



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS: DESARROLLO DE SITIO WEB PARA AYUDAR A LOS
CONSUMIDORES A TOMAR MEJORES DECISIONES CON RESPECTO A
TARJETAS DE CRÉDITO NO BANCARIAS Y SEGUROS**

Seminario para optar al título de

Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participantes:

Felipe Barrientos Arismendi

Profesor guía:

Gustavo Amtmann Darras

Santiago, Otoño 2013

Contenido

Agradecimientos	6
Resumen Ejecutivo	7
Análisis de mercado.....	12
Oportunidad de mercado.....	12
Mercado potencial	14
Mercado objetivo	22
Análisis de la industria	38
Análisis Porter	38
Análisis interno.....	43
Análisis de recursos y capacidades	43
Análisis VRIO	45
Cadena de valor	51
Cadena de valor de servicios	54
Análisis FODA.....	60
Estrategia competitiva.....	62
Análisis value drivers.....	67
Objetivos de la empresa.....	69
Plan de marketing	70
Segmentación de mercado.....	70
Posicionamiento	73
Decisiones de producto.....	76
Decisiones de precio	80
Decisiones de plaza	81
Decisiones de promoción	82
Plan de implantación.....	84
Organigrama y descripción de cargos	84
Plan de inversiones	88
Carta Gantt.....	90

Evaluación financiera.....	91
Tasa de descuento.....	91
Inversión.....	93
Ingresos	96
Costos	99
Estado de resultados y flujo de caja.....	102
VAN y TIR	104
Análisis de sensibilidad	107
Modelo de negocio.....	115
Riesgos	122
Perspectivas a futuro	123
Bibliografía	124
Anexos	127

Gráfico N°1: Evolución del parque automotriz asegurado	15
Gráfico N°2: Evolución del número de pólizas emitidas.....	16
Gráfico N°3: Evolución del número de pólizas emitidas (SOAP).	17
Gráfico N°4: Evolución número de pólizas emitidas de seguros contra robo....	18
Gráfico N°5: Evolución número de pólizas de seguros contra incendio.....	19
Gráfico N°6: Evolución reclamos al Sernac.	20
Gráfico N°7: Encuesta	23
Tabla N°1: Promedio nota según importancia de características de los seguros.	24
Gráfico N°8: Encuesta.	25
Gráfico N°9: Encuesta.	26
Gráfico N°10: Encuesta.	27
Tabla N°2: Nota promedio de importancia de características de tarjetas de crédito no bancarias.	28
Gráfico N°11: Encuesta.	29
Gráfico N°12: Encuesta.	30
Gráfico N°13: Encuesta.	31
Gráfico N°14: Encuesta.	32
Gráfico N°15: Encuesta.	33
Gráfico N°16: Encuesta	34
Gráfico N°17: Encuesta.	35
Gráfico N°18: Encuesta.	36
Tabla N°3: Disposición a pagar	37
Tabla N°4: Análisis VRIO.....	50
Tabla N°5: Informe comparativo estándar tarjetas de crédito no bancarias retail.	77
Tabla N°6: Informe comparativo tarjetas de crédito no bancarias retail.....	78
Tabla N°7: Informe comparativo tarjetas de crédito no bancarias retail.....	79
Tabla N°8: Inversión inicial.	89
Tabla N°9: Carta Gantt.	90
Tabla N°10: Inversión inicial.	93
Tabla N°11: Ingresos.	96
Tabla N°12: Estimación penetración-demanda.....	98
Tabla N°13: Costos.....	99
Tabla N°14: Estado de resultados proyectado.....	102
Tabla N°15: Flujos de caja proyectados.	103
Tabla N°16: Flujos de caja y VAN.....	104
Tabla N°17: TIR.	106
Tabla N°18: VAN v/s Tasa de descuento.....	107
Tabla N°19: VAN v/s Tasa de pago suscripción.	109
Gráfico N°19: VAN v/s Tasa de descuento.	108
Gráfico N°20: VAN v/s Tasa de pago suscripción.....	109
Gráfico N°21: VAN v/s Participación de mercado.	111
Tabla N°20: VAN v/s Participación de mercado.....	111

Tabla N°21: Demanda estimada por año ante cambio en proyección.	112
Gráfico N°22: VAN v/s Ingresos en publicidad.....	113
Tabla N°22: VAN v/s Ingresos en publicidad.	113

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los que estuvieron presentes en este periodo. Estos más de 5 años que llegan a su fin. En resumen fue una época muy bonita y especial.

