no ha sido clara. La ley que aborda lo respectivo a las tasas es la ley 21.365, promulgada en 2021, que regula las tasas de intercambio aplicables a las operaciones con tarjetas de pago, con el objetivo declarado de "establecer condiciones tarifarias orientadas a la existencia de un mercado de tarjetas competitivo, inclusivo, transparente y con fuerte penetración, y que asimismo considere el resguardo del eficiente y seguro funcionamiento del sistema de pagos minoristas". Además, la ley establece que las obligaciones de pago de tasa de intercambio por transacciones con tarjetas, entre emisores y operadores, estarán sujetas a los límites determinados por el "Comité para la fijación de límites a las tasas de intercambio".

La ley 21.236 promulgada en 2020, potencia la competencia entre entidades que ofrecen servicios financieros, entre ellos medios de pago. Dicha ley tiene por objeto promover la portabilidad financiera, facilitando que las personas, micro y pequeñas empresas se cambien de un proveedor de servicios financieros a otro, o cambien de un producto o servicio financiero a otro nuevo con el mismo proveedor. La portabilidad constituye un derecho para el cliente, y cualquier cláusula en contrario se entenderá por no escrita.

Además de la normativa ya vigente, descrita anteriormente, existen cinco futuros cambios regulatorios que podrían tener un impacto significativo en la competitividad del mercado (L. Muñoz, comunicación personal, 29 de septiembre de 2023). Dichos cambios pueden dividirse en aquellos que ya han sido anunciados pero no han entrado en vigencia y aquellos que son potenciales cambios que se han aplicado en otros países y que podrían incorporarse a la normativa nacional.

Respecto a aquellos cambios que han sido anunciados, pero aún no entran en vigencia, se encuentran:

- Reducción de requisitos para operadores de pago

Según el Banco Central de Chile (Banco Central de Chile, 2020), la implementación del Modelo Cuatro Partes ha sido más extensa y compleja de lo esperado, y se han realizado modificaciones en la normativa que buscan promover el interés de nuevos actores sin perder los niveles adecuados de seguridad.

Dichas modificaciones son: reducir el requisito de capital para el ingreso de nuevos operadores (pasando de exigir UF 25.000 a UF 10.000, lo que debiera facilitar en especial el ingreso de actores Fintech a este mercado), ajustar los requerimientos de liquidez (para incentivar que los pagos a los comercios afiliados se realicen en el menor lapso posible) e incorporar mayor gradualidad en el incremento del requerimiento de capital (el algoritmo actual determina este requerimiento en función del monto promedio diario de las transacciones procesadas por los operadores, mientras que el cambio propone determinar el requerimiento en función del 20% del total de las transacciones diarias pagadas a los comercios afiliados por cada operador).

- Revisión de fijación de tasas de intercambio

Dentro de las repercusiones de esta modificación en el mercado, se encuentran posibles impactos negativos para los emisores y potenciación en la entrada de sub adquirentes. Para los bancos, algunas de las implicancias podrían ser una generación de mayor volumen de pagos y reducción de costos (L. Muñoz, comunicación personal, 29 de septiembre de 2023).

Luego, en cuanto a cambios potenciales que se han aplicado en otros países, y que podrían aplicarse en el país, se encuentran:

- Avance en el marco regulatorio para las Fintechs

Lo anterior, favorecería la entrada de actores relevantes al mercado. Dicha modificación implicaría que los bancos deban evaluar a los nuevos entrantes y considerar oportunidades de alianzas estratégicas y/o desarrollos in-house de soluciones nuevas. México ha sido pionero en el marco regulatorio desarrollado para fintechs.

- Llegada del Open Banking

El Open Banking hace referencia a que los clientes puedan exigir que los bancos compartan su información financiera con otras instituciones, permitiendo así que terceros puedan ofrecer productos y servicios competitivos a las personas, basándose en la información que actualmente está solo en manos de algunas empresas (Maldonado 2021). Una implicancia para los bancos de tal cambio sería la necesidad de proteger su base de clientes mediante el ecosistema que ofrecen. Reino Unido y Brasil son ejemplos de países donde se observa un fuerte reconocimiento y desarrollo de Open Banking.

- Adopción de interoperabilidad de cuentas digitales

La interoperabilidad consiste en la capacidad de diversas instituciones y plataformas para comunicarse y compartir datos de manera efectiva y estandarizada. El impacto de dicha modificación en el mercado sería que los pagos digitales se convertirían en commodities, lo que obligaría a los bancos a fortalecer su propuesta de valor para generar lealtad de sus clientes. En países como Argentina, Brasil e India se ha adoptado la interoperabilidad de cuentas digitales.

3. Nueva estrategia de BCI

Toda la información presentada en este subcapítulo se obtuvo a partir de datos proporcionados por Leonardo Muñoz y su equipo, en diversas reuniones que se llevaron a cabo durante el trabajo (L. Muñoz, comunicación personal, 29 de septiembre de 2023).

3.1 Descripción y justificación de la estrategia de BCI

La estrategia en la que trabaja la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica de BCI es construir el mayor ecosistema digital de Chile, mediante una mejor experiencia y una mayor vinculación.

El ecosistema busca construir una experiencia unificada y distintiva enfocada en ganar la cotidianeidad del cliente mediante las siguientes acciones:

- Enfocarse en la cotidianeidad de los clientes para identificar journeys de experiencia que genere mayor impacto y diferenciación en el mercado.
- Generar una experiencia coherente y distintiva sin fricciones entre los negocios en la que el cliente pueda navegar a través de todos los productos y servicios de BCI/MACH.

La promesa que aspiran cumplir es entregar a los clientes una experiencia sin fricciones en un mismo journey mientras navegan por los productos del banco, de BCI, MACH, MACH PAY y BCIPlus+. También, incluye una oferta para los comercios, proporcionándoles un lugar en el que puedan acceder a su información, recibir ofertas, pagar y financiarse.

La nueva estrategia de BCI es sumamente relevante ya que entrega la posibilidad de nuevas rutas de vinculación y, más importante aún, un nuevo modelo de negocios para el banco no basado en el crédito, ya que BCI está buscando rentabilizar su actividad vinculada a los medios de pago con nuevos modos de monetización, tales como el cruce de productos y alianzas estratégicas donde los comercios financien sus propias ofertas, logrando ir más allá de lo que hace la competencia que es la intención de monetizar el negocio únicamente mediante el crédito. Si lo anterior logra concretarse, se convertiría en una gran ventaja de BCI sobre los bancos de la competencia.

La intención es que la experiencia y customer journey entregará beneficios a medida que el cliente avance por la ruta de vinculación, lo que se traduce en que los clientes aumenten su volumen de transacciones y engagement gracias al nuevo ecosistema digital.

Existen actualmente dos líneas de trabajo en la maduración del ecosistema digital creado por BCI:

- BCIPlus+

BCIPlus+ es un programa de beneficios de BCI y MACH que te devuelve dinero por tus compras. Se puede acceder desde la página web, la aplicación del banco y directamente desde MACH, beneficiando el sistema unificado que desean alcanzar BCI. Por ello, BCIPlus+ proporciona dos activos: programa de beneficios y uso de medios de pago del banco.

Los beneficios han pasado de ser una herramienta de fidelización a ser una herramienta de generación de preferencia. Éstos aportan un diferencial a la propuesta de valor del banco debido a que motiva a los clientes a elegir el banco, aumenta la frecuencia de compra y aumentan las recomendaciones.

Actualmente, se ha abierto una brecha con competidores como Santander y Falabella, que poseen programas de beneficios de alta visibilidad. En BCI los beneficios representan una oportunidad incremental ya que si bien BCIPlus+ permite potenciar la propuesta de valor, es imperativo que el programa logre ser más conocido para ampliar el diferencial de valor que aporte.

- Plataforma de pagos

Actualmente, los clientes de BCI están habilitados a pagar en distintas terminales tanto digitales (MACH Business y Transbank) como físicas (MACH Business y Redelcom).

MACH Business se define como una solución de pago propia de BCI que permite generar un pago en 6 pasos y sin contacto.

Para generar tracción en la plataforma de pagos, se necesita en primer lugar potenciar la aceptación física, por lo que se está trabajando actualmente en negociaciones con grandes comercios (retail, farmacias, bencineras, supermercados, clubes) para aumentar el reconocimiento y aceptación por parte de las personas.

Otro aspecto relevante de la estrategia en la que se está trabajando son las alianzas que se están gestionando que permitan alcanzar una propuesta de valor que se imponga sobre la competencia. Se definieron dos tipos de alianzas: comerciales (comercios con condiciones estándares) y estratégicas (comercios con condiciones especiales a cambio de contraprestaciones).

La importancia de las alianzas generadas, radica en el hecho de que habilitan importantes oportunidades para el banco, tales como: ganar el derecho a hablarle a una audiencia más grande, tener la capacidad de entender cómo se comportan los clientes y así personalizar las ofertas y, finalmente, complementar la propuesta de valor que entrega el banco con ofertas de alta cotidianeidad.

Respecto a MACH que es uno de los pilares de la estrategia digital de BCI, los esfuerzos se dirigirán a evolucionar el portafolio, enfocado en monetizar el modelo de banco digital, a través

de productos como tarjeta de crédito, cuenta premium, protección e inversión y créditos de consumo.

En resumen, el ecosistema digital de la nueva estrategia de BCI tiene un objetivo claro que consiste en fomentar la transaccionalidad y generar una fuente de monetización a través del cruce productos gracias a la generación de Negocios Plataforma y Servicios Financieros.

3.2 Resultados preliminares obtenidos

Los resultados preliminares de la estrategia de BCI han permitido corroborar una de las hipótesis que corresponde a que los ingresos se generan principalmente por el cruce de productos.

BCIPlus+ registró un crecimiento de más de un 300% desde enero 2023, impulsado por una mejora en la propuesta de valor, lo que a su vez incentiva la vinculación de los clientes con los otros productos del ecosistema (favoreciendo así el cruce de productos). Por ejemplo, se observó que clientes que compraban con MACH aumentaron su actividad incentivados por BCIPlus+, logrando un aumento del 54% en transacciones mensuales y aumento del 83% en el saldo en cuenta promedio por cliente.

BCIPlus+ genera ventajas competitivas diferenciadoras respecto a otros grandes bancos del país debido a que, mientras otros megabancos pagan por los beneficios otorgados a sus clientes, BCIPlus+ ha logrado monetizar su plataforma de beneficios gracias a generarles valor a los distintos comercios.

Lo anterior, se respalda con datos de distintos bancos ya que bancos de la competencia registran aproximadamente 200 alianzas con comercios, logrando así un amplio catálogo de beneficios, sin embargo, el mismo banco se debe encargar de financiar al menos un 50% del beneficio otorgado. Por su parte, BCI tiene actualmente casi 500 alianzas, donde la mitad son comercios que se encargan de financiar las ofertas. Además, BCI registró más de 30.000 usuarios mensuales recurrentes en sus plataformas.

Además, BCIPlus+ ha influenciado un crecimiento del 28% en MAUs (usuarios activos mensuales) y ha generado un importante cambio en el comportamiento en los usuarios de la plataforma, tales como:

- Un aumento de 13% en la transaccionalidad en la plataforma.
- Un incremento de más de 40% en el saldo vista promedio en MACH, luego de 3 meses de uso de BCIPlus+.
- Generación de un hábito de compra en los clientes, manteniendo al 50% de los clientes recurrentes cada mes.
- Se ha duplicado la base de clientes en comparación a otros programas de beneficios del banco.

Los resultados preliminares obtenidos hasta el momento han permitido validar diversas hipótesis presentes en la nueva estrategia, algunas de ellas son:

- Efectivamente ha aumentado fuertemente la competencia por los pagos y la lucha por la cotidianeidad con el cliente.
- Se ha observado que los pagos aumentan la vinculación con el banco y, por lo tanto, perderlos implica un riesgo de ingresos financieros.
- Los retailers están avanzando en el negocio de medios de pago propios y los bancos ya están integrados a Transbank.
- Los bancos tradicionales están enfocando recursos en su oferta digital y perfeccionar los beneficios que entregan.

Además, se decidió despriorizar los pagos P2P (person to person) y se pretende enfocar los esfuerzos en pagos P2M (person to merchant).

X. Estudio de mercado

1. Benchmarking

1.1 Principales actores de la industria de medios de pago digital

Debido a cambios en la regulación y el crecimiento exponencial que ha tenido la industria, diversos actores, provenientes de diversos rubros e industrias, han destinado recursos a lanzar al mercado sus propios medios y soluciones de pago, cada una de ellas con diversos objetivos y funcionalidades.

Para comprender qué rol desempeña cada una en la industria, y cuáles representan una competencia directa para BCI, puede resultar útil estudiar a los nuevos actores diferenciándolos según el lugar que ocupan en el Modelo de Cuatro Partes, que es el que rige actualmente la industria.

En primer lugar, se encuentran aquellos actores que han lanzado sus propias soluciones de pago, que están participando como adquirentes en el modelo actual de la industria, que se ven motivados para ganar beneficios proveniente de las tasas.

Aquellas soluciones no representan una competencia directa para BCI ya que entregan más bien un servicio complementario a los productos que ofrece BCI. Sin embargo, resulta importante estudiar este tipo de actores igualmente ya que el hecho de que existan más soluciones de pago en el mercado, incentiva a que aumente la demanda de medios de pago y, en consecuencia, que más empresas lancen sus propios medios de pago, lo que sí representa una competencia directa para BCI.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de soluciones de pago presentes actualmente en el mercado: Onepay (de Transbank), Apple Pay (de Apple), Google Pay (de Google), Samsung Pay (de Samsung), Muevo (de Copec), Mi Copiloto (de Shell), Starbucks Rewards (de Starbucks).

Las soluciones antes mencionadas, permiten realizar el pago de productos y/o servicios en los sitios web y aplicaciones móviles de un comercio, con cargo en la tarjeta de crédito o Redcompra del cliente sin necesidad de ingresar los datos de éstas nuevamente en cada transacción. Por lo mismo, podrían ser un complemento a los servicios de BCI más que una competencia, ya que se podría registrar la tarjeta emitida en BCI en dichos medios.

Por otro lado, se encuentran aquellos actores que han lanzado sus propios medios de pago, que están participando como emisores en el modelo actual de la industria. Éste tipo de actores efectivamente representan una competencia directa para los productos de BCI ya que poseen sus propios medios de pago digital.

A continuación, se mencionan algunos de los medios de pago más relevantes del mercado en la actualidad: MACH (de BCI), Tenpo, Tapp (de Caja Los Andes), Dale Coopeuch (de Coopeuch), Copec Pay (de Copec), Mercado Pago (de Mercado Libre), Chek (de Ripley), Prepago Los Héroes (de Caja Los Héroes), Superdigital (de Banco Santander) y FAN (de Banco de Chile).

1.2 Modelos de negocios de la competencia

Tal como se ha mencionado anteriormente, en la industria se observa un claro aumento en el número de actores debido, principalmente, al paso al Modelo de Cuatro Partes y cambios en la regulación.

A continuación, se presenta una investigación sobre qué modelos de negocio y estrategias siguen algunas de las empresas que representan una competencia directa para BCI (como emisores).

- Tenpo

Tenpo es una fintech que tiene como giro exclusivo la emisión de tarjetas de pago con provisión de fondos (tarjetas prepago) y la realización de todas las demás actividades y operaciones complementarias que autorice la CMF así como todas las actividades necesarias para desarrollar dicho objeto (Tenpo, 2023).

En la práctica, consiste en un medio de pago que opera desde una aplicación que permite tener una cuenta bancaria y realizar operaciones tales como: transferencias, pagar cuentas, ahorrar, invertir, contratar seguros y, recientemente, acceder a una tarjeta de crédito.

Tenpo se podría considerar una de las cuentas digitales más activas del país, alcanzando el mayor volumen de tarjetas de prepago con uso (319.000) (Tenpo, 2023), lo que se debe a incentivos que aplican para que las personas incorporen Tenpo en su cotidianeidad, por ejemplo: ofreciendo premios a los clientes que más diversidad de servicios de Tenpo utilicen y su programa de beneficios que es muy amplio y diverso, abarcando categorías como: salud, entretenimiento, combustibles, comida, educación y viajes.

En una entrevista que dió Fernando Araya en el programa La Mesa de El Mostrador, el CEO de Tenpo señaló que el compromiso de la empresa es fomentar y favorecer la inclusión financiera y digital (El Mostrador, 2023).

Actualmente, Tenpo posee alrededor de 2.3 millones de clientes con un alto nivel de uso, lo que es relevante ya que no sólo les importa que se abran cuentas, sino que las personas usen efectivamente sus cuentas.

Además, el co-founder de Tenpo mencionó en la entrevista que el aumento de actores en la industria es positivo debido a que, antes, una de las cosas que había que mejorar en el país era los estándares de competencia, para así no estancarse y que los actores se vean forzados a mejorar su servicio ya que la competencia potencia la generación de valor para los clientes.

Ante el aumento de la competitividad de la industria, Fernando Araya señala que Tenpo posee dos cualidades distintivas que le permiten destacarse de la competencia, las cuales son la seguridad y personalización de sus productos y servicios. Lo anterior, ya que las personas cada vez buscan una atención más personalizada, buscan ser más que un número para la empresa. Tenpo intenta entregar esa personalización, por ejemplo, por medio de su programa de beneficios específicos para sus clientes, y actualmente pretende entregar un producto igual de personalizado con la tarjeta de crédito.

Existen otras ventajas comparativas, que declara el CEO de Tenpo en la entrevista, que son más operativas. Una de ellas es que lograron alcanzar un costo de adquisición (CAC, indicador que corresponde a la cantidad de media invertida para adquirir un nuevo cliente) muy bajo, menor a 4 dólares, que es bastante bajo en comparación a la competencia. Además, Tenpo registra costos de servicio (para operar sus productos y servicios) entre 30 y 40 veces más bajo que la banca tradicional.

Como empresa, están conformes con algunos de los resultados alcanzados ya que aquella experiencia de usuario distintiva que promete Tenpo se refleja en la opinión efectiva de sus usuarios ya que registró un NPS 20 puntos más alto que el banco tradicional mejor valorado en dicho indicador.

En cuanto a la industria en general, Fernando Araya señaló que cree que hay ciertas falencias en el mercado que hay que atender. Un ejemplo de ello, es el hecho de que grandes retailers como Walmart y Falabella.com se nieguen a aceptar pagos de tarjetas prepago ya que eso genera que empresas con tarjetas prepago abandonen el producto y busquen migrar hacia otros, como cuentas corrientes, perjudicando la diversidad de productos del mercado.

De la mano del crecimiento que ha tenido Tenpo, han buscado aumentar paralelamente los servicios que pueden proporcionar a sus clientes. Tal como se mencionó anteriormente, en un inicio se dedicaban a la emisión de tarjetas prepago, luego fueron autorizados a ofrecer tarjetas de crédito y, actualmente, están solicitando la licencia bancaria con el objetivo de convertirse en el primer neobanco (banco 100% digital) creado desde cero en Chile.

- Mercado Pago

Mercado Pago Emisora S.A es una plataforma destinada a facilitar el acceso a servicios financieros, a través de la emisión de una tarjeta de pago con provisión de fondos permitiendo a sus usuarios:

1. Pagar transacciones realizadas a través de la plataforma de comercio electrónico Mercado Libre y sitios web derivados de éste.
2. Pagar transacciones realizadas mediante otras plataformas de comercio electrónico distintas a la del sitio web de Mercado Libre.
3. Pagar transacciones realizadas en entidades afiliadas que operan fuera del ámbito de Internet, o presencialmente a través de los canales de operación que se habiliten para tales efectos.
4. Realizar transferencias electrónicas de fondos entre cuentas de provisión de fondos.

En diciembre de 2023, Mercado Pago lanzó un producto que permite a sus usuarios en Chile obtener rentabilidad diaria sobre el saldo en sus cuentas digitales.

El dinero invertido en la plataforma genera rentabilidad diaria, con tasas aproximadas al 8% anual, sin necesidad de montos mínimos o máximos de inversión (América Economía, 2023).

Matías Spagui, director senior de Mercado Pago Chile, destacó en una entrevista la importancia del lanzamiento: “Con esta nueva funcionalidad, ofrecemos a nuestros usuarios una herramienta

financiera que no solo es innovadora sino también altamente accesible, permitiendo invertir y rentabilizar su dinero de manera inmediata y sin las restricciones habituales de la banca tradicional.”

Según un estudio de Cadem, el ranking de Marcas Ciudadanas, selección de un grupo pequeño de marcas que, según los chilenos, simplifican la vida frente a la complejidad que trae consigo la transformación digital y que han colaborado en hacer de la sociedad un mejor lugar para vivir, sitúa a Mercado Pago en el lugar 26 del ranking, además fue la marca escogida como favorita por los encuestados en la categoría medios de pago electrónicos (Cadem, 2023).

- Copec Pay

En 2022, Copec recibió la autorización de la CMF, para operar como emisora de tarjetas de pago y en diciembre de 2023 la compañía anunció el lanzamiento de su tarjeta prepago digital (Aravena, 2023).

En la cuenta digital Copec Pay se puede cargar dinero y mantener un saldo para transferir a los contactos que también tengan una cuenta. Además, con el saldo de la cuenta se pueden realizar compras que se realicen con la app Copec, accediendo a descuentos y promociones exclusivas.

Además, Copec ha dirigido gran parte de sus capacidades a entregar un programa de beneficios robusto. Se creó Full Copec que es un programa que permite acumular puntos y ofrece beneficios en distintos rubros, tales como: salud, servicio automotriz, hotelería y restaurantes. También, actualmente cuentan con dos alianzas: Latam Pass y Puntos Cencosud, que permite a los clientes transformar sus puntos Full Copec en Puntos Cencosud o Millas LATAM o viceversa.

- Tapp de Caja Los Andes

Tapp es una tarjeta prepago de Caja Los Andes, que fue lanzada con el objetivo de fomentar la inclusión financiera. Para obtener la tarjeta no es necesario pertenecer a la caja de compensación, basta con ser mayor de 18 años. Buscan captar clientes que son usuarios de Cuenta Rut de Banco Estado y que no son atendidos por el resto de las entidades financieras tradicionales.

Para aumentar el interés y atraer nuevos usuarios, han lanzado diversas campañas, tales como premiar con dinero a usuarios que recomienden Tapp y logren que nuevas personas abran su cuenta (Vera, 2023). Además, hay beneficios para los clientes, tales como cashback (en compras de pequeñas y medianas empresas ofrecen un 3% de devolución), descuentos en comercios de distintos rubros y, actualmente, están fomentando que los usuarios abonen su sueldo en la cuenta, por lo que están entregando beneficios exclusivos a aquellos que cumplan lo anterior.

- Chek de Banco Ripley

Chek se lanzó en 2019 como una tarjeta prepago, es decir, una cuenta de provisión de fondos (CPF). Actualmente, dicha cuenta permite enviar y recibir dinero entre contactos que usen la aplicación, así como para pagar compras en tiendas Ripley. Dentro de sus beneficios, Chek permite a sus clientes acumular Puntos Go (canjeables) y acceder a descuentos y cashback en distintos comercios asociados.

Además, Chek lanzó un nuevo producto que es la tarjeta de crédito. Dicha tarjeta es 100% digital, se puede obtener en menos de 5 minutos y no tiene costo de mantención.

Dentro de los objetivos en el corto plazo, es que buscan pasar a ser neo banco, por ello la incorporación de nuevos productos y servicios financieros.

2. Investigación de mercado

2.1 Entrevistas a empresas oferentes de medios de pago digital

A continuación, se presentará la información obtenida de la investigación de mercado para conocer la perspectiva de las empresas oferentes de medios de pago digital. La información presentada en esta sección es de primera fuente obtenida mediante entrevistas, donde se recopiló información proporcionada por personas que ocupan cargos de interés en cada una de las empresas.

- Banco Estado

La entrevista se llevó a cabo con un miembro de la gerencia de control y gestión de la empresa. La información presentada a continuación fue proporcionada en su totalidad por el entrevistado (F.S., comunicación personal, 06 de diciembre de 2023).

Banco Estado ha sido uno de los actores que ha fomentado la democratización financiera en Chile. Es el único banco comercial estatal de Chile, cuentan con más de 40 sucursales, 2.500 cajeros y cubren el 98% de las comunas del país.

Es importante mencionar, que una gran parte de las utilidades que genera el banco, se dirigen al Estado.

El área de control de gestión del banco es la encargada de definir el plan de trabajo según los acuerdos tomados con las distintas divisiones de la institución. Además, se encargan de estudiar los resultados mediante diversos KPIs para, posteriormente, crear los tableros de gestión.

En cuanto al área de estrategia del banco, existen diversas líneas de trabajo: pilares, proyectos e iniciativas estratégicas.

Los pilares estratégicos son aquello en lo que se basa el directorio para definir las iniciativas estratégicas del período. Actualmente, los pilares de Banco Estado son:

1. Desarrollo sostenible y finanzas verdes: se basa en disminuir la huella de carbono y ofrecer productos verdes (actualmente hay 8 en marcha), tales como créditos hipotecarios verdes, créditos a empresas ecológicas, préstamos a inmobiliarias sustentables y proyectos ecológicos.
2. Ecosistema financiero innovador: donde buscan adaptarse a la digitalización de la industria, mediante la integración de servicios con diversas fintechs y acciones como el pago QR en transporte público y empresas Efe.

3. Transformación digital para experiencia de cliente distintiva: se pretende ofrecer mayor variedad de servicios y se buscan alianzas con fintechs, todo con el objetivo de entregar al cliente lo que busca. Además, lo digital permite minimizar costos ya que digitalizar servicios es más barato que sostener sucursales presenciales. Por lo mismo, lentamente el banco irá avanzando hacia lo digital. También, este pilar busca hacerse cargo de la ciberseguridad en la mantención de la información.
4. Nueva forma de comunicar y vincular con los clientes: donde pretenden aumentar la visibilidad del banco, generando mayor publicidad, como por ejemplo con el auspicio de los Juegos Panamericanos 2023. Además, buscan aumentar su número de clientes digitales, mejorar el NPS y tasas de recomendación, mediante la generación de ofertas distintivas para cada cluster.
5. Nueva alianza interna: mediante capacitaciones, modelos de trabajo modernos, buen ambiente laboral y mentorías de liderazgo.

Luego, las iniciativas están definidas a largo plazo, en un horizonte de 4 años aproximadamente, ya que son propias de cada directorio del banco, que permanecen cuatro años debido a que dependen del gobierno de turno. Las iniciativas tienen como objetivo definir lineamientos que aporten valor al banco.

Finalmente, los proyectos se definen en un corto plazo, de uno a dos años aproximadamente, y son la línea de acciones concretas que hay detrás de la visión que fija el directorio mediante las iniciativas.

Actualmente, Banco Estado está poniendo en marcha proyectos de alianzas con algunas fintechs, sin embargo, es importante considerar que el banco no puede buscar alianzas con cualquier fintech sin revisar ciertos requisitos, tales como que ésta debe ser una empresa mediana (mínimo) y contar con cierta robustez y seguridad debido a la responsabilidad y tamaño que tiene Banco Estado (que actualmente posee más de 14 millones de usuarios y que procesa más de 150 millones de datos diarios).

Una de las falencias que posee el banco, y que está tratando de abordar con algunos de sus proyectos, es la dificultad para definir ciertos clusters, categorizando a algunos tipos de usuarios para luego saber qué productos y servicios ofrecerles a cada uno de ellos. Un ejemplo de banco que logró atender a un cluster determinado fue Banco de Chile, ofreciendo Banca Joven a estudiantes universitarios y futuros profesionales.

Por su parte, Banco Estado no tiene una oferta proactiva para ofrecer a sus clientes algo más que un plástico, una propuesta de valor realmente atractiva para los clientes. Una de las opciones, podría ser generar alianzas con fintechs (y están abiertos a esa opción) que sepan mapear mejor a clientes nuevos, pero ésto no es una decisión que se pueda tomar rápidamente.

Tal como se mencionó en los pilares estratégicos, Banco Estado busca apostar a la innovación. Sin embargo, existen ciertas barreras de entrada que hacen que la innovación en la institución sea más lenta, por ejemplo: Banco Estado debe rendir cuentas a ministerios estatales, se rige bajo una

estricta normativa y el sistema debe ser altamente robusto y seguro debido a la cantidad de datos que procesa.

Un aspecto importante a considerar, es que si bien Banco Estado está abierto a generar alianzas con fintechs, la innovación no es su prioridad. Esto, debido a que el enfoque principal del banco es, precisamente, mantener su perfil y giro de banco.

Lo anterior, hace referencia a que el banco posee tres líneas de interés: ingresos, riesgo (muy importante) e intereses. Su prioridad, más que tener una buena aplicación o innovar tecnológicamente, se basa en lograr bajar el riesgo (actualmente tienen un 3% de riesgo) ya que ésto le reportaría muchísimo más dinero y, desde una mirada más práctica, ese es el negocio del banco y lo que realmente le importa es generar dinero.

En cuanto a la industria y la competencia, no ven a las fintechs y nuevos medios de pago como una amenaza. Como banco tradicional, son conscientes de que algunas empresas tecnológicas poseen ventajas comparativas por sobre la institución, sin embargo, Banco Estado actualmente entrega más de 144 servicios, por lo que el hecho de que alguna empresa de menor tamaño lo supere en alguno de esos servicios (por ejemplo, en la transaccionalidad rápida) no representa un problema para ellos. Además, dichas empresas no superan al banco en los servicios que reportan mayores ganancias o en aspectos como la masividad, donde son altamente superiores, y la normativa les entrega cierto respaldo ya que hay servicios que las nuevas empresas no están autorizadas a prestar.

Es importante destacar que existe cierta resistencia al cambio en la digitalización de los servicios, ejemplo de ello es que en el banco el 8% de las transacciones se siguen llevando a cabo de manera presencial y Banco Estado está implementando el pago QR en el transporte público, sin embargo ha sido difícil captar el interés de las personas.

Respecto a las ventajas comparativas Banco Estado declara poseer, se encuentran las siguientes:

1. Inclusión financiera ya que poseen el mayor número de clientes, entregando una cuenta bancaria a quién lo requiera, poniendo muy pocos requisitos. La desventaja de ello, es que la masividad dificulta la personalización del servicio.
2. Es un banco social, lo que implica que sus tasas sean más bajas.
3. Logran una alta cobertura en el país, entregando sus servicios por diversos canales.
4. Registran unos niveles de satisfacción relativamente buenos y poseen un buen sistema, considerando que cubren el 80% de la cadena de pagos del país (pagos vinculados a isapres, pensiones, bonos y otros deben pasar obligatoriamente por Banco Estado).

Así como tiene ventajas comparativas, Banco Estado identifica ciertas desventajas que posee ante la competencia. Ejemplo de ello, es lo anteriormente mencionado respecto a la necesidad de entregar una oferta diferenciadora a sus clientes, hace falta segmentar mejor a los clientes para así saber qué ofrecer a cada uno. En cuanto a sus clientes, Banco Estado pretende enfocar sus esfuerzos en el cruce de productos, es decir, que un cliente tenga la mayor variedad de productos con el banco ya que más vale el cliente mientras más productos tenga la institución.

Otra desventaja, consiste en el hecho de que Banco Estado presta menos dinero y demora más tiempo en autorizar el préstamo que bancos de la competencia. Lo anterior, ya que Banco Estado tiene un diseño estructural mucho más pesado al ser del Estado, por lo que debe ser mucho más cuidadoso en sus acciones. Por ejemplo, Banco Estado debe disminuir al máximo el margen de error con sus créditos ya que no puede ser como los demás bancos que prestan dinero y luego se preocupan de cómo cobrar, Banco Estado es menor comercial que los otros bancos por lo que debe poner más limitantes a la hora de prestar dinero, además de la burocracia del banco que también lo vuelve menos ágil.

- Chek de Banco Ripley

La entrevista se llevó a cabo con uno de los gerentes generales de Chek. La información presentada a continuación fue proporcionada en su totalidad por el entrevistado (M.G., comunicación personal, 08 de noviembre de 2023).

Respecto a la industria, y según la opinión del entrevistado, los cambios y disrupción que se está dando en la industria de los pagos se deben a que Chile no es ajeno a las tendencias del extranjero, y, si se considera los avances tecnológicos y su influencia en todo rubro, se observa que el mercado de pagos no es la excepción y que cada día se busca mejorar la eficiencia y reducir costos.

Las personas cada vez valoran más la experiencia del cliente, se interesan en utilizar medios de pago con menos fricciones y ven lo digital como una herramienta que puede permitirlo ya que la tecnología ha generado en las personas una necesidad de inmediatez y rapidez en los servicios. Es decir, lo digital está permitiendo responder a los dolores de los clientes.

Cada vez más empresas lanzan sus propios medios de pago y eso tiene diferentes causas. Una de ellas corresponde a los cambios en la regulación, que ha permitido el ingreso de nuevos jugadores, por ejemplo, empresas que no son del rubro financiero ahora pueden lanzar tarjetas de pago con provisión de fondos (tarjetas prepago).

Otra de las causas, es el hecho de que las áreas de estrategia de las empresas han notado que los medios de pago son un producto que permiten lograr recurrencia con el cliente ya que se usan a diario, a diferencia de productos como créditos hipotecarios que se solicitan muy pocas veces. Dicha recurrencia, permite generar una relación y vínculo con el cliente, haciéndolo sentir acompañado y, por ende, generando lealtad entre el usuario y la empresa. Además, mediante esa relación cercana, la empresa logra conocer al cliente y entender qué es lo que quiere para luego ofrecérselo.

Chek actualmente se define como una plataforma de servicios financieros digitales, teniendo entre sus productos y servicios: cuentas digitales, seguros, medios de pago, créditos, etc. Los servicios que ofrece han ido evolucionando de acuerdo a las necesidades que observan en el mercado y sus expectativas del negocio. Ejemplo de lo anterior es que, en sus inicios, Chek se creó únicamente como una billetera digital y actualmente ofrece mucho más que eso.

Actualmente, Chek es el primer neobanco del país que ofrece productos como créditos de consumo que se pueden obtener desde el teléfono. En cifras, aproximadamente cuenta con 1.6 millones de usuarios activos, que es un dato relevante ya que lo importante no es cuántas personas abren una cuenta sino cuántas hacen uso frecuente de ella.

Tal como se mencionó anteriormente, el modelo de negocios de Chek ha evolucionado con el tiempo, donde mediante prueba y error han realizado diversos cambios en el modelo, que aún actualmente sigue perfeccionándose.

Un ejemplo de iteración en el modelo de Chek es que en sus orígenes le otorgaron un gran foco al pago QR, sin embargo, ese modelo cumplió su etapa y, considerando que la escala de usuarios no fue la esperada, decidieron cambiar de dirección pasando a la tarjeta y otros servicios.

Un motivo del cambio de enfoque a tarjeta es que notaron que el mercado de medios de pago en Chile está fuertemente tarjetizado, en gran parte debido a la popularidad de Cuenta Rut de Banco Estado, por lo que el pago con QR no sería tan fácil de posicionar en las preferencias de las personas.

Su público objetivo son personas menores de 40 años considerados como nativos digitales, que ven en su teléfono la herramienta donde pueden obtener todo lo que necesitan. Además, se dirigen únicamente a personas naturales, descartando a pymes o emprendimientos.

Su propuesta de valor se define como ofrecer servicios financieros de manera digital, conveniente, simple, con buena experiencia de clientes y una inmediatez excepcional.