No es fácil comenzar la etapa universitaria lejos de la casa pero mis papás siempre estuvieron ahí conmigo, siempre presentes y apoyándome en todo al igual que mi hermano. El cariño aunque era a la distancia siempre se sintió muy cercano y los tengo siempre conmigo. Por eso muchas gracias papás y hermano. Los quiero mucho.

También quiero dar gracias a mi polola, que estuvo conmigo este último año y como mi familia, es un pilar fundamental. Gracias por la paciencia, el cariño y el amor incondicional.

Gracias a mis amigos también que siempre estuvieron presentes y me ayudaron durante estos años. Gracias por las risas y los buenos momentos.

A todos los anteriormente nombrados los quiero mucho y muchas gracias de nuevo.

Gracias también al profesor guía Gustavo Amtmann Darras, que gracias a su ayuda pude desarrollar este proyecto luego de mucho esfuerzo y dedicación.

Resumen Ejecutivo

Ante la creciente ola de **reclamos por parte de los consumidores y la presencia de cláusulas abusivas en muchos contratos** suscritos por ellos, se detecta esta idea de negocio. En particular, se busca **reducir las asimetrías de información** que surgen de los contratos y del poco entendimiento que tienen los consumidores sobre éstos.

El servicio que se pretende entregar es un **sitio web** que ayude a los consumidores a tomar decisiones de manera más informada. Concretamente se trata de **entregar información comparativa respecto a la letra chica y condiciones generales** tanto de contratos de tarjetas de crédito no bancarias como de diversos seguros.

La entrega del servicio se realiza a través del sitio web, donde los consumidores tendrán que **registrarse para acceder a la información**. Existen dos modalidades ofrecidas. La primera, donde **se entrega información estándar sobre la letra chica de los contratos de tarjetas de crédito no bancarias y seguros, de manera gratuita**. Y la segunda, que consiste en **entregar información más detallada e integral sobre la letra chica, de manera pagada**. Todo esto acompañado por **un servicio de atención al cliente**, con el fin de apoyarlos y profundizar la entrega de la información.

El mercado potencial que pretende satisfacer este proyecto equivale a **12.137.610 contratos** suscritos por diversos consumidores, entre tarjetas de crédito no bancarias y seguros de automóvil, SOAP, contra incendio y robo. Por lo tanto el servicio será vendido a los suscriptores de dichos contratos. El segmento de clientes que se pretende atender es: habitantes de Chile **mayores de 18 años con acceso a tarjetas de crédito no bancarias o seguros de automóvil, contra robo e incendio**, pertenecientes a los grupos

socioeconómicos ACB1, C2, C3 y D. Consumidores que tengan contratado un seguro y/o una tarjeta de crédito no bancaria. Que normalmente se preocupan de comparar y averiguar sobre las distintas opciones al momento de contratar uno u otro producto. La mayoría de las personas del segmento objetivo asegura leer los contratos y la letra chica, aunque un casi el 40% de los consumidores no lo hace¹. Además utilizan internet para comprar productos y servicios. Los consumidores de seguros consideran como la variable de mayor importancia la cobertura que éste tenga, así como también el deducible y la cuota mensual. La mayoría de los consumidores está satisfecho², sin embargo existe una no despreciable parte de ellos que ha tenido malas experiencias principalmente por demoras en la respuesta por parte de las empresas y cláusulas abusivas. Los consumidores de tarjetas de crédito no bancarias consideran como la variable de mayor importancia el cobro de comisiones³, el cual muchas veces resulta en cláusulas abusivas. También consideran que la tarjeta sea aceptada en todas partes, que permita el pago en cuotas y que no cobren altas tasas por atraso en el pago de la cuota. La mayoría de los consumidores de tarjetas de crédito no bancarias no están conformes con el servicio que les entregan principalmente por las cláusulas abusivas. Los consumidores están dispuestos a utilizar el servicio web ofrecido⁴, ya que lo ven como una ayuda importante para sus decisiones. Es más, se detecta un micro-segmento dentro del segmento masivo, el cual está dispuesto a pagar por el servicio⁵, ya que buscan información precisa y valoran ésta de gran manera.