El modelo de Chek busca que el cliente comience con una tarjeta prepago, para que luego decida abrir una cuenta corriente en la empresa. Luego de ello, buscan ofrecerle nuevos productos, tales como el crédito, que es una ventaja ya que empresas de la competencia no pueden hacerlo pero Chek sí ya que pertenece a un banco. Lo anterior, ya que hay productos valorados por los usuarios que no son tan rentables por sí solos (como las tarjeta prepago), pero si por medio de aquellos productos se logra fidelizar al cliente, luego de generar dicho vínculo se puede intentar ofrecer productos más monetizables a una cartera más grande de clientes.

Respecto a qué aprecian los clientes en un medio de pago, Chek tiene como pilares los siguientes aspectos:

1. Que los productos y servicios que ofrecen funcionen correctamente y no presenten fallas consecutivas.
2. Minimizar fricciones en el servicio.
3. Que el proceso de adquisición del medio sea fácil ya que con la gran oferta de medios de pago que existen, si es muy complicado acceder a tus servicios, el cliente se irá con la competencia.
4. Tener un proceso de post venta bueno y eficiente.
5. Que su uso sea fácil y entendible para todo usuario.
6. Que el servicio que entregas tenga un valor agregado, tales como sistema de puntos, programas de fidelización, no cobrar por cada acción que realices con el producto, etc.

A partir de lo anterior y en vista de las valoraciones de los clientes, Chek declara poseer distintas ventajas comparativas de la empresa, lo cual es relevante considerando lo competitivo que es el mercado actualmente, donde una personas ya no tienen un solo medio de pago sino que suelen tener más de un banco tradicional y/o digital, por lo que lo importante es lograr que las personas deseen usar tu producto y que luego la empresa logre monetizar dichos servicios.

Dentro de las ventajas comparativas que distingue Chek de su competencia se encuentra que al pertenecer a un banco cuentan con un respaldo y confianza de servicios financieros y la regulación permite que ofrezcan productos como créditos. Otra ventaja, es el hecho de que la marca Ripley es muy fuerte, cuentan con clientes fieles y cercanos, lo que tiene valor cruzado ya que hay una gran cercanía con los clientes al ser retail y tener tanta cotidianeidad. Finalmente, destacan por entregar una buena experiencia a sus clientes, que es un aspecto muy valorado por los usuarios actualmente, y así lo demuestran sus cifras ya que registraron un NPS superior al 70% en la última consulta a sus usuarios.

En cuanto a resultados, Chek ha cumplido con las expectativas propuestas inicialmente. Como meta a mediano plazo, buscarán masificar el uso de alguno de sus productos, como lo son los seguros y créditos, que son productos que entregan mayores ganancias que las tarjetas prepago, sin embargo, son conscientes de que es algo que demora en construirse. Para lograrlo, la estrategia de Chek se basa en lanzar productos y escalar los productos según el feedback de los usuarios. Luego de tener un escalamiento rentable, buscan monetizar dichas actividades.

- Mercado Pago de Mercado Libre

La entrevista se llevó a cabo con uno de los subgerentes de marketing de la empresa. La información presentada a continuación fue proporcionada en su totalidad por el entrevistado (C.L, comunicación personal, 06 de noviembre de 2023).

Respecto a la visión de la industria, y según la opinión del entrevistado, el hecho de que haya aumentado significativamente el número de actores que lanzan sus propios medios y soluciones de pago, se debe a que al ser empresas que vienen de otros rubros ya cuentan con una fuerte base de clientes, a los cuales conocen, por lo que saben qué ofrecerles. Además, el Modelo de Cuatro Partes fue también un incentivo ya que definió una comisión para el adquirente (soluciones de pago) por lo que las empresas se vieron motivadas a quedarse con aquella comisión. Un tercer motivo, puede ser el ver el lanzamiento de ese tipo de productos como una estrategia de fidelización de clientes.

Mercado Pago se ha posicionado en el mercado de las soluciones y medios de pago en el país, y su objetivo es ser reconocidos como el mejor banco digital de Chile, donde los usuarios encuentren todo lo necesario para llevar sus finanzas. Dicho reconocimiento de “banco digital” que buscan alcanzar es simbólico ya que legalmente no pueden ser considerados un banco como tal debido a su giro.

La oportunidad de negocio que identificó Mercado Pago en el mercado para lanzar su propio medio de pago fue que cuando Mercado Libre alcanzó gran éxito en Argentina, observaron que el

hecho de hacer pagos y el cómo se movía el dinero al comprar en la plataforma podía generar desconfianza. Por lo mismo, decidieron lanzar su propio producto que permitiera entregar a los clientes esa confianza. Así, Mercado Pago nace para cubrir la necesidad de confianza en pagos y cobros de la plataforma de Mercado Libre.

Además, otro motivo que vieron como oportunidad para lanzar Mercado Pago fue lo popular que se estaban volviendo los diferentes ecommerce, por lo que lanzar una pasarela de pago podría ser muy útil y cotizado en ese momento.

Mercado Pago convive actualmente con dos definiciones de las cuales debe hacerse cargo, por un lado es considerado un método de cobro (cuyo cliente final son Mercado Libre y emprendedores) y, por otro lado, es un medio de pago (cuyo cliente son las personas). Específicamente como medio de pago, Mercado Pago ofrece 3 opciones las cuales son: enrollar tu tarjeta (que puede tener como emisor a otro banco o empresa), cargar dinero desde otra cuenta en la cuenta de Mercado Pago y, finalmente, la tarjeta prepago emitida por Mercado Pago (que puede ser física y/o digital).

En sus inicios, Mercado Pago se lanzó como una pasarela y método de cobro. Luego, decidieron convertirse en un medio de pago, donde se focalizaron en el pago por código QR, pero rápidamente decidieron cambiar su orientación a una tarjeta prepago ya que notaron que Chile era un mercado muy tarjetizado, debido a Cuenta Rut de Banco Estado, por lo que notaron que los chilenos estarían más familiarizados y se interesarían más por pago con tarjeta que por código QR.

Respecto al modelo de negocios de Mercado Pago, el entrevistado señala que la propuesta de valor que tienen se basa en democratizar servicios financieros, entregándoles mejores servicios a personas y comercios que no tienen acceso a servicios financieros robustos. Por ejemplo, para tener cuenta en Mercado Pago basta contar con un rut.

Los ingresos de la empresa tiene distintos orígenes, sin embargo, la justificación económica y rentabilidad de un producto como la tarjeta prepago de Mercado Pago es que, si se logra que muchas personas tengan cuenta Mercado Pago, los comercios querrán asociarse a la empresa, lo que sí es una actividad que brindaría ganancias directas a la empresa. Además, conviene ofrecer un producto tan masivo como la tarjeta de débito, considerando que el 70% de los pagos se realizan por dicho medio.

Por otro lado, el modo en que las billeteras digitales pueden brindar ganancias directas es un factor que depende de los usuarios, y es el hecho de que los clientes dejen dinero en sus cuentas para que sean un activo de la empresa.

Además, el entrevistado considera que es muy importante cuidar la sostenibilidad de los distintos productos que se lanzan ya que hay que preocuparse de encontrar la manera de monetizar dichos servicios y que los usuarios no utilicen los productos sólo para acceder a descuentos y cupones, para luego dejar de usarlos.

Mercado Pago considera que los aspectos que más valoran los clientes a la hora de escoger su medio de pago son: estabilidad (que se logra mediante confianza y simpleza) y bajos costos.

Respecto a sus ventajas comparativas, según el entrevistado, Mercado Pago se destaca por favorecer la democratización financiera ya que tiene costos menores o servicios gratuitos en comparación a bancos tradicionales. Antes, muchas personas tenían como única opción Cuenta Rut de Banco Estado, sin embargo, ahora esas personas tienen más opciones para escoger aquella que se adapte mejor a sus necesidades.

Otra ventaja que poseen, es el hecho de la experiencia que tienen en los mercados de México, Brasil y Argentina, lo que les permite traer al país las soluciones que hayan tenido mayor éxito, adaptándolo al mercado de Chile. Por ejemplo, el pago QR, a pesar de tener una gran aceptación en Argentina, no fue igualmente recibido en el país y, por lo tanto, se trabajó en otro método de pago, como lo es la tarjeta.

Es importante mencionar, que para la empresa el hecho de no estar asociados a un banco lo perciben como una desventaja ya que aquella alianza permitía a Mercado Pago acceder a una mejor experiencia de uso en las apps y completitud en los servicios.

Por lo anterior, Mercado Pago ve a los bancos como su competencia, pero no a todos. Por ejemplo, considera dentro de su competencia a Banco Estado, Banco Santander y Banco de Chile debido a su gran base de clientes. BCI también es considerado como su competencia debido a su producto MACH que actualmente brinda muchos beneficios y comenzó a ofrecer cuenta corriente a sus usuarios. Por el contrario, bancos como Banco BICE y Banco Security no se consideran competencia de Mercado Pago ya que apuntan a un segmento de clientes completamente distinto.

En cuanto a las proyecciones de Mercado Pago, han logrado cumplir con metas y planes ambiciosos que tenían respecto a la marca y posicionamiento, sin embargo, buscan aún más. Dentro de sus expectativas se encuentra el aumentar el número de tarjetas y, más importante aún, que las personas cuenten con saldo en sus tarjetas ya que sino estarían siendo usadas sólo como punto de paso. Además, en cuatro meses pretenden lanzar una fuerte ventaja comparativa, que crearon basándose en experiencias internacionales, las necesidades y preferencias de los clientes.

Luego, como meta a mediano plazo, buscan convertirse en el banco líder de Chile, aumentar el conocimiento y confianza en la marca e integrar de buena manera a Redelcom que es una compra reciente de Mercado Libre y Mercado Pago.

- Khipu

La entrevista se llevó a cabo con uno de los directores ejecutivos de la empresa y miembro de FinteChile. La información presentada a continuación fue proporcionada en su totalidad por el entrevistado (R.O, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

En cuanto a su visión del mercado, el entrevistado considera que el hecho de que estén ingresando nuevos actores al mundo de medios y soluciones de pago digital se debe a una mezcla entre una necesidad en el mercado que está desatendida por los actores tradicionales (de la mano de una conciencia de que es posible brindar servicios financieros que la ley no prohíbe) y el hecho de que dicha oportunidad se pueda volver una actividad rentable.

Diseñar una solución de pago, implica una conexión directa al flujo del dinero y es un asunto de creatividad el inventar un modelo de negocio que resulte rentable. Por lo mismo, puede suceder que dicho modelo no resulte rentable finalmente, lo que hará que muchos actores y proyectos que ingresen a la industria se terminarán volviendo inviables. Sin embargo, la oportunidad está y lo que motiva a nuevos actores es la sensación de sentir que se puede hacer algo mejor a lo que existe y que, además, puede aportar valor a las personas.

Respecto al valor que se puede entregar a las personas, se encuentra la inclusión financiera, que es algo que impacta directamente en la calidad de vida de las personas, sin embargo, no se puede desconocer el hecho de que dicha intención convive con un interés adicional, que es la necesidad de que sea una actividad rentable para que la empresa pueda mantener dicha prestación de servicio o producto en el tiempo.

Para el entrevistado, en la industria hay un caso digno de estudiar y es el caso de FPay ya que corresponde a una iniciativa de pago conectada a Falabella, que le entregaba un fuerte respaldo y que le daba acceso a muchos clientes, por lo que resulta sorprendente que haya fallado y hayan descubierto que no era rentable ya que, para muchos, FPay cumplía con una lista de características que uno esperaría de una iniciativa exitosa y, desde un punto de vista técnico, era una solución muy bien llevada a cabo con una experiencia de usuario bastante buena.

En la industria, muchas veces se lanzan iniciativas pero, en el camino, los autores se dan cuenta que les es difícil sostenerla. A FinteChile, asociación de fintechs del país, han llegado muchos que se dejan llevar por cierta emocionalidad para entrar al mercado, lanzan el producto y luego comienzan a ver si será rentable o no, lo que se debiese estudiar y analizar desde un comienzo.

Lo anterior, de alguna manera, representa la actitud con la que nuevos actores han hecho sus negocios. Además, los cambios en las reglas del juego han sido un factor importante para los resultados que han obtenido algunos de los nuevos actores, por ejemplo, aquellos del mundo de las tarjetas, sobre todo las tarjeta prepago, se quejan por la ley que fija límites a las tasas de intercambio. Sin embargo, que la ley baje las tasas no es sorpresa ya que se creó con el objetivo de fijar límites, pero igualmente los actores responsabilizan, en cierta parte, a la regulación. Pero, si algunos actores han logrado obtener números azules con el mismo marco regulatorio, puede significar que hay detrás, más bien, ineficiencias en la estructura de funcionamiento. Dicha situación no es extraña, y de hecho representa un mercado sano, donde sobreviven los que logran combinaciones precio-calidad que son compatibles con el mercado, siendo razonable que algunos mueran en el proceso.

Siguiendo con la industria, el entrevistado considera que es positivo el hecho de que muchos actores estén ingresando al mercado, sobre todo desde la perspectiva de los consumidores, ya que al existir distintas alternativas, cada persona tendrá la libertad de seleccionar cuál desea usar. Esto, a su vez, permitirá generar un filtro donde quedarán aquellas soluciones que son viables. Es muy positivo que la industria de soluciones y medios de pago digital no sea un monopolio ya que todos necesitan pagar de alguna manera por productos y servicios, y es positivo que sea el usuario quien decida la opción que se adapte a sus necesidades.

Luego, es interesante ver qué sucede con los nuevos actores desde la perspectiva de la innovación. La industria financiera en Chile es un oligopolio, que posee duras barreras de entrada, con varios actores que están dentro y que lograrán competir.

Aquellos que superan las barreras para formar parte del oligopolio, y que logran cumplir las regulaciones, necesariamente poseen una envergadura grande, por lo que tienen mucho que perder y, por lo mismo, existe cierta resistencia a la innovación. Muchas veces, los grandes actores dicen estar innovando, pero es más bien una importación de innovación ya que imitan algo que se creó afuera y tuvo éxito, para así correr el menor riesgo posible. Por otro lado, las empresas más pequeñas, como las más de 250 fintechs reconocidas en Chile, son empresas que están creciendo y experimentando, y que sí se están permitiéndose innovar. Ese modelo de prueba y error, puede traer riesgos para los clientes por lo que muchos creadores de fintechs están de acuerdo con que exista una regulación, sin embargo, es necesario que sea una regulación proporcional, es decir, que permita la existencia de empresas muy chicas porque, según la visión de FinteChile, sólo permitiendo la existencia de empresas chicas se creará un escenario que favorezca una innovación verdadera.

Los grandes bancos tradicionales del país, forman parte del grupo de empresas que presentan cierta resistencia a la innovación.

Para el entrevistado, BCI es un ejemplo de cómo los bancos han tratado de aceptar e incorporar la innovación, por ejemplo mediante BCI Lab, ya que el banco es consciente de que existe un problema y busca aminorar su impacto. BCI Lab implica tener una comunidad de empresas apoyando e innovando en torno al banco, pero eso tiene dos lecturas. Su existencia nace del reconocimiento que el banco tiene dificultades para innovar, lo que es positivo, es decir, BCI Lab es la manera en que el banco trata de abordar dicha su dificultad para innovar, ya que la reconoce como una debilidad.

Sin embargo, una segunda lectura a la iniciativa de BCI Lab está vinculada al conflicto de intereses ya que una de las empresas participantes puede llegar a representar un riesgo para el banco. El banco les ofrece un ambiente para innovar, en donde se puede desarrollar. Lo anterior, le entrega una ventaja al banco permitiéndole estar muy atento y poder participar de los beneficios que esa empresa genere y eventualmente, incluso, comprarla, pero siempre existe el riesgo de que otro actor pague más y se quede con la empresa. Por lo mismo, esas dos miradas conviven, el intentar favorecer la innovación con el miedo a que la innovación termine en manos de la competencia.

Otro caso interesante de BCI, es lo que sucedió con MACH, que tuvo altibajos en su proceso. En ese caso, BCI tuvo la intención de armar una empresa que tuviese el estilo de una startup, que tuviese una estructura de emprendimiento, acelerada, informal, desestructurada y con un gran foco en el cliente. Luego, MACH fue creciendo, por lo que se volvió un producto muy atractivo para el banco, sacaron a los líderes iniciales del proyecto y comenzaron a darle una estructura convencional de banco, por lo que, si bien el producto ha perdido su carisma original, ha seguido creciendo y entregando buenos resultados.

Pasando a evaluar la regulación en la industria, el entrevistado, quien participó de la formulación de la ley 20.950 que autoriza la emisión y operación de medios de pago con provisión de fondos o cualquier otro sistema similar por parte de empresas no bancarias (realizando observaciones ante la Comisión de Hacienda del Senado), considera que lo que sucedió con dicha ley fue lamentable.

Una petición para publicar la ley era incorporar el concepto de proporcionalidad, el cual no fue añadido de la mejor manera por parte del Banco Central, considerando que en el reglamento se definió que el capital mínimo con el que se debía contar para crear una empresa de ese estilo era de un millón de dólares. Claramente la ley limitaba la creación de empresas ya que para el Banco Central es un monto de dinero bajo, pero para un emprendedor no resulta fácil contar en un inicio con un millón de dólares, lo que generó que sólo grandes empresas pudiesen lanzar sus tarjetas. Por lo mismo, es importante mencionar que dicha ley sirvió para aumentar la competencia, pero no favorecía la innovación real y democrática.

Luego de conocer la opinión del entrevistado respecto a la industria en general, se comentó el caso particular de Khipu.

Sobre sus inicios, en el año 2012 Transbank era etiquetado como monopolio, técnicamente no lo era, pero por simplicidad de la explicación se considerará como tal. Entonces, Transbank tenía el monopolio y muchas personas no estaban satisfechas con el negocio.

La idea de crear Khipu surgió a partir de una conversación entre uno de sus creadores y un gerente de alto nivel de un banco, donde el primero cuestionaba a los bancos el no crear APIs más livianas, las que se puedan implementar ágilmente, donde el gerente finalizó la discusión mencionando que, al fin y al cabo, las cuentas son de los bancos.

Lo anterior, no le hizo sentido al creador de Khipu ya que, para él, las cuentas son de las personas, y la persona tiene derechos sobre sus fondos y sobre sus transacciones. De hecho, la normativa establece el derecho a hacer transferencias. Por lo mismo, surgió la idea de crear un sistema que transforme las transferencias en un medio de pago.

Actualmente, Khipu, más que un medio de pago, se define como una empresa de Open Finance, es decir, una empresa que facilita la conexión entre empresas y, eventualmente, personas y servicios financieros, que no necesariamente son de pagos, también pueden ser: extracción de datos, conciliación bancaria, etc.

En una industria tan competitiva, resulta importante identificar aquellas características que te destacan de la competencia. En el caso de Khipu, dentro de sus ventajas comparativas se encuentran el ser más fáciles de integrar, más baratos, y ofrecer una experiencia de pago mejor considerando que solicitan menos claves, poseer una mejor atención al cliente, ser más informales que la competencia, precisión y simpleza al cuadrar cuentas, comunicación constante con el cliente y contar con la experiencia en otros países (Argentina y Perú) al ser internacionales. En Khipu son conscientes que, en el largo plazo, existirán muchas más soluciones de pago, por lo que el enfoque está en saber reconocer correctamente las preferencias de los comercios que los

eligen y de los usuarios que eligen pagar con equipo, para así atender bien a ese grupo y no a todo el mundo.

Khipu hace una distinción entre sus clientes y usuarios. Por un lado, los clientes de Khipu son los comercios que lo contratan, y lo que ellos valoran, principalmente, es que el medio de pago sea barato ya que es el comercio quien paga dicho costo.

Por otro lado, están los usuarios de Khipu que son las personas que pagan en el comercio. Los usuarios valoran que el medio de pago tenga bajo costo en los casos en que el comercio hace que el usuario se haga cargo de dicha cuota. Sin embargo, aquello que más valoran corresponde a la experiencia del usuario, por ejemplo, que la página funcione desde un celular, que la solución se pueda integrar bien a una aplicación, que no sea necesario salir de la aplicación y que te redirija a una página web, que no pidan claves en exceso, etc.

Además, el entrevistado considera que la seguridad ya no es un aspecto tan relevante para los usuarios a la hora de escoger su medio de pago ya que, si bien es importante debido a que se maneja dinero, todos los servicios prometen seguridad, por lo que no representa una ventaja distintiva y para los usuarios es difícil de corroborar dicha cualidad.

Según la opinión del entrevistado, Khipu es muy competitivo si se compara con WebPay, no así si se compara con MACH, ya que éste último ofrece una experiencia de usuario que es muy buena, y difícil que alcance Khipu ya que funcionan automatizando una transferencia, es decir, navegando en las páginas web de los bancos, tiene límites en términos de la velocidad y las claves que está obligado a asumir. Entonces, a pesar de esos límites, consideran que su servicio es superior al de WebPay, pero con dichos límites no creen ser mejores en experiencia de usuario que MACH.

En su desarrollo, Khipu ha realizado cambios estratégicos fuertes en su modelo de negocios, comenzaron definiéndose como un medio de pago, luego se posicionaron como pasarela de pago para, finalmente, pasar a consolidarse como solución de Open Finance.

Khipu posee tres líneas de negocio: pago automático, transferencia simplificada y web scrapping. Respecto a su rentabilidad, gran parte de los ingresos de la empresa provienen de transferencias simplificadas, ya que es el producto con el que comenzaron por lo que ha tenido mayor tiempo para crecer. Web scrapping, por su parte, ha tenido una buena recepción y el producto de pago automático está en etapas iniciales, por lo que no tiene registro de resultados.

Respecto a los resultados, el entrevistado considera que el crecimiento que han experimentado habría sido bueno si fuesen un negocio convencional, sin embargo, desde la perspectiva de una startup, no han alcanzado el crecimiento esperado, lo que se debe a los siguientes factores:

- En la ronda de financiamiento principal, que fue el año 2014 a través de crowdfunding, el capital que se logró levantar fue la mitad de lo que tenían estimado para su plan de negocio y que necesitaban invertir para ejecutar el plan. Por lo mismo, nunca tuvieron la solidez financiera para financiar el plan de negocios, y como no ejecutaron el plan de negocio como habían planificado, claramente las ventas tampoco serían las esperadas.

- Cambiar el comportamiento del usuario final es complejo, es decir, es difícil lograr aceptación de los usuarios a cambiarse de medio de pago. Por ejemplo, cuando en el comercio aparece el botón WebPay y a su lado está el botón Khipu, el porcentaje de usuarios que elige Khipu es mucho más bajo de lo que uno esperaría ya que prefieren quedarse con el medio que llevan usando más tiempo y tiene más antigüedad. Dicho problema se ha enfrentado de una manera conceptual, aprovechando la idea de que muchas veces dependiendo de cómo se pregunte se logrará influir en la respuesta, entonces, dependiendo de cómo se pregunta cómo quieres pagar un servicio, puedes hacer que aumente mucho la probabilidad de que el usuario elija tu opción de pago. En eso se está trabajando, pero no es fácil que los comercios acepten implementarlo rápidamente.
- Influye que exista una tendencia muy fuerte en el mercado a contratar servicios de pago a un banco, por lo que una alianza con un banco podría ser una gran oportunidad.

Respecto a los próximos pasos y metas de Khipu, por un lado se encuentra la intención de mejorar una serie de aspectos de la experiencia de usuario, si bien la experiencia de pago para el usuario es buena, aún queda espacio para mejorar el back office para el comercio. Luego, desde el punto de vista del mercado, la meta más clara es la internacionalización, logrando operar en muchos países, por ejemplo, están cerca de lanzar su producto en México y esperan poder abrir un número importante de países en forma simultánea, con Argentina y Perú que ya están funcionando. Cuando lanzan su servicio en nuevos países, la dedicación está enfocada en ser operativamente viables, más que comercialmente exitosos. Entonces, ahora viene la etapa de enfocarse en ser comercialmente exitosos y, además, ser capaces de ser operativamente viables en más países en forma rápida.

- Tapp de Caja Los Andes

La entrevista se llevó a cabo con uno de los integrantes del directorio de la caja de compensación. La información presentada a continuación fue proporcionada en su totalidad por el entrevistado (R. M., comunicación personal, 28 de septiembre de 2023).

Caja Los Andes es una corporación privada sin fines de lucro. Se desarrollan en el ámbito de la seguridad social, buscando la protección de los trabajadores en todo ámbito, por lo que su fin es siempre beneficiar a sus afiliados.

Anteriormente, Caja Los Andes se ocupaba únicamente de entregar asignaciones familiares por parte del Estado, sin embargo, el Estado no entregaba una comisión que le permitiera a Caja Los Andes sostenerse en el tiempo. Por lo mismo, se permitió que la caja de compensación ampliara su giro para que tuviesen la posibilidad de realizar más actividades y financiarse. Esas nuevas actividades fueron:

1. Préstamos sociales a trabajadores (90% de ingresos viene de esta actividad).
2. Esparcimiento y turismo.

Tapp es una tarjeta de prepago digital que se puede usar para comprar y transferir dinero con solo disponer de saldo en tu cuenta. Además, tiene una serie de beneficios asociados, tales como facilidad de apertura, descuentos en diversos comercios asociados y cashback.

Según la opinión del entrevistado, la tarjeta Tapp, más que un negocio del cual esperan obtener excedentes, tiene como objetivo principal un propósito social que es la inclusión financiera, y eso queda en evidencia al observar que Tapp no tiene requisitos de apertura para los afiliados de Caja Los Andes.

La justificación de la creación de Tapp es fomentar la inclusión financiera y la expectativa de ayudar a la mayor cantidad de personas, considerando que cuentan con una fuerte cartera de clientes al ser la caja de compensación con más afiliados (más de 2.5 millones de afiliados) del país, permitiendo que esas personas puedan verse beneficiadas por este tipo de productos ya que el 50% de sus trabajadores y afiliados de Caja Los Andes están en DICOM, lo cual genera que a esas personas los bancos tradicionales no les facilitarán dinero mediante el crédito. Caja Los Andes, por su parte, si está dispuesto a prestar dinero a dichas personas ya que las cajas de compensación cuentan con una legislación propia que los protege, tal que si el trabajador no cumple con el pago del préstamo, la caja está autorizada para que el pago sea descontado directamente desde el empleador.

Respecto al modelo de negocios que hay detrás de la creación de Tapp, el entrevistado recalcó que la principal motivación es que proporcione beneficios a los afiliados y la caja está dispuesta a subsidiar y costear gastos de su implementación por el bienestar de los trabajadores.

En las cajas de compensación no se habla de utilidad, sino de excedente, ya que son corporaciones sin fines de lucro y, por ende, no pagan impuesto a la renta. Del total de los excedentes de la caja, aproximadamente un 60% se usa en beneficios para los afiliados, tales como la caja escolar y actividades para pensionados. Por otra parte, un 40% se usa para que la caja pueda funcionar y financie sus actividades y operaciones de manera independiente ya que no tienen accionistas, por lo que no hay aporte de capital, y no están autorizadas a recibir donaciones considerando que son sin fines de lucro.

Dentro del 60% antes mencionado, Caja Los Andes usa una parte para financiar Tapp ya que su implementación fue altamente costosa, funcionando actualmente con pérdidas y se estima que así seguirá siendo por un tiempo. Considerando que este nuevo producto requirió una alta inversión que será lenta de recuperar, se estima que el horizonte de recuperación será de 6 a 8 años.

En cuanto a las expectativas de resultados, Caja Los Andes estimó lo que perdería y costaría el proyecto, y considerando que Tapp no fue creado para obtener ganancias sino para proporcionar beneficios a los afiliados, se espera que en un horizonte de 4 años aproximadamente el proyecto logre disminuir el nivel de pérdidas, ya que están dispuestos a asumir los costos del producto, pero si el nivel de pérdidas actual se mantiene, se requerirá de una reformulación del proyecto.

Además, se tiene la expectativa de que el total de los afiliados de la caja acceda y use Tapp, considerando que actualmente un 12% de los afiliados utiliza el producto.

- Dale Coopeuch de Coopeuch

La entrevista se llevó a cabo con uno de los líderes de crecimiento de Dale Coopeuch en la cooperativa. La información presentada a continuación fue proporcionada en su totalidad por el entrevistado (C.T., comunicación personal, 14 de diciembre de 2023).

Respecto a la industria en general, el entrevistado cree que el hecho del ingreso de nuevos actores, provenientes de rubros distintos al financiero, se debe al interés por obtener mayor margen proveniente de las tasas de intercambio, además de fidelizar clientes y hacer cross y up selling.

El entrevistado define el producto de Dale Coopeuch como una neo cooperativa. Menciona que en 2019 se tomó la decisión de comenzar con una tarjeta prepago. Dicha decisión tenía como justificación el fomentar los valores de inclusión financiera de la cooperativa y llegar a nuevos segmentos.

Dentro de lo que han observado que más valoran sus clientes de su producto de medio de pago, se encuentran los descuentos y beneficios, además de una atención de servicio al cliente cercana y personalizada.

En cuanto a pasos a seguir en el mediano y largo plazo, el entrevistado declara que la meta es convertirse definitivamente en una neo cooperativa, y eso se va a reflejar con la inclusión de distintos servicios y productos dentro de la app que se irán sumando a los servicios que ya se prestan actualmente.

- ETPay

La entrevista se llevó a cabo con uno de los miembros de la junta directiva de la empresa. La información presentada a continuación fue proporcionada en su totalidad por el entrevistado (B.S., comunicación personal, 17 de noviembre de 2023).

Se definen iniciadores de pago, aunque también pueden ser categorizados como procesadores pasarela y botón de pago. Se encargan de automatizar transferencias bancarias y, actualmente, realizan más de 2.5 millones de pagos al mes.

En cuanto a la visión de la industria, el entrevistado considera que el motivo, por el cual están surgiendo nuevos actores en soluciones de pago, es debido a que si eres una empresa grande, ya tienes parte del proceso realizado ya que te ocupas de procesar pagos y, además, cuentas con una cartera de clientes. Los medios de pago te cobran una comisión por dar el servicio de solución de pago, por lo que muchas empresas se cuestionaron el por qué no crear su propio servicio y quedarse con esa comisión. Lo anterior, podría ser visto como un modelo de integración vertical, donde las distintas empresas incluyen el pago dentro de sus servicios.

En la industria, hace un tiempo las fintechs eran mal vistas por los bancos tradicionales ya que eran consideradas desordenadas, probaban productos sobre la marcha y parecía ser que se aprovechaban de vacíos legales o de la poca regulación existente. Sin embargo, ahora los bancos entendieron, según la opinión del entrevistado, que una alianza con una fintech puede resultar

positivo ya que, al ser innovadores y desarrollar productos rápida y constantemente, pueden apoyarlos para luego hacer uso de sus productos para el mismo banco. Ejemplo de ello, son los casos de BICE Connect y BCI Lab.

Es importante considerar que una alianza fintech-banco puede ser más beneficiosa o de interés de los bancos pequeños ya que el acceso a nuevos productos tecnológicos puede permitirles adelantarse, y así competir con los grandes bancos. Actualmente, ETPay tiene una alianza con Banco Estado.

Analizando el caso específico de ETPay, la oportunidad que se identificó en el mercado para crear la empresa fue que sus creadores observaron que en los pagos por tarjetas de crédito y débito se cobran una comisión importante por el banco, entonces por qué no ofrecer dichos pagos mediante transferencia, aprovechando el hecho que actualmente en Chile no se cobra comisión por ello.

Dentro de las ventajas competitivas de ETPay, se encuentra el que ofrecen un producto mucho más económico en cuanto al cobro de comisión, respecto a las tarjetas de débito que son el medio de pago más popular del país. Además, se preocupan de lograr que el dinero llegue de la manera más rápida posible a la cuenta bancaria del usuario.

Respecto a su modelo de negocio, su propuesta de valor va dirigida, mayormente, al comercio que a las personas, sin embargo, igualmente se interesan en lo que prefieren las personas ya que son ellos quienes pagan finalmente. Consideran que dentro de los aspectos que más valoran los usuarios, se encuentra la poca fricción del servicio sin comprometer y descuidar la seguridad. También, la experiencia del cliente debe ser buena.

En cuanto a sus ingresos, ETPay genera sus ganancias mediante el cobro al comercio por prestar sus servicios, cobrando un tercio de lo que cobra la tarjeta de crédito en comisión, por lo mismo, es conveniente para el comercio.

A pesar de lo tarjetizado que es el mercado chileno, no están interesados en lanzar una tarjeta ni un producto de ese estilo, puesto que consideran que se genera una cultura de “cuponeros”, donde las personas usan el medio sólo para acceder a descuentos pero luego se van, por lo que no se logra una fidelización o uso constante del producto.

Además, experiencias en la industria han mostrado que ese producto por sí sólo no genera ganancias y no es rentable y, según el entrevistado, la única manera de generar dinero con una tarjeta prepago es que las personas dejen montos de dinero altos y constantes ahí, por ejemplo, depositando su sueldo, así, la empresa podría ganar usando ese dinero como activo.

ETPay, en cuanto a resultados, ha superado sus expectativas, y como metas cercanas esperan abordar nuevos mercados, ingresando a nuevos países. Además, están interesados en diversificar el producto y servicio que entregan.

Finalmente, y a modo de reflexión, el entrevistado menciona que cree que una de las mayores falencias del mercado es que a la regulación existente le es difícil controlar lo que están creando las fintechs. Además, hay que considerar que no se puede aplicar la regulación de un banco a una

fintech ya que se verían obligadas a cerrar, por lo que es muy importante abordar este punto de la manera correcta para no perjudicar el mercado.

En el *Anexo G*, se presenta una tabla que comparan criterios relevantes tales como estrategia en medios de pago (basado en su modelo de negocios), ventajas comparativas, falencias y dificultades en el mercado y metas a corto plazo, según la información entregada por las diversas empresas entrevistadas.

2.2 Encuesta a usuarios de medios de pago digital

Para conocer la perspectiva de las personas que usan diferentes medios de pago digital, se realizó una investigación de mercado donde se diseñó una encuesta con el fin de comprender qué valoran los usuarios de los diferentes medios de pago que utilizan y, además, validar ciertas hipótesis, algunas presentes en la nueva estrategia de BCI y otras que surgieron a partir del benchmarking e investigación previa.

La encuesta se aplicó de manera digital y estaba dirigida a personas que posean y hagan uso de, al menos, un medio de pago digital.

A continuación, se presentan las preguntas que se realizaron en cada una de las secciones de la encuesta.