La propuesta de valor para los clientes es **acabar con las asimetrías de información que surgen con la llamada letra chica**. Es por eso que se pretende ayudar a los consumidores a tomar decisiones más económicamente

¹ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

² Resultados encuesta en Mercado Objetivo.

³ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

⁴ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

⁵ Resultados encuesta en Mercado objetivo

eficientes a través de un sitio web donde podrán encontrar información comparativa sobre la letra chica y los contratos de tarjetas de crédito no bancarias y diversos tipos de seguros.

Los recursos clave presentes en el modelo de negocio son: **página web, contratos de tarjetas y seguros y servicio al cliente.** Si bien ninguno de éstos es fuente de ventaja competitiva para la empresa, son tremendamente radicales para el éxito de ésta por las sinergias creadas a raíz de su actividad conjunta. La página web será la cara visible y el canal de distribución del servicio, por lo cual el entendimiento de las necesidades del consumidor obtenido de la cadena de valor del servicio⁶, debe verse reflejado en el sitio web. Los contratos serán la fuente de información para reducir éstas asimetrías detectadas y poder ayudar a los consumidores a tomar mejores decisiones. El servicio al cliente permitirá tanto satisfacer las necesidades de éstos como ser un vínculo más con el fin de recopilar el feedback necesario para lograr la satisfacción de éstos.

Las actividades clave para el modelo son: **actividades de marketing, recopilación de contratos, procesamiento de contratos, solución de problemas de los clientes y gestión de recursos humanos.** Entre estas actividades el marketing y el procesamiento de los contratos son fuente de ventaja competitiva, tema ya expuesto en la sección de análisis VRIO. La actividad de marketing es fundamental ya que debe ofrecer lo que los consumidores buscan, con el fin de que muchos de ellos conozcan el servicio y permita generar los ingresos para el éxito del proyecto. El procesamiento de los contratos permitirá estar el día con el abanico de contratos a comparar en el sitio y permitirá eliminar esas asimetrías de información. También la recopilación de los contratos será clave, ya que el sitio debe ofrecer todos los servicios que pueda comparar. La actividad de recursos humanos permitirá

⁶ Ver Cadena de Valor de Servicio.

engranar todo lo dicho anteriormente. Poniendo en práctica el diagrama de la cadena de valor de servicios y manteniendo a los clientes satisfechos, logrando esa masa crítica que permita el éxito del proyecto.

La rentabilidad depende de dos fuentes de ingresos. Primero, los **ingresos por suscripción y segundo, los ingresos por publicidad**. El mercado potencial es de gran tamaño, por lo cual los ingresos por suscripción pueden ser de importante magnitud. Según el estudio representativo realizado para este proyecto, un 91% de los consumidores utilizaría el servicio y un 31% pagaría por este. Ese porcentaje de personas estaría dispuesto a pagar \$1.000⁷ por la comparación de un contrato, por ejemplo el SOAP.

Los flujos de caja proyectados son los siguientes:

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Año Proyecto	1	2	3	4	5
FC	\$ 105.651.594	\$ 460.562.807	\$ 632.357.309	\$ 836.975.692	\$ 1.068.256.678

Estos flujos descontados a una tasa del 14,592%⁸ entregan un **VAN equivalente a: \$1.889.206.517**. Cabe destacar que la inversión inicial necesaria para el modelo asciende a \$148.657.545. Dentro de ese presupuesto de inversión se encuentran principalmente costos como: programación y diseño web, campaña de promoción y habilitación de oficinas.

En conclusión la idea de negocio se presenta muy atractiva en base a dos feedbacks claros. **Primero, el valor que se generaría para los consumidores** avalado por la encuesta que se hizo para el proyecto, donde un 91% de los

⁷ Ver Resultados Encuesta.

⁸ Obtenida bajo modelo de Hamada y Rubinstein en el apartado tasa de descuento

consumidores utilizarían el servicio. **Segundo, el valor capturado** avalado por la evaluación financiera y los auspiciosos resultados que ésta entregó.

Análisis de mercado

Oportunidad de mercado

Muchas personas en Chile contratan tanto tarjetas de crédito no bancarias como seguros de distintos tipos (automotriz, incendios, robos, etc). El número de tarjetas no bancarias vigentes a diciembre de 2012 en el país es 13.648.483, de éstas **5.161.615 se mantienen con operaciones en el periodo**.⁹ En el mercado de los seguros, los chilenos pagan una prima directa per cápita de 13,07 UF al 2011¹⁰. Por lo tanto son dos mercados tremendamente importantes y decisivos para los chilenos y sus vidas. Para contratar estas tarjetas y seguros es necesario firmar un contrato con las empresas que brindan este servicio. Sin embargo, ¿leen los chilenos este contrato?, ¿leen la llamada “letra chica”? Esa es la oportunidad que se detecta en torno a estos mercados. El dar a los consumidores la información necesaria, para que sepan qué están contratando, tanto sus derechos como sus deberes, de los consumidores y de las empresas. Así podrán tomar mejores decisiones o por lo menos sabrán que sucederá si les roban el auto por ejemplo y los requisitos que tienen que cumplir para que el seguro actúe.

Cada vez más se perciben las ganas de los consumidores porque sus derechos sean respetados y así como ellos tratan de estar al día en sus pagos, quieren que las empresas les respondan de la misma forma. Hace ya algunos años que instituciones como el Sernac y el nuevo Sernac Financiero alcanzan gran notoriedad pública cada vez que ocurren eventos noticiosos relacionados con

⁹ Informe Trimestral de Tarjetas de Crédito no Bancarias. SBIF. Diciembre 2012.

¹⁰ Síntesis Estadística. AACH. 2011.

los consumidores. Es por esto que se percibe que este mercado puede ser explotado. Brindando información valorable para los consumidores, puede ser una veta no explotada del mercado.

Mercado potencial

En relación al análisis y definición del mercado potencial, cabe destacar que el servicio que brindará la página web estará enfocado en un principio en dos frentes: contratos de tarjetas de crédito no bancarias y seguros generales.

Como primer punto de análisis se establece que el mercado se cuantificará de acuerdo al número de tarjetas y al número de seguros existentes, ya que una persona puede perfectamente poseer más de una tarjeta y más de un seguro, ya sea para su vivienda, automóvil, etc.

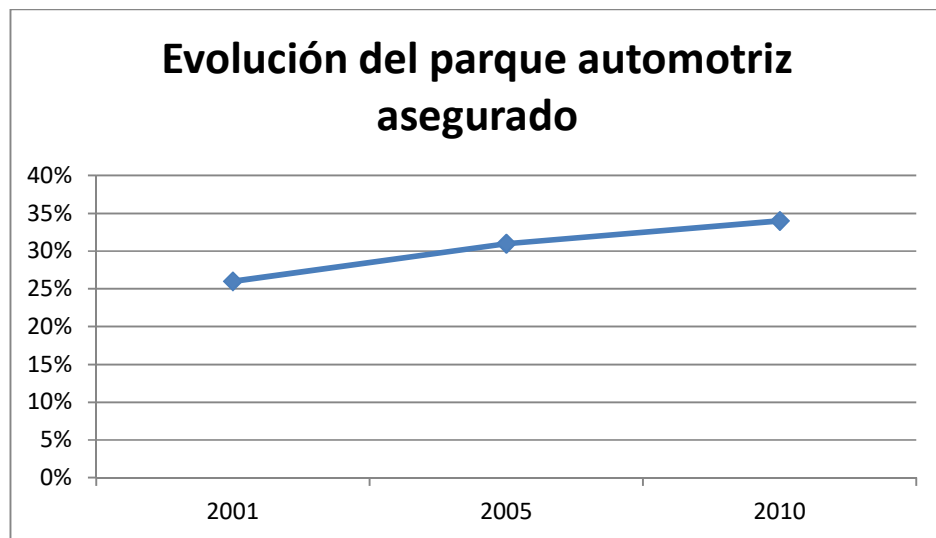
En el mercado de las tarjetas de crédito no bancarias existen más **de 5 millones de tarjetas vigentes** que han realizado operaciones durante el 2012.¹¹ Por lo tanto existe este número de contratos entre consumidores y proveedores de estas tarjetas. A esta masa de consumidores apunta el negocio, a que éstos quieran saber qué firmaron realmente y a qué deben estar atentos de ahora en adelante.