Sección 1: Caracterización

1. Género
2. Edad
3. Ocupación
4. Rango de ingresos mensual

Sección 2: Percepción y participación en la industria de medios de pago digital

1. ¿Cuántas tarjetas de pago (ya sea físicas o digitales) posee actualmente?
2. Seleccione cuál de los siguientes medios de pago digital posee:
 - FAN de Banco de Chile
 - Superdigital de Banco Santander
 - MACH de BCI
 - Chek de Banco Ripley
 - Tenpo
 - La Polar Prepago
 - Tapp de Caja Los Andes

- Prepago Los Héroes
 - Dale Coopeuch
 - Mercado Pago
 - Copec Pay
 - Otra
3. ¿Qué tan relevante considera cada uno de los siguientes criterios a la hora de decidir qué medio de pago tener? Considere que 1 es muy poco relevante y 5 es muy relevante.
- Seguridad de datos
 - Rapidez y poca fricción al momento de pagar
 - Programa de beneficios que ofrece
 - Empresa o banco que lo respalda
 - Otra
4. ¿Ha utilizado el pago QR como medio de pago?
- Sí, uso frecuentemente ese método de pago
 - Sí, aunque sólo lo usé una única vez
 - No, nunca lo he usado
- a. Seleccione las causas del por qué no ha hecho uso de el pago QR:
- No sé cómo se utiliza
 - No sé en qué lugares se puede pagar con este método
 - Prefiero seguir pagando con mi tarjeta de manera tradicional
- b. ¿Le parece interesante en un futuro usar el pago QR como método de pago?
- Sí
 - No
 - Tal vez

Sección 3: Programas de beneficios

1. ¿Qué tan atractivo considera cada uno de los siguientes beneficios que proporcionan los distintos medios de pago? Considere que 1 es muy poco atractivo y 5 es muy atractivo.
- Acumular puntos

- Cashback (reembolso de dinero)
 - Descuentos en comercios de mi interés
2. Según su experiencia o lo que ha escuchado, ¿cómo calificaría el programa de beneficios que entrega cada una de las siguientes empresas? Considere que 1 es que el programa es muy malo y 5 es muy bueno.
- Banco de Chile
 - Banco Estado
 - Banco BICE
 - Banco BCI / MACH
 - Banco Santander
 - Tempo
 - Chek de Banco Ripley
 - Mercado Pago

Sección 4: Conocimiento de productos BCI

1. ¿Utiliza alguno de los productos digitales que ofrece BCI (MACH, BCIPlus+)?
- Sí
 - a. ¿Cuáles de los productos digitales que ofrece BCI utiliza?
 - MACH
 - BCIPlus+
 - Otro
 - b. ¿Recuerda haber visto publicidad de BCIPlus+?
 - Sí
 - No
 - c. ¿Conoce los beneficios que proporciona BCIPlus+?
 - Sí, me parecen atractivos e interesantes
 - Sí, pero no me parecen atractivos de utilizar
 - Desconozco en los beneficios de BCIPlus+
 - No
 - a. ¿Por qué no utiliza actualmente alguno de los productos digitales que ofrece BCI?

- No conozco los productos digitales que ofrece BCI
- No me parece interesante el programa de beneficios que entrega BCI
- Considero que la competencia ofrece productos o un servicio mejor
- Otra

Para su difusión, se utilizaron diversos canales tales como: foros universitarios, red de contactos personales, redes sociales, etc, y tras finalizar el período de aplicación de la encuesta, se recopilaron 345 respuestas.

Los resultados más relevantes de la encuesta se presentan a continuación.

Se les preguntó a los encuestados el número de tarjetas que poseía, tanto físicas como digitales, para lograr una comprensión de la demanda de medios de pago y validar, además, si los usuarios tienden a escoger un único medio de pago o varios. Los resultados se encuentran en *Gráfico 1*.

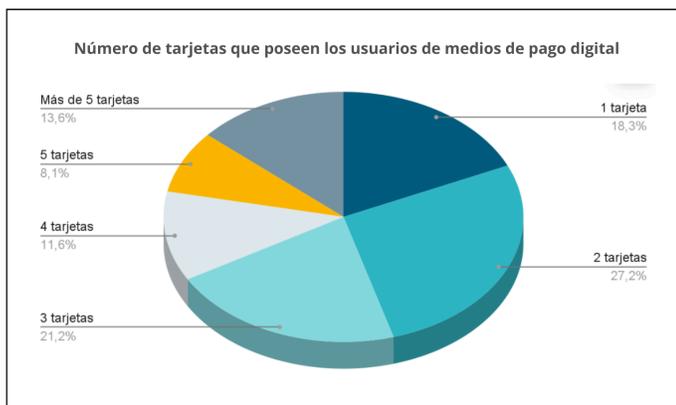


Gráfico 1: Número de tarjetas que poseen los usuarios de medios de pago digital (Elaboración propia).

Ante la pregunta de cuáles son los medios de pago digital que utilizan los encuestados, se observó que los medios más populares son: MACH (33,6%), Tenpo (27,2%), Mercado Pago (24,6%), FAN (20,9%), Superdigital (15,9%), Chek (11,6%), Copec Pay (6,4%) y Tapp (4,9%). El porcentaje restante fue ocupado por medios menos masivos, tales como: Dale Coopeuch, Prepago La Polar, Cenco Pay, entre otros.

Luego, se buscó obtener información respecto a la importancia que le otorgan los usuarios a ciertos criterios a la hora de decidir qué medios de pago tener. En la pregunta realizada, se les pidió calificar de 1 a 5 cada uno de los criterios, donde 1 es muy poco relevante y 5 es muy relevante. Los resultados obtenidos se observan en *Gráfico 2*.

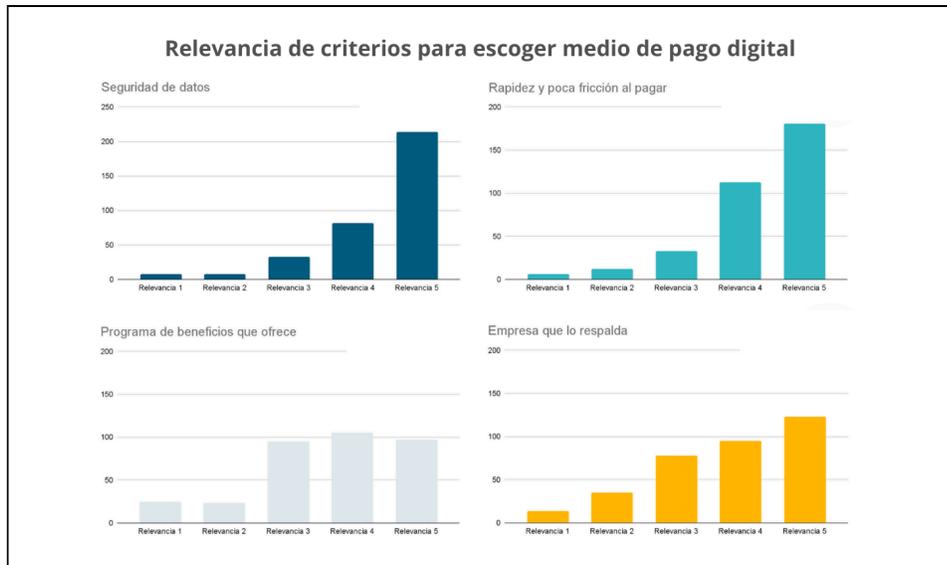


Gráfico 2: Relevancia de criterios para escoger medio de pago digital (Elaboración propia).

Para conocer la opinión de los encuestados sobre métodos de pago distintos al uso de tarjetas, se les consultó si han utilizado en pago QR como medio de pago. Los resultados se muestran en *Gráfico 3*.

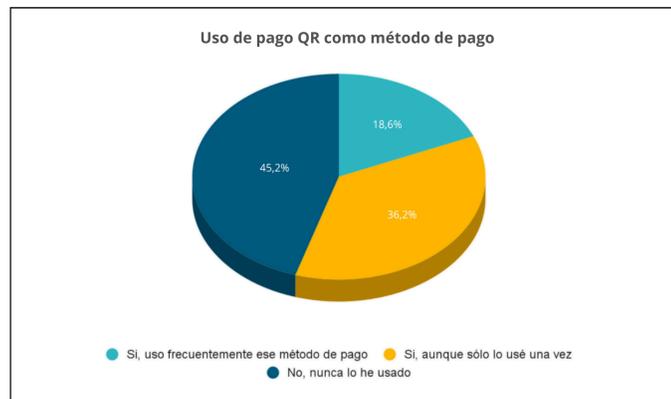


Gráfico 3: Uso de pago QR como método de pago (Elaboración propia).

Teniendo en cuenta los resultados, se les preguntó a los encuestados respecto al motivo por el cual no han hecho uso del pago QR. Las respuestas más populares fueron: “Prefiero mantener el pago con tarjeta física” (53,8%), “No sé cómo se utiliza” (34,6%) y “No sé en qué lugares se puede pagar con ese método” (34,6%). El porcentaje restante fue ocupado por otros motivos, tales como: “No me genera confianza” y “No he tenido la oportunidad”, entre otros. Finalmente, para conocer las intenciones a futuro de uso de este medio de pago, se les preguntó respecto a si

estarían dispuestos a utilizar en pago QR como método de pago, donde se obtuvieron los resultados que se observan en *Gráfico 4*.

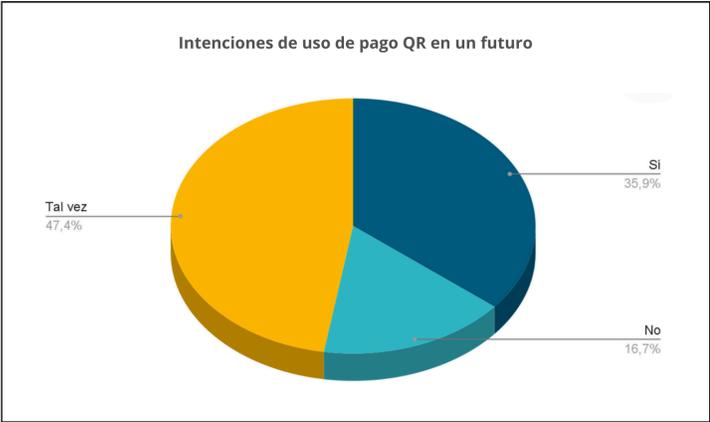


Gráfico 4: Intenciones de uso de pago QR en un futuro (Elaboración propia).

Buscando obtener información respecto a qué tan atractivo les parecen diversos tipos de beneficios que proporcionan los medios de pago, se les pidió calificar de 1 a 5 cada uno de los beneficios con los que suelen trabajar las empresas oferentes de medios de pago, donde 1 es muy poco atractivo y 5 es muy atractivo. Los resultados obtenidos se observan en *Gráfico 5*.

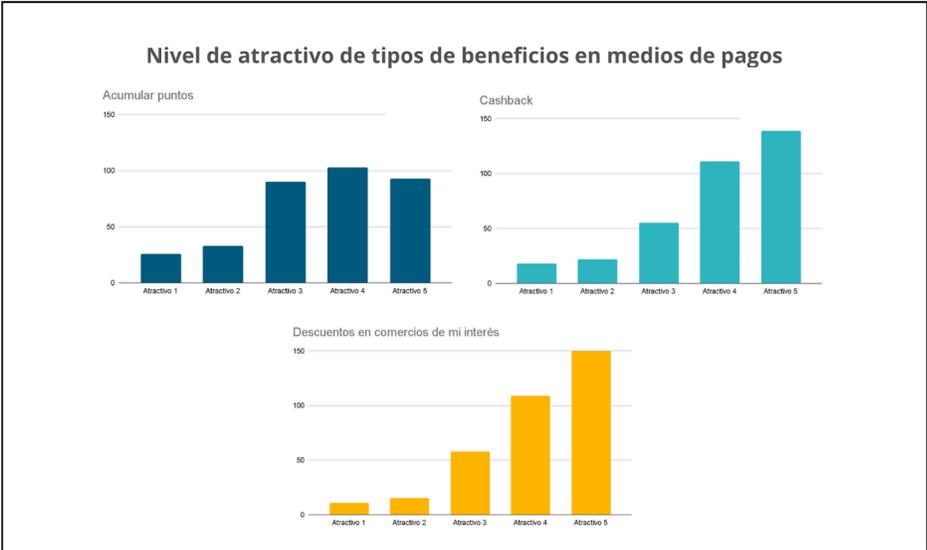


Gráfico 5: Nivel de atractivo de tipos de beneficios en medios de pagos (Elaboración propia).

Luego, se obtuvo la opinión de los encuestados respecto a los programas de beneficios de distintas empresas que representan una competencia para BCI. En la pregunta realizada, se les pidió calificar de 1 a 5 cada uno de los programas de las empresas oferentes, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno. Los resultados relevantes de esta pregunta es que en todas las empresas

la respuesta que más se dió fue el no conocer el programa de beneficios de la compañía. Sin embargo, aquellas empresas obtuvieron los puntajes más bajos en la sección “Desconozco su programa de beneficios”, es decir, las empresas cuyos programas de beneficios sí se conocen fueron: Banco Estado, Banco de Chile y Tenpo.

En la misma pregunta, en *Gráfico 6* se observa cómo evaluaron los encuestados el programa de beneficios de BCI, que es caso de interés.

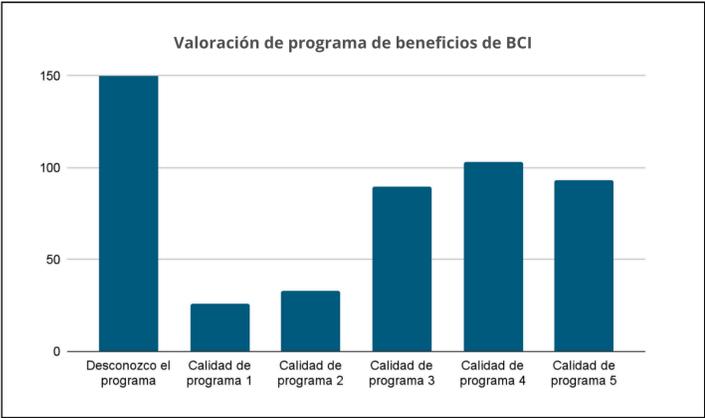


Gráfico 6: Valoración de programa de beneficios de BCI (Elaboración propia).

Además, respecto a la valoración de los programas de beneficios de las diferentes empresas, las compañías mejor calificadas por los usuarios, considerando el número de usuarios que le otorgó un puntaje igual o mayor a 4, son (en orden descendiente): Banco de Chile, Tenpo, Mercado Pago, Banco Santander, BCI y, finalmente, Chek.

Posteriormente, se pasó a estudiar la opinión y el conocimiento que tienen los encuestados sobre los productos digitales específicos que ofrece BCI. Por lo mismo, se consultó a las personas si utilizaban alguno de los productos de ese tipo que ofrece BCI (MACH, BCIPlus+). Los resultados se aprecian en *Gráfico 7*.

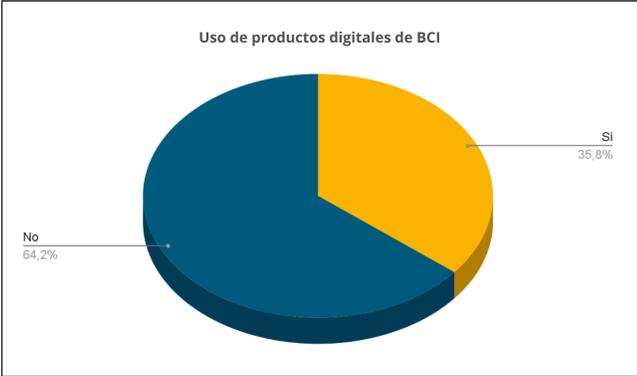


Gráfico 7: Uso se productos digitales de BCI (Elaboración propia).

Para aquellos que respondieron que no utilizaban productos de BCI, se les preguntó el motivo por el cual no lo hacían y las respuestas que más se repitieron fueron: “No conozco los productos digitales que ofrece BCI” (69,7%), “Considero que la competencia ofrece productos o un servicio mejor” (18%) y “No me parece interesante el programa de beneficios que entrega BCI” (13,2%).

A las 117 personas que respondieron que sí utilizaban productos de BCI, y en búsqueda de información más detallada, se les preguntó respecto a cuáles de los productos digitales de BCI utilizan en específico. Las respuestas se presentan en *Gráfico 8*.



Gráfico 8: Tipo de productos digitales de BCI utilizados (Elaboración propia).

También se les preguntó a quienes declararon utilizar productos de BCI respecto a su conocimiento de BCIPlus+ que es un producto más nuevo que MACH y es menos masivo que éste. Para ello, se les consultó si recordaban haber visto publicidad de BCIPlus+ (resultados en *Gráfico 9*) y si tenían conocimiento de los beneficios que ofrece BCIPlus+ (resultados en *Gráfico 10*).



Gráfico 9: Reconocimiento de publicidad de BCIPlus+ (Elaboración propia).

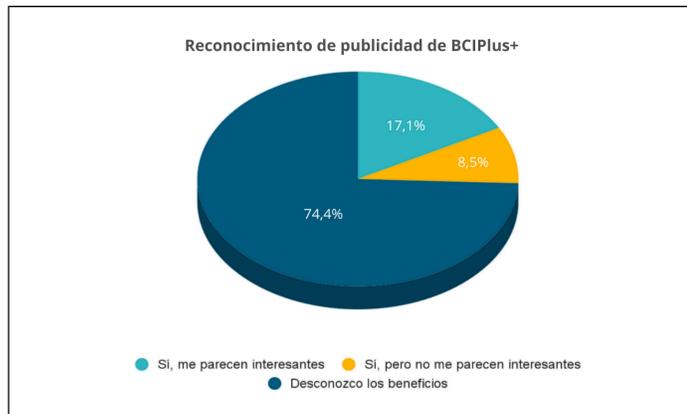


Gráfico 10: Conocimiento de beneficios de BCIPlus+ (Elaboración propia).

Lo presentado anteriormente, corresponde a los resultados de la encuesta aplicada. El análisis de estos resultados se detallarán posteriormente.

2.3 Conclusiones de la investigación de mercado

En primer lugar, gracias a la información reunida en las diversas entrevistas realizadas, se obtuvieron conclusiones relevantes de contemplar, desde la visión que tienen las empresas oferentes y actores del mercado.

En cuanto a la industria en general, muchos de los entrevistados validaron que la regulación y el cambio de modelo tuvieron un fuerte impacto en que hayan ingresado varios nuevos actores al mercado.

Además, las empresas notaron que los medios de pago representan un producto que permite lograr recurrencia con el cliente ya que se usa diariamente. Tal recurrencia, permite crear un vínculo con el cliente, generando lealtad entre el usuario y la empresa.

Según muchos de los entrevistados, el aumento en la competencia no se ve como algo negativo, sino más bien positivo ya que obliga a las empresas a ofrecer el mejor servicio posible, lo que aumentará el valor proporcionado al cliente.

Muchos de los actores coincidieron en la intención que tuvieron las empresas al lanzar sus medios de pago, y ésta corresponde al hecho de favorecer y fomentar la inclusión financiera, y se corrobora con el hecho de que muchos intentan poner el de su estrategia al cliente.

Tal como mencionó el gerente de Chek entrevistado “lo digital está permitiendo responder a los dolores de los clientes”. Las empresas intentan ofrecer el producto más atractivo y es el cliente quien tiene el poder de decidir.

La importancia de poner el foco en el cliente se puede observar en el caso de Banco Estado. Es evidente que es el banco líder en masividad en el mercado, lo que se observó en la encuesta donde más de un 72% de los entrevistados declaró la Cuenta Rut como su medio de pago. Sin embargo, el entrevistado de dicha institución reconoció como una debilidad la falta de

personalización en el producto y servicio que entregan. Es decir, resulta interesante observar cómo, a pesar que ya cubren gran parte del mercado, identifican y valoran la importancia de proporcionar una oferta diferenciadora a sus clientes.

Muchas de las empresas buscan alcanzar una alta personalización en el servicio entregado mediante los programas de beneficios que ofrecen. Para saber qué ofrecer a sus clientes, obtienen información desde el mismo medio de pago gracias a la cotidianeidad del producto, identificando dónde y qué productos/servicios consumen sus clientes.

Sin embargo, por más que el fin de estos nuevos productos y servicios sea la democratización financiera y favorecer al cliente, las empresas son conscientes de que dichos productos deben ser rentables para poder sostenerse en el tiempo.

Muchos de los entrevistados coinciden en que las tarjetas prepago, que se han masificado en el último tiempo, no se podrían considerar un producto rentable que genere ganancias para las compañías. Por lo mismo, las empresas han buscado llegar al cliente con dicho producto, pero luego buscan que el cliente migre o sume un nuevo producto, que si permita rentabilizar la actividad, por ejemplo muchas empresas que ofrecen tarjeta prepago sumaron la opción de obtener tarjeta de crédito a sus usuarios (tales como Tenpo) y algunos bancos, que también ofrecen cuentas digitales, están ofreciendo cuentas corrientes a sus usuarios (tales como Chek, Banco de Chile y MACH de BCI).

Además, y según el director de ETPay, uno de los riesgos de las tarjetas prepago es el hecho de que los usuarios tengan un comportamiento de “cuponeros”, es decir, que sólo carguen dinero en su cuenta para aprovechar un descuento pero sea una cuenta sin fondos en general. Dicho actuar representa un riesgo para la compañía ya que una de las opciones que permite monetizar la actividad de las tarjetas prepago, consiste en el hecho de que los clientes dejen dinero en sus cuentas para que así representen un activo para la empresa. Por lo mismo, algunas compañías han buscado fomentar que sus clientes mantengan saldos en sus cuentas, tal como lo hizo Mercado Pago al lanzar la rentabilidad diaria sobre saldos en sus cuentas.

Respecto a nuevos medios de pago, se observa cierta resistencia al cambio. Por lo mismo, muchas empresas han buscado un primer acercamiento al cliente mediante una tarjeta ya que es el medio con el cual los clientes están más familiarizados. Tal como indicó el director ejecutivo de Khipu “cambiar el comportamiento del usuario final es complejo y es difícil lograr aceptación de los usuarios a cambiarse de medio de pago”, y así lo demuestra la experiencia ya que varios actores han intentado incorporar y masificar el pago QR, pero no ha sido fácil y muchos han desistido de esa idea, tal como fue caso de Chek y Mercado Pago en sus inicios.

Además, la información anterior se puede complementar con las conclusiones obtenidas de la encuesta aplicada, que proporciona datos respecto a la visión del mercado, pero esta vez desde la perspectiva y visión del usuario, que es muy importante considerando el enfoque que están teniendo las empresas oferentes.

El evidente aumento en la oferta de medios de pago digital hace sentido con el comportamiento de los usuarios, ya que un 81,7% de los encuestados declara poseer más de una tarjeta como

medio de pago. MACH, Tenpo y Mercado Pago se destacan como los medios más utilizados entre las personas que participaron de la encuesta, con un 33,6%, 27,2% y 24,6% de uso respectivamente.

Respecto a los criterios que consideran las personas al momento de escoger un medio de pago por sobre otro, el porcentaje de encuestados que considera cada uno de los siguientes criterios como relevante o muy relevante (puntaje igual o superior a 4) son: 85,8% seguridad de datos, 85,2% rapidez y poca fricción al momento de pagar, 63,2% empresa que lo respalda y 58,6% el programa de beneficios que ofrece. Es importante considerar que el criterio de seguridad está cubierto por la mayoría de las empresas ya que, gracias a los avances tecnológicos, la gran mayoría de productos y servicios digitales viene acompañado de un alto nivel de protección de datos. Sin embargo, los criterios de poca fricción al momento de pagar y programa de beneficios, que fueron considerados altamente relevantes, pueden representar una fuerte ventaja competitiva para las empresas que sepan ofrecer una buena calidad en dichos aspectos.

Por lo anterior, las empresas deben sacar provecho a sus programas de beneficios y volverlos lo más atractivos posibles. De los encuestados, un 75,7% declaró que los descuentos en comercios les resultan atractivos o muy atractivos. En esa misma calificación, cashback obtuvo un 72,5% y acumular puntos un 56,8%. Dicha información, puede justificar el hecho de que Tenpo sea la tarjeta con más usuarios activos (según la entrevista de Fernando Araya) ya que ofrece una gran variedad de descuentos en comercios populares y frecuentemente realiza campañas de cashback.

Un aspecto importante de estudiar es el nivel de conocimiento que tienen las personas de los programas de beneficios, ya que por más que un programa sea bueno no sirve si no es conocido por las personas y logra atraer clientes. De las respuestas recopiladas en la encuesta, se observa que el programa de beneficios de BCI está dentro de los tres menos conocidos, donde un 50,4% de los encuestados declara desconocer su programa.

Luego, respecto a la valoración de los programas de beneficios de las diferentes empresas, las compañías mejor calificadas por los usuarios, considerando el número de usuarios que le otorgó un puntaje mayor o igual a 4 en calidad, son Banco de Chile, Tenpo y Mercado Pago. Un 22,8% declaró que BCI ofrecía un programa atractivo o muy atractivo.

Ahora, evaluando la relación y apreciación de los encuestados sobre BCI, de los encuestados que dijeron que no utilizaban productos digitales de BCI, un 69,7% señaló como causa el desconocer los productos y un 31,2% mencionó que los conoce pero no le resulta atractivo o cree que la competencia ofrece algo mejor. Esto es importante de considerar ya que se observa, tal como se mencionó anteriormente, que hay un nivel considerable de desconocimiento sobre lo que ofrece BCI, por lo que se debe estudiar si la difusión está siendo de la manera y por los canales correctos.

Del grupo que declaró utilizar productos de BCI, del 84,6% de encuestados que declaró usar MACH, sólo un 12% señaló que también usa BCIPlus+. Además, un 74,4% declaró que no usa BCIPlus+ debido a que no sabe en qué consiste. Esto, podría representar una oportunidad ya que MACH podría apalancar a BCIPlus+, haciendo que personas que hacen uso del primero comiencen a usar la plataforma BCIPlus+ y así lograr un cruce de productos, que es muy valioso

ya que un cliente cliente con muchos productos aporta más a la empresa que un nuevo cliente con un sólo producto, según mencionó el entrevistado de Banco Estado.

Finalmente, respecto al uso de nuevos medios de pago, los resultados de la encuesta corroboran lo mencionado por algunos entrevistados sobre la resistencia al cambio de los clientes, ya que un 81,4% declaró haber usado en pago QR sólo una vez o nunca. Entre los motivos del por qué de lo anterior, un 53,8% declaró que lo anterior se debe a que prefiere mantener el pago tradicional con tarjeta y un 69,2% destacó entre sus motivos que es por desconocimiento sobre cómo o dónde usar dicho medio de pago. A pesar de la resistencia al cambio, un 47,4% señaló que tal vez se permita probar el pago QR, por lo que si las empresas están interesadas en masificar dicho medio, deben lograr antes que las personas lo conozcan y entiendan cómo usarlo.

XI. Análisis de resultados

1. Efectos de cambios en la industria sobre BCI

Hace algunos años, la industria financiera del país era liderada por un grupo de grandes bancos y se podía considerar bastante tradicional, tanto en la regulación que la regía como en su funcionamiento. Sin embargo, la necesidad de que la industria se adaptara a los nuevos tiempos, incorporando la tecnología y teniendo la necesidad de innovar para cubrir las necesidades de los usuarios, hizo que la industria financiera en el país cambiara radicalmente.

En esta investigación se estudiaron algunos de los hechos que influyeron fuertemente en la disrupción que hubo en la industria.

Uno de los cambios más relevantes, fue el cambio en la regulación (incorporando leyes como la Ley Fintech y la ley que permite nuevos emisores de tarjetas de pago con provisión de fondos) y el paso al Modelo de Cuatro Partes. Tal como se mencionó anteriormente, uno de los mayores efectos de estos cambios fue el ingreso de nuevos actores al mercado. Lo anterior, no fue ajeno a BCI, y la empresa entendió la necesidad de generar una propuesta diferenciadora y valiosa para distinguirse de la competencia y no perder espacio en el mercado. Por lo mismo, BCI ha destinado capacidades y recursos en crear una nueva estrategia que les permita lograr esa diferenciación en una industria altamente competitiva, como lo es la industria financiera actualmente.

Otro cambio al que BCI tuvo que adaptarse, es la velocidad de disrupción que posee la industria actualmente. Muchos de los nuevos actores del mercado son startups, que son empresas que se destacan por lanzar productos y servicios rápidamente ya que trabajan con “prueba y error”, lo que ha obligado a los actores tradicionales, como los megabancos, a sumarse a esa velocidad de cambio e innovar constantemente. BCI ha sabido adaptarse a lo anterior, siendo reconocido por algunos de los entrevistados dentro de los bancos que mejor han manejado la innovación, por ejemplo, mediante espacios como BCI Startup y BCI Labs. Además, fue gracias a la rápida implementación de su nueva estrategia, que BCI reconoció que debían cambiar su enfoque de P2P (person to person) a P2M (person to merchant) y ha podido hacer correcciones a tiempo.

Respecto al paso al Modelo de Cuatro Partes en la industria, BCI ha decidido mantenerse en el lado del emisor, y en eso se enfoca mayormente su nueva estrategia. Sin embargo, desarrolló MACH Business, solución de pago propia de BCI, que permite generar un pago en 6 pasos y sin contacto, destinando una parte de sus capacidades a desarrollar un producto que le permita ocupar el rol de adquirente y sacar beneficios de ello, adaptándose al nuevo modelo del mercado.

2. Evaluación de consistencia de la estrategia

A continuación, se evalúa la consistencia de la nueva estrategia de BCI. Para ello, se analiza si la estrategia del banco concuerda con las tendencias del mercado y con los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada.

BCI ha sabido adaptarse a los cambios en la industria, tal como se mencionó anteriormente, y ha logrado convertirse en uno de los líderes en innovación dentro de los bancos tradicionales. Ejemplo de ello, han sido sus iniciativas BCI Labs y BCI Startups.

BCI Labs es un laboratorio de innovación y validación científica de nuevos productos y servicios utilizando datos. Dentro de sus actividades, se realiza innovación interna, innovación abierta (con startups del ecosistema), levantamiento de tendencias (oportunidades de negocios disruptivos) y publicación de información de impacto en innovación.

Además, en 2022 el banco lanzó BCI Startups, que consiste en un programa de integración que invita a empresas tecnológicas emergentes, nacionales e internacionales, a proponer soluciones disruptivas e innovadoras para la industria bancaria, donde se logró que más de 200 startups participaran del desafío.

BCI declara que los clientes son la base de su éxito y, en consecuencia, que las relaciones con ellos son mantenidas con una perspectiva de largo plazo. Por lo mismo, hace sentido el fuerte enfoque en el cliente que tiene su nueva estrategia.

El Modelo Delta, es un modelo centrado en el cliente y enfatiza la importancia de alinear las actividades de la empresa para ofrecer un valor superior a los clientes y generar ganancias sostenibles. Por lo mismo, resulta útil aplicarlo en este caso y corroborar si, efectivamente, la estrategia de BCI está correctamente orientada hacia sus clientes.

Una de las principales contribuciones del modelo antes mencionado, es el “Triángulo del Modelo Delta” que declara tres opciones estratégicas, representadas por cada uno de los vértices del triángulo, donde cada una de ellas muestra una manera específica de acercarse al cliente: Solución integral para el cliente, Mejor producto y Consolidación del sistema (Wilde, D., Hax, A., 2010).

- Mejor producto

En este tipo de estrategia, la unión con el cliente se consigue a través de entregar un valor intrínseco superior que la competencia en el producto o servicio, ya sea mediante un mejor precio conveniente para el cliente o mediante una diferenciación del producto/servicio que haga que el cliente desee adquirirlo.

Es importante considerar que la principal desventaja de la estrategia del mejor producto es que el vínculo con el cliente es mínimo, creando en el mercado una gran rivalidad donde se observa una fuerte imitación y guerra de precio entre competidores.

Esta opción estratégica no es la que decidió aplicar BCI ya que, en su nueva estrategia, el banco declara explícitamente su deseo de enfocarse en el cliente, mientras que en la estrategia de “mejor producto” el foco estratégico es el producto, su oferta es estandarizada y el vínculo con el cliente es débil, es decir, no se alinea a lo que busca lograr BCI con su nueva estrategia.

- Solución integral para el cliente

El foco de esta estrategia consiste en ofrecer al cliente productos/servicios que satisfacen la mayoría de las necesidades del cliente, y para lograrlo es primordial llegar a conocer al cliente en profundidad.

Existen tres formas de lograr una solución integral para el cliente:

1. Redefiniendo la experiencia del cliente: estudiando completamente el comportamiento de los clientes con un determinado producto/servicio y contemplar todas las interacciones que antes se consideraban marginales.
2. Amplitud horizontal: que hace referencia al cruce de productos.
3. Integración del cliente: la empresa asume alguna de las actividades realizadas anteriormente por el cliente, mejorando de esta manera su economía. Se crea un coste de cambio o de transferencia muy alto.

La estrategia anterior descrita hace sentido con lo que desea lograr BCI con su nueva estrategia, donde el foco estratégico es el cliente, el producto/servicio se ajusta a las necesidades del cliente y el vínculo con éste es sólido.

En el caso de la nueva estrategia de BCI, la solución al cliente está muy bien abordada ya que la estrategia está creada en función de resolver las necesidades del cliente. Por ejemplo, según la encuesta aplicada, un 85,2% de los encuestados señaló que la rapidez al momento de pagar es muy relevante a la hora de escoger qué medio de pago utilizar y BCI comprendió eso y, mediante la unificación de sus productos en un ecosistema digital, busca disminuir las fricciones en el pago para sus clientes, ofreciendo una experiencia omnicanal y unificada, donde el cliente pueda navegar a través de todos los productos y servicios de BCI/MACH.

Además, respecto a su programa de beneficios, consideró que los usuarios están más interesados en nuevos tipos de beneficios, tales como los descuentos en comercios y cashback, y por lo mismo, enfocó sus capacidades en que su programa de beneficios incorpore dichos beneficios principalmente.

Por lo mismo, este tipo de estrategia resulta aplicable al caso de BCI, y se observa que las formas en las que el banco está buscando alcanzar una “solución integral para el cliente” son:

1. Redefiniendo la experiencia del cliente: ya que se ha realizado una observación exhaustiva del comportamiento de los clientes, identificando sus preferencias de compras y métodos de pago, además del intento por satisfacer sus necesidades, tales como la seguridad y poca fricción al momento de pagar.
2. Amplitud horizontal: es uno de los puntos más relevantes en la nueva estrategia de BCI ya que uno de los principales objetivos es proporcionar una estrategia unificada al cliente en pagos, donde el cliente haga uso de los diversos productos

del banco, tales como MACH y BCIPlus+, permitiendo entregar una mejor experiencia al cliente y, además, beneficiando a BCI gracias al cruce de productos.

- Consolidación del sistema

En esta estrategia la empresa considera a todos los participantes significativos en el proceso que contribuyen a crear valor económico para un cliente, en lugar de centrarse únicamente en el producto o cliente.

Las tres formas de lograr la consolidación del sistema son:

1. Acceso restringido: existen importantes barreras que dificultan la adquisición de clientes por parte de los competidores.
2. Mercado dominante: se trata de crear una interfaz entre compradores y vendedores que sea muy difícil de reemplazar una vez se haya formado un red amplia.
3. Estándares de propiedad registrados: el cliente se siente atraído hacia el producto debido a la extensa red de empresas complementarias que están orientadas a trabajar con el producto.

Si bien la estrategia de BCI se asemeja mucho más a la estrategia de “solución integral para el cliente”, resulta interesante evaluar la estrategia del banco desde la perspectiva de la estrategia “consolidación del sistema”, debido a que una de las características más distintivas de este tipo de estrategia es que construye un vínculo muy sólido con el cliente (el más fuerte de las tres opciones estratégicas del Modelo Delta), por lo que podría ser beneficioso incorporar dicha perspectiva para la estrategia de BCI.

Las dos formas que permiten lograr la consolidación del sistema y que aplican al caso de BCI son:

1. Acceso restringido: este aspecto no está muy abordado en la estrategia de BCI ya que, a pesar de que se enfocan en entregar un servicio personalizado, sigue siendo en la misma línea de lo que ofrece la competencia, tal como los programas de beneficios), que hace que los clientes se vean atraídos por medios de pago de la competencia y accedan a ellos, demostrando que la lealtad con los productos de BCI no es la más alta.
2. Estándares de propiedad registrados: debido a que BCI desea crear un fuerte ecosistema digital y ha desarrollado un fuerte programa de beneficios, Banco de Créditos e Inversiones posee una extensa red de empresas complementarias, tales como las alianzas comerciales y estratégicas, por lo que ese aspecto está muy bien abordado por BCI.