En el mercado de los seguros, un 37% del parque automotriz del país cuenta con seguro de un total de 3.571.219¹² vehículos, equivalente a **1.321.351 automóviles al año 2011**. Además en el gráfico podemos apreciar que la tendencia del número de vehículos asegurados es al alza.

¹¹ Anexo N°1: Número de tarjetas de crédito no bancarias desagregadas por emisor.

¹² Informe Parque Automotriz. INE. 2011.

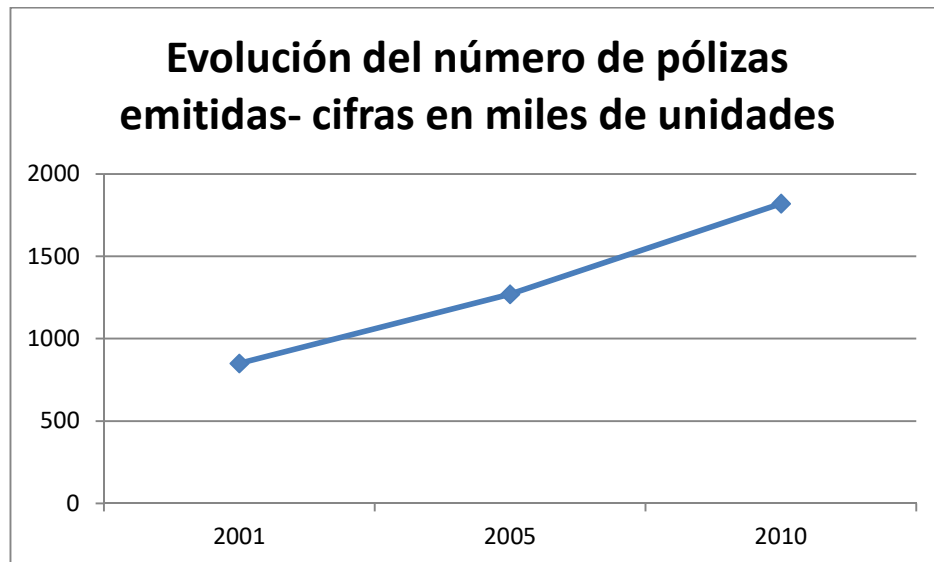
Gráfico N°1: Evolución del parque automotriz asegurado



Fuente: Balance Social AACH 2011.

Además en el gráfico número dos también se puede apreciar la tendencia al alza del número de pólizas emitidas por la industria automotriz.

Gráfico N°2: Evolución del número de pólizas emitidas.

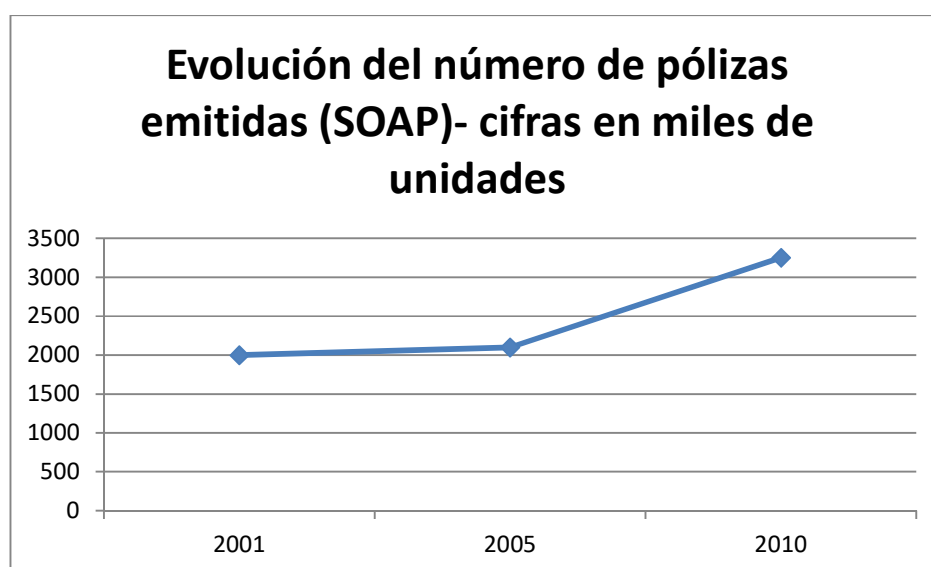


Fuente: Balance Social AACH 2011.