En síntesis, y evaluando el caso particular de BCI, se observa que la estrategia del banco se puede abordar desde dos opciones estratégicas del Modelo Delta.

Si se estudia la estrategia de BCI desde la perspectiva “solución integral para el cliente”, el banco ha sabido poner en el centro al cliente, estudiando en profundidad sus necesidades y buscando entregar una experiencia personalizada. Además, mediante su búsqueda de incentivar el cruce de

productos, tal como que usuarios de BCI utilicen BCIPlus+ y viceversa, están bien encaminados a lograr una amplitud horizontal para la estrategia. Sin embargo, la desventaja de esta perspectiva es que le entrega muy poca ventaja a BCI respecto a la competencia ya que de la misma manera que el banco puso al cliente en el centro, las empresas de la competencia han hecho lo mismo, por lo que no le permite a BCI destacarse de la competencia.

Por otro lado, si se estudia la estrategia de BCI desde la perspectiva “consolidación del sistema”, se observa que hay aspectos menos abordados que en la opción estratégica anterior, sin embargo, si se abordan dichos aspectos podría implicar una ventaja competitiva para el banco. Esta perspectiva busca ir más allá, por lo que el cliente ya no sería el foco, sino el sistema completo, que indirectamente permitirá que el vínculo con el cliente se vuelva extremadamente sólido. Dentro de los aspectos a trabajar si BCI decidiera trabajar una estrategia de “consolidación de sistema”, se encuentra el lograr un estado de acceso restringido y competidores bloqueados (bloqueo de sistema).

Por otra parte, un elemento que se aborda en el Modelo Delta es la “Configuración de ganancias”, que hace referencia a la estructura de costos y los flujos de ingresos de la organización, de tal manera que maximice las ganancias y, al mismo tiempo, entregue valor a los clientes. Implica optimizar el equilibrio entre costes y precios para garantizar la rentabilidad (Wilde, D., Hax, A., 2010).

En el caso de la nueva estrategia de BCI, por más que el foco de la estrategia es el cliente, como se explicó en el punto “solución del cliente”, BCI se ha preocupado de monetizar y rentabilizar las actividades desarrolladas para cubrir las necesidades del cliente.

Por ejemplo, con la premisa de que un cliente con muchos productos de la empresa es más valioso (reporta más ganancias) para la compañía que un nuevo cliente con un sólo producto, BCI mediante su ecosistema busca lograr un cruce de productos y que, por ejemplo, que los clientes que utilizan MACH comiencen a hacer uso de la plataforma de BCIPlus+.

Los programas de beneficios ocupan un importante lugar en la nueva estrategia, pero BCI ha buscado el modo en que dicha actividad puede reducir costos para la compañía y seguir beneficiando a sus clientes. Para ello, BCIPlus+ cuenta con alianzas con más de 500 comercios, donde la mitad de ellos se encargan de financiar sus ofertas y descuentos, disminuyendo los costos para BCI.

Según todo lo anterior, se puede decir que la estrategia de BCI tiene una robustez considerable según el Modelo Delta, sin embargo hay aspectos a mejorar tales como el bloqueo de sistema, que le permitirían a BCI obtener una fuerte ventaja comparativa y distinguirse aún más de la competencia .

Continuando con la evaluación, el actuar de las empresas oferentes observado en el benchmarking realizado, demuestra que muchas organizaciones están destinando recursos a crear fuertes programas de beneficios ya que la batalla de la cotidianeidad de los pagos se ha trasladado a los beneficios, donde la competencia ha seguido invirtiendo. Por lo mismo, BCI ha avanzado en la dirección correcta al buscar fortalecer su programa, mediante la diversificación de tipos de

beneficios (acumulación de puntos, cashback y descuentos en comercios) y la generación de alianzas comerciales y estratégicas.

Una de las expectativas que tiene BCI sobre la implementación de su nueva estrategia, es que les permita mejorar más de 16 puntos porcentuales en indicadores de recomendación neta (NPS) y se comprobó que los bancos obtienen un aporte en NPS de parte de clientes que conocen sus programas de beneficios. Sin embargo, en ese sentido BCI presenta una debilidad ya que la encuesta evidenció el alto desconocimiento que hay sobre los programas de BCI, donde más de un 50% declaró no conocer el programa de beneficios que ofrece el banco. Otra cifra relevante que evidencia el desconocimiento de los productos de BCI, es que del 66,1% que declara no usar productos de BCI un 69,7% señala que es debido a que no conoce sus productos.

Un aspecto en el que el actuar de BCI no sigue la dirección que lleva la industria actualmente, es la incorporación del pago QR como medio de pago. BCI en su nueva estrategia busca potenciar este método de pago, sin embargo, otros actores como Chek y Mercado Pago decidieron desistir de la intención de masificar el pago QR ya que hubo cierta resistencia al cambio. BCI sigue evaluando, y está en lo correcto al cuestionarlo, si las personas estarían dispuestas a adoptar el pago QR como medio de pago porque, según lo que han observado, la mejora en la experiencia de pago no es tan significativa. De hecho, se puede considerar que el pago QR resulta más interesante para los comercios que para las personas ya que implica una solución de pago de bajo costo, les permite efectuar cobros rápidos y logran una trazabilidad en tiempo real de los movimientos del comercio.

3. Propuestas y sugerencias a estrategia de BCI

Si bien la estrategia de BCI parece robusta y muy completa, resultó bien evaluada según el Modelo Delta y ha presentado resultados preliminares positivos, hay aspectos que se recomienda que potencien y otros espacios de mejora que aprovechen.

Inicialmente, se recomienda que usen a su favor el ser un banco. En primer lugar, debido a que la encuesta arrojó que un 63,2% considera la empresa que respalda al medio de pago como un criterio relevante o muy relevante a la hora de escoger un medio de pago, y BCI, al ser un banco reconocido y tener una marca fuerte, debe usar eso a su favor considerando el respaldo que tiene su marca. Otro modo de usar a su favor el ser un banco es que, por más que la regulación está avanzando, hay actividades que las nuevas empresas oferentes no pueden llevar a cabo ya que la legislación no se los permite, mientras que BCI como banco puede aprovechar esos espacios para crear líneas de negocio.

Una de las debilidades de BCI que se identificó a partir del análisis realizado, consiste en el desconocimiento que hay en el programa de beneficios que posee la empresa. Es necesario que la empresa se haga cargo de ello y busque la manera más óptima de dar a conocer su programa ya que están destinando muchos recursos a crear un programa robusto pero éste no cumplirá las expectativas de BCI, tal como aumentar 16 puntos porcentuales de NPS, si las personas no conocen el programa y son atraídas por éste.

Por lo mismo, BCI debe realizar un estudio en el cual identifiquen los medios por los cuales el segmento de personas al que se dirigen busca beneficios. Actualmente, un 35% de las búsquedas en Google son por descuentos (L. Muñoz, comunicación personal, 08 de noviembre de 2023), lo que permite deducir que los canales digitales pueden ser un buen medio de difusión para el programa de beneficios de BCI.

La importancia de abordar el punto anterior, es que para una empresa es menos costoso y difícil el lograr que un cliente antiguo adquiera un nuevo producto de la compañía, lo que a su vez lo vuelve un cliente más valioso por el cruce de productos, que un adquirir un nuevo cliente con un sólo producto, permitiendo alcanzar una “solución integral para el cliente” mediante la amplitud horizontal (según el Modelo Delta). Por lo mismo, BCI debería buscar que MACH apalancue BCIPlus+, haciendo que clientes de MACH, que es un producto que ha alcanzado un buen nivel de masividad, deseen utilizar también BCIPlus+. Si bien lo anterior, es algo que BCI ha plasmado como intención en su nueva estrategia, ésto no se ha logrado en la práctica ya que, según datos de la encuesta, del 84,6% de encuestados que declaró usar MACH, sólo un 12% señaló que también usa BCIPlus+, por lo que se hace evidente la necesidad de que BCI determine el modo de que se logre exitosamente el apalancamiento entre las plataformas, sobretodo considerando información proporcionada por un estudio de BCI, donde se observó que clientes que compraban con MACH aumentaron su actividad incentivados por BCIPlus+, logrando un aumento del 54% en transacciones mensuales y aumento del 83% en el saldo en cuenta promedio por cliente. Por lo anterior, la masividad de MACH se debe usar para apalancar BCIPlus+ ya que éste, a su vez, permite que MACH se vuelva un producto más rentable para el banco (mediante cuentas más activas, tanto en número de transacciones como en saldos en cuenta).

Tras la evaluación de la estrategia a partir del Modelo Delta, se reconoció la importancia de compatibilizar el hecho de satisfacer las necesidades del cliente con la rentabilidad para la empresa. En ese aspecto, BCI posee una fuerte ventaja comparativa ya que mediante alianzas estratégicas han logrado satisfacer a sus clientes, proporcionándoles una amplia variedad de beneficios, y a su vez han podido monetizar dicha actividad ya que son los comercios quienes costean los descuentos que ofrecen. En ese sentido, la sugerencia es que BCI aumente el número de alianzas estratégicas por sobre las estrategias comerciales.

Además, según el Modelo Delta, y desde la perspectiva de “sistema consolidado”, un aspecto en el que BCI debe trabajar es en el bloqueo de sistema, es decir, alcanzar tal nivel de vinculación y fidelización del cliente que haga que éste no desee ir a la competencia (bloqueo del cliente) y que a su vez se logre un bloqueo de competidores. Una de las maneras de alcanzar el bloqueo de competidores es mediante un continuo flujo de nuevos productos que pueden dejar a los productos presentes de la competencia obsoletos, por lo que es vital que BCI mantenga la constante innovación y sea pionero en productos y servicios que lancen en el ecosistema digital que proponen.

Respecto a la intención de potenciar el pago QR como medio de pago, y ante la duda de BCI sobre si las personas estarían dispuestas a adoptar el pago QR como medio de pago considerando que la mejora en la experiencia de pago no es tan significativa, se sugiere no destinar gran parte

de los recursos a ello porque los resultados muestran que existe una resistencia al cambio por parte de los usuarios, y si a eso se suma el descubrimiento de BCI sobre que la experiencia de pago no es tan significativa, resultará aún menos atractivo para las personas incorporar ese medio de pago.

Si aún así, y considerando lo anterior, BCI decide mantener la intención de incorporar el pago QR en su estrategia, se recomienda que el foco inicial sea el dar a conocer el producto, enseñando a las personas: en qué consiste, cómo se utiliza y en dónde se puede utilizar y, además, publicitarlo como un medio de pago rápido y con poca fricción que es uno de los criterios que las personas más valoran y que podría generar interés en los usuarios.

En cuanto a innovación, las iniciativas de BCI Labs y BCI Startups han sido positivas para la empresa, y se recomienda seguir invirtiendo en dichas actividades para así mantener a BCI como el banco líder en innovación, según la visión de varios de los entrevistados. Además, se pueden potenciar alianzas con fintechs que permitan incorporar sus ideas y que el banco las use a su favor ya que para una fintech es más fácil seguir un modelo “prueba y error” que para un banco.

XII. Conclusión

Sin duda la tecnología ha impactado en la vida de las personas y, por ende, a diversas industrias, que deben adaptarse a las nuevas necesidades de las personas. La industria financiera no ha sido la excepción, la velocidad de disrupción en el mercado se aceleró exponencialmente y las personas valoran la digitalización de los productos y servicios, buscando que todo sea lo más rápido y simple posible.

Tal cambio en las preferencias de los usuarios también se puede apreciar en el mercado de medios de pago, donde los medios de pago tradicional (como el efectivo) están siendo desplazados por medios de pago digital, que cada vez ocupan un mayor espacio en la industria y se espera que aumente aún más, lo que se evidencia en la opinión de los usuarios ya que siete de cada diez entrevistados consideran que los pagos digitales se impondrán al dinero en efectivo (Santander, 2021).

Las nuevas preferencias de los consumidores empujan a un modelo de negocio basado en plataformas digitales y las empresas que participan del mercado de medios de pagos fueron conscientes de ello, y por lo mismo, se han sabido ofrecer lo que buscan los usuarios. Además de eso, han debido adaptarse a cambios en la industria, tales como el paso al Modelo de Cuatro Partes y cambios en la regulación, lo que tuvo importantes consecuencias, dentro de las cuales se encuentra el fuerte crecimiento de actores en el mercado, por ejemplo de empresas oferentes de medios de pago digital, que son representan una competencia directa para BCI ya que ocupan en mismo lugar que él en el nuevo modelo (rol de emisor).

BCI, cuya visión es ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, decidió reaccionar ante este nuevo escenario, donde definió una nueva estrategia buscando la sobrevivencia del banco a largo plazo y la protección de sus clientes.

El trabajo desarrollado tenía como objetivo evaluar la incidencia de los cambios en el mercado de medios de pago digital sobre la estrategia de BCI. Para lograrlo, resultó importante entregar un contexto de cómo funciona la industria y la regulación existente. Este último punto es sumamente relevante ya que gracias al estudio se evidenció que el marco regulatorio fue una de las principales causas de los cambios en la industria, tales como la Ley 20.950 y Ley Fintech , y se espera que se sigan sumando nuevas regulaciones, a las que tanto BCI como el resto de los actores deberán saber adaptarse.

Posteriormente, se expuso en detalle en qué consiste la nueva estrategia de BCI, donde se señaló que el foco de la estrategia es crear un ecosistema digital que unifique los productos digitales que ofrece el banco a sus clientes, donde puedan hacer uso de los distintos productos de BCI, tales como MACH y BCIPlus+, recibiendo beneficios personalizados y adaptados a sus intereses y necesidades. Además, se presentó algunos resultados preliminares de la implementación de la estrategia, tales como que BCIPlus+ ha logrado un aumento del 54% en transacciones mensuales y aumento del 83% en el saldo en cuenta promedio por cliente (L. Muñoz, comunicación personal, 08 de noviembre de 2023).

Luego de tener claridad sobre la nueva estrategia de BCI, se realizó un benchmarking para tener una visión general de los actores que participan actualmente de los medios de pago digital y qué estrategias están siguiendo. De dicho estudio, se comprobó que la batalla de la cotidianeidad de los pagos se ha trasladado a los beneficios, donde la competencia está invirtiendo en generar un fuerte programa de beneficios que lo destaquen de la competencia y que sea el que les entregue la preferencia de los usuarios.

Teniendo una base teórica de lo que está sucediendo con la industria de los medios de pago, se pasó a observar qué sucedía en el mercado en la práctica, para ello se desarrolló una investigación de mercado que buscaba conocer dos perspectivas sumamente relevantes del negocio: la visión de algunas de las empresas oferentes de medios de pago digital más relevantes y la visión de los usuarios de instrumentos de pago digital y sus preferencias.

La investigación proporcionó información sumamente relevante, y que permitió evaluar la robustez de la nueva estrategia, observando si la estrategia era consistente con los resultados obtenidos. Por ejemplo, anteriormente se mencionó que en los resultados preliminares arrojaron que BCIPlus+ ha logrado un aumento del 54% en transacciones mensuales y aumento del 83% en el saldo en cuenta promedio por cliente (L. Muñoz, comunicación personal, 08 de noviembre de 2023), pero es necesario considerar que dicho beneficio no se logra si los clientes de MACH no conocen o utilizan BCIPlus+, y efectivamente la vinculación de ambas plataformas es baja ya que del total de encuestados que dijeron usar MACH, sólo el 12% también usa BCIPlus+.

Otro hallazgo de la investigación, es que algunos de los entrevistados, que son personas con altos conocimientos de la industria, mencionaron que algunos medios de pago como las tarjeta de pago con provisión de fondos (tarjetas prepago) no son productos rentables por sí solos. Por lo mismo, el desafío está en ofrecer una propuesta diferenciadora, por ejemplo mediante programas de beneficios, pero que además sean rentables para la empresa. Un ejemplo de esto es lo que hizo Mercado Pago al lanzar la rentabilidad diaria sobre el saldo en sus cuentas digitales, que incentiva a las personas a tener dinero en sus cuentas y que así éste represente un activo para la empresa. Otro caso es lo que hizo BCI con BCIPlus+ al buscar monetizar sus programas de beneficios, donde generaron alianzas estratégicas con comercios que se encargaban de financiar sus propios descuentos y ofertas, disminuyendo así los costos para BCI.

Además, para sumar a la evaluación de robustez de la estrategia de Banco de Crédito e Inversiones, se aplicó el Modelo Delta, que permitió calificar la nueva estrategia como una planificación de negocio muy completa.

Finalmente, todo el análisis desarrollado fue útil para realizar recomendaciones a BCI, en función de los resultados obtenidos. Tal como se mencionó anteriormente, la estrategia de BCI es robusta y hay puntos que son muy positivos y deben potenciar, así como hay algunos espacios de mejora identificados gracias al análisis.

Dentro de los puntos que se deben potenciar, se encuentran el fuerte foco en el cliente que tiene la nueva estrategia de BCI y la velocidad de innovación y acción que están ya que el lanzar rápidamente mejoras y cambios en sus productos y servicios les permite iterar y saber qué es lo que funciona o no y hacer las correcciones correspondientes, tal como cuando BCI se dió cuenta

que debían sacar el foco de P2P (person to person) para enfocarse en el negocio P2M (person to merchant).

Por otro lado, dentro de los espacios de mejora identificados gracias al análisis, se encuentran la necesidad de que BCI decida si efectivamente vale la pena potenciar el pago QR ya que empresas que tenían mucha experiencia en ese método (tal como Mercado Pago en Argentina), decidieron dejar de lado ese negocio ya que observaron una fuerte resistencia al cambio en el mercado chileno, lo que se corroboró en la encuesta realizada, donde casi un 54% declaró preferir mantener el pago tradicional con tarjeta. Otro espacio de mejora, es la necesidad de trabajar en el bloqueo de sistema (según el Modelo Delta). Y, finalmente, un último aspecto a mejorar consiste en la urgente necesidad que BCI destine recursos a mejorar la difusión y aumentar el conocimiento de su programa de beneficios, que es uno de los pilares de su nueva estrategia, sin embargo en la encuesta quedó en evidencia el desconocimiento que existía sobre algunos productos de BCI y los beneficios que ofrece.

Con todo el análisis realizado, se puede inferir que BCI está bien posicionado en el mercado, muchos lo reconocen cómo líderes en innovación, y deben usarlo a su favor para ser pioneros en soluciones ante los cambios en la industria y así quedarse con los clientes. La prioridad prioridad será transicionar a una visión integral del negocio que permita monetizar lo ya construido y, a su vez, entregar valor a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

América Economía. (21 de diciembre de 2023). *Mercado Pago lanza producto financiero en Chile que permitirá generar rentabilidad diaria a través de su cuenta digital*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/mercado-pago-lanza-producto-financiero-en-chile-que-permitira-generar>

Aravena, S. (05 de diciembre de 2023). *Copec Pay lanza su tarjeta de prepago digital para transacciones nacionales e internacionales*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/copec-pay-lanza-su-tarjeta-de-prepago-digital-para-transacciones-nacionales-e-internacionales/2CN5I64B5RFEDMAKQOEP6YVLXA/>

Banco Central de Chile. (12 de noviembre de 2020). *Banco Central de Chile perfecciona regulación de Operadores de Tarjetas de Pago*. <https://www.bcentral.cl/es/web/banco-central/contenido/-/details/banco-central-de-chile-perfecciona-regulacion-de-operadores-de-tarjetas-de-pago>

Banco Central de Chile. (01 de julio de 2022). *Informe de sistemas pagos*. https://www.bcentral.cl/documents/33528/3652917/Informe_de_sistema_de_pago_julio_2022.pdf/037fea7f-ce7f-1257-0025-62d71871a4b6?t=1698257543273

Banco de Crédito e Inversiones. (22 de diciembre de 2022). *Memoria integrada 2022*. <https://memoriabci2022.libredeideas.cl/>

Bello, E. (25 de octubre de 2021). *Benchmarking: qué es y cómo aplicarlo en tu industria*. <https://www.iebschool.com/blog/benchmarking-que-es-marketing-estrategico/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). *Ley Chile*. <https://www.bcn.cl/leychile/>

Cadem. (15 de julio de 2023). *Marcas Ciudadanas: Empatía*. https://cadem.cl/wp-content/uploads/2023/05/Informe-global-MC-2023-I_VF.-WEB-2.pdf

Capgemini. (15 de enero de 2023). *Principales tendencias en pagos 2022*. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/03/Payments-Trends-Book_2022_web.pdf

Casale, P. (06 de abril de 2022). *¿Qué es el modelo de 4 partes?* <https://blog.fintoc.com/que-es-el-modelo-de-4-partes/>

Comisión para el Mercado Financiero. (01 de abril de 2023). *Marco Regulatorio para Actividades Complementarias de los Operadores de Tarjetas de Pago*. https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa_tramite_ver_archivo.php?id=2023041843&seq=1

Cuofano, G. (18 de octubre de 2023). *¿Qué es El Modelo Delta?*. <https://fourweekmba.com/es/modelo-delta/>

El Mostrador. (08 de noviembre de 2023). *Fundador de Tenpo, la fintech que quiere ser banco: “Apostamos fuerte a la inclusión financiera”*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/multimedia/la-mesa/2023/11/08/fundador-de-tenpo-la-fintech-que-quiere-ser-banco-apostamos-fuerte-a-la-inclusion-financiera/>

Hax, A., Wilde, D., *El Modelo Delta*, 2010.

Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12 ed., Cengage Learning, 2016.

La República. (16 de marzo de 2021). *Fitch espera que pagos más rápidos aumenten competencia de bancos en Latinoamérica*.
<https://www.larepublica.co/finanzas/fitch-espera-que-pagos-mas-rapidos-aumenten-la-competencia-de-bancos-en-latam-3140512>

Maldonado, D. (10 de agosto de 2021). *Qué es el Open Banking y por qué compartir nuestra información revolucionaria al sistema financiero*.
<https://fintualist.com/chile/economia/que-es-el-open-banking-y-por-que-compartir-nuestra-informacion-revolucionaria-al-sistema-financiero/>

McKinsey. (01 de marzo de 2008). *Ideas duraderas: el marco de las 7-S*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Microsoft Dynamics 365. (s.f.). *¿En qué se diferencian CRM y CXM?*.
<https://dynamics.microsoft.com/es-es/marketing/what-is-customer-experience-management-cxm/#:~:text=CXM%20consiste%20un%20enfoco%20de,el%20centro%20de%20la%20empresa>

Santander. (30 de agosto de 2021). *Pagos digitales: ¿qué son y cuáles son los más usados?*.
<https://www.santander.com/es/stories/pagos-digitales-que-son-y-cuales-son-los-mas-usados#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20estudio%20realizado%20por,recurrir%20menos%20a%20este%20%C3%BAltimo.>

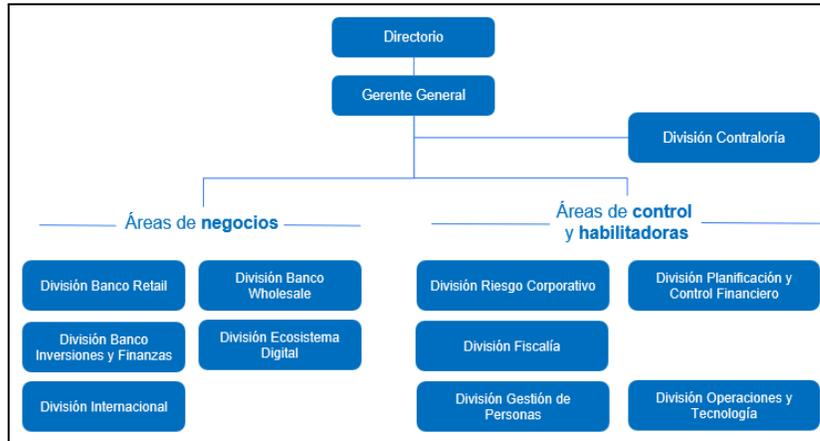
Sumup. (s.f.). *Modelo de negocio: qué es un modelo de negocio*.
<https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/modelo-negocio/>

Tenpo. (10 de enero de 2023). *Memoria anual 2022*.
https://assets-global.website-files.com/649515d851b438f5fe7d2967/64d25046ca43db28ed56bf3b_memoria-anual2023.pdf

Vera, V. (06 de abril de 2023). *Tapp, la fintech de Caja Los Andes, busca alcanzar los 500 mil usuarios durante 2023*.
<https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/tapp-la-fintech-de-caja-los-andes-busca-alcanzar-los-500-mil-usuarios>

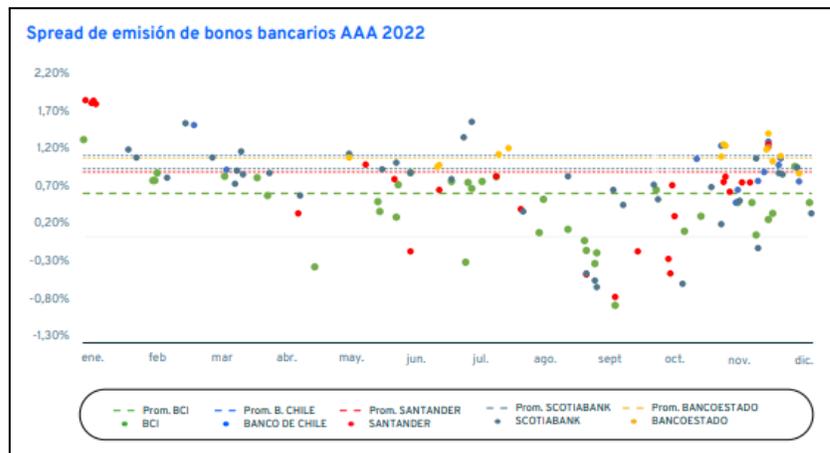
ANEXOS

Anexo A



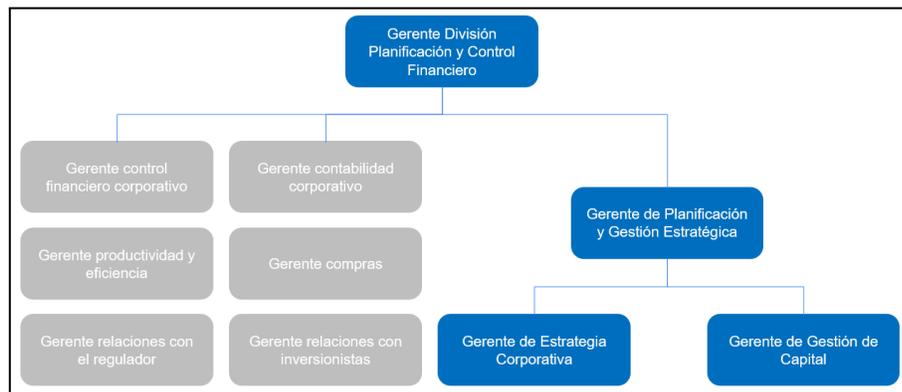
Organigrama de BCI (Elaboración propia).

Anexo B



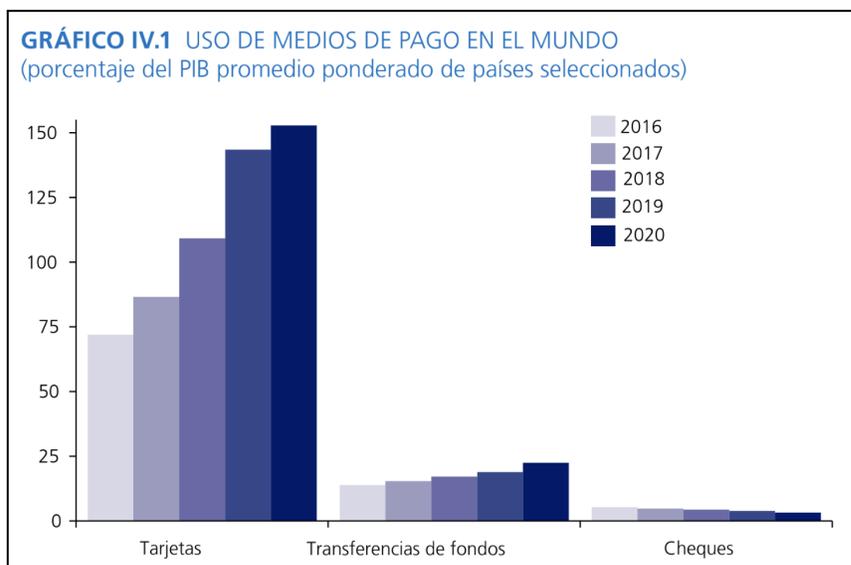
Emisión de bonos de diferentes entidades financieras (Banco de Crédito e Inversiones, 2022).

Anexo C



Organigrama de Gerencia de Planificación y Control Financiero (Elaboración propia).

Anexo D



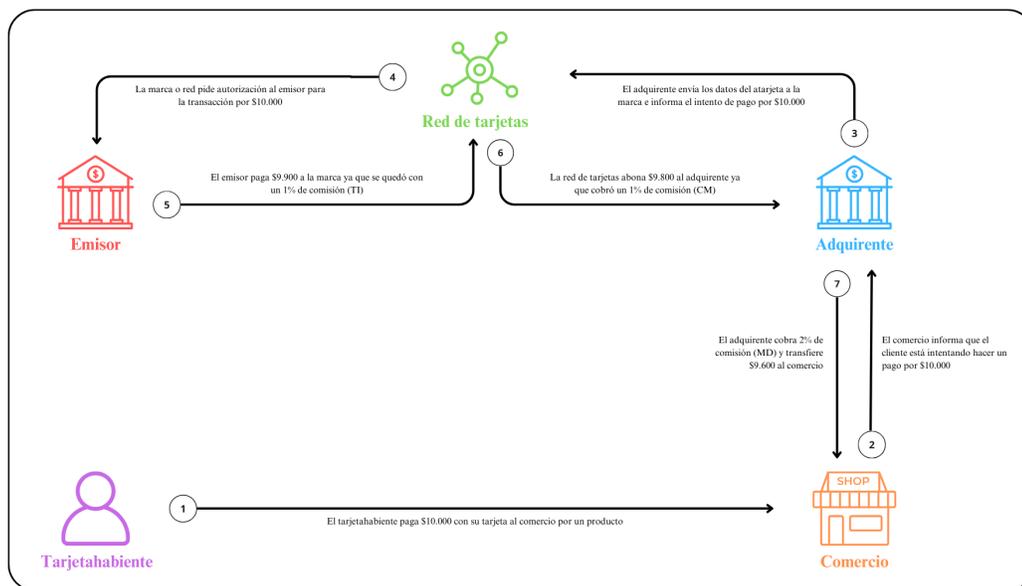
Uso de medios de pago en el mundo (Banco Central de Chile, 2022).

Anexo E

Emisores Prepago	Estado	Fondos captados para dic-2021 (1)	Crecimiento fondos captados 2020-2021 (%)	Fecha de autorización existencia / funcionamiento (2)
Los Heroes	Autorizada a funcionar	9.570	7	dic-19
Tempo	Autorizada a funcionar	3.368	387	ene-20
Los Andes	Autorizada a funcionar	11	1.844	oct-21
Mercado Pago Emisora	Autorizada a funcionar	n/d	n/d	nov-21
F-Pay	Autorizada a funcionar	n/d	n/d	ene-22
Global Card	Autorizada a funcionar	n/d	n/d	nov-19
Inversiones LP	Autorizada a funcionar	n/d	n/d	jun-22
Muevo Copec (CMPD S.A.)	En proceso de obtención de autorización de funcionamiento	n/d	n/d	dic-19
Fintual Prepago	En proceso de obtención de autorización de funcionamiento	n/d	n/d	ene-22
U-Pay	En proceso de obtención de autorización de funcionamiento	n/d	n/d	abr-22
SumUp	En proceso de obtención de autorización de funcionamiento	n/d	n/d	dic-21
MetroPago	En proceso de obtención de autorización de funcionamiento	n/d	n/d	abr-19

Nuevos emisores de tarjetas de prepago y fondos provisionados en los emisores existentes a abril del 2022 (Banco Central de Chile, 2022).

Anexo F



Esquema de ejemplo Modelo Cuatro Partes (Elaboración propia).

Anexo G

	Estrategia en medios de pago (basado en su modelo de negocios)	Ventajas comparativas	Falencias y dificultades en el mercado	Metas y proyecciones (corto plazo)
Tenpo	Alcanzar una alta cotidianeidad con el cliente con tarjeta prepago y programas de beneficios, para luego ofrecer productos financieros más rentables (como el crédito).	Seguridad y personalización en sus servicios.	Grandes retailers como Falabella y Walmart no permiten pagar con tarjetas prepago, limitando su espacio de uso.	Pretenden alcanzar su licencia de banco y convertirse en un neo banco (100% digital).
Mercado Pago	Buscan llegar a más personas con su tarjeta prepago ya que así más comercios querrán trabajar con la marca (actividad que les reporta mayores ingresos).	Pruebas y experiencia implementando antes sus productos en otros países.	Peligro de tener clientes con comportamiento de "cuponeros" para lo cual lanzaron la rentabilidad diaria y así incentivar a tener cuentas con saldos.	Esperan ser reconocidos como el mejor banco digital de Chile, proporcionando todos los servicios financieros que alguien puede llegar a necesitar.
Banco Estado	Enfoque tradicional de banco: ingresos, riesgo e intereses. Lograr bajar el riesgo es su prioridad ya que le reporta altas ganancias.	Al ser banco social, aportan a la inclusión financiera. Poseen la más alta cobertura en el país.	Dificultad para definir clusters y así entregar un servicio más personalizado. Se hace necesario volver más atractiva la propuesta valor del banco.	Buscan mejorar el cruce de productos que tienen actualmente y colaborar con algunas fintechs.
Chek	Entregan tarjetas prepago, para luego dar acceso a cuentas corrientes y así ofrecer productos más rentables como el crédito.	Tienen giro de banco (lo que les permite realizar ciertas actividades) y cuentan con el respaldo de la marca Ripley (que les aporta confianza).	Necesitan lograr que sus cuentas sean activas, más allá del número de aperturas que alcanzan.	Pretenden lanzar nuevos productos rápido al mercado, observar su aceptación en los clientes y, posteriormente, estudiar cómo monetizarlo.
Khipu	Se definen actualmente como una solución Open Finance, donde la actividad que mayor utilidad le reporta son las transferencias simplificadas.	Fácil de integrar, económico, poca fricción y cercanía con el cliente (servicio más informal)	Dificultad para cambiar el comportamiento del consumidor.	Esperan entregar una mejor experiencia a sus clientes y expandirse a nuevos países
Tapp	Su principal objetivo es favorecer la inclusión financiera, más allá de los excedentes que reporte dicha actividad.	Fuerte y amplia cartera de clientes.	Producto poco rentable, costoso y difícil de monetizar.	Buscarán que su tarjeta prepago se vuelva un proyecto menos costoso de lo que es actualmente y aumentar la cobertura de su producto.
ETPay	Ser accesible para los comercios, logrando que utilicen sus servicios y cobrando una comisión por ello.	Ofrecen un producto económico y accesible para los comercios.	Poco alcance y reconocimiento ya que no se vinculan directamente con el usuario final.	Pretenden diversificar su producto (no quieren lanzar una tarjeta) y lanzar su producto en más países.
Dale Coopeuch	Su principal objetivo es favorecer la inclusión financiera, más allá de los excedentes que reporte dicha actividad.	Atención muy personalizada.	Producto poco rentable, costoso y difícil de monetizar.	Esperan definirse como neo cooperativa e incorporar más productos financieros.

Tabla comparativa de investigación de mercado (Elaboración propia).