Luego de observar estas cifras se identifica que el uso de seguros automotrices va en alza año a año junto con el crecimiento del parque automotriz y el crecimiento económico del país, el cual permite que cada vez más personas que poseen un auto sean capaces de financiar un seguro que proteja sus vehículos.

Cabe destacar que la totalidad de los automóviles del país deben contratar el seguro obligatorio de accidentes personales, conocido como SOAP, cada año al pagar el permiso de circulación en sus respectivas municipalidades. **Al año 2011 esta cifra llega a 3.571.219¹³**. En el gráfico número 3 se puede apreciar la tendencia de crecimiento del SOAP que va en conjunto con el crecimiento del parque automotor del país.

Gráfico N°3: Evolución del número de pólizas emitidas (SOAP).



Fuente: Balance Social AACH 2011.

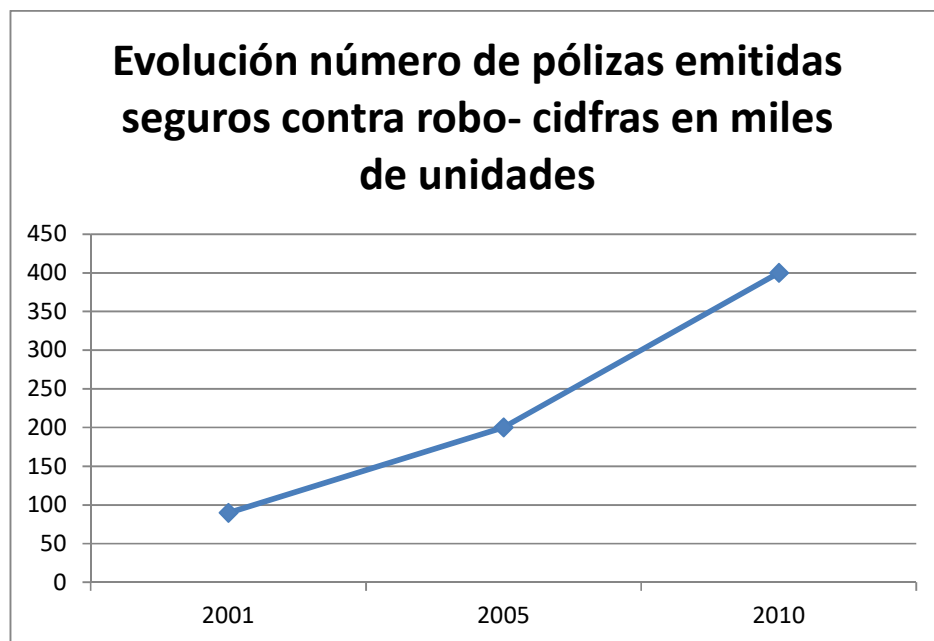
En relación a los seguros de robo, **existen 528.185 pólizas contratadas al 2011.**¹⁴ En el gráfico se puede apreciar la tendencia creciente desde el 2001. Esto debido principalmente al permanente peligro y miedo por parte de la ciudadanía de ser víctima de un robo. A pesar de los intentos de los distintos

¹³ Informe Parque Automotriz. INE. 2011.

¹⁴ Balance Social. AACH. 2011.

gobiernos por disminuir los índices de delincuencia y de que bajo el actual gobierno haya disminuido el índice de victimización, en el año 2012 un 26,3% de los hogares fueron víctimas de robo¹⁵.

Gráfico N°4: Evolución número de pólizas emitidas de seguros contra robo.



Fuente: Balance Social AACH 2011.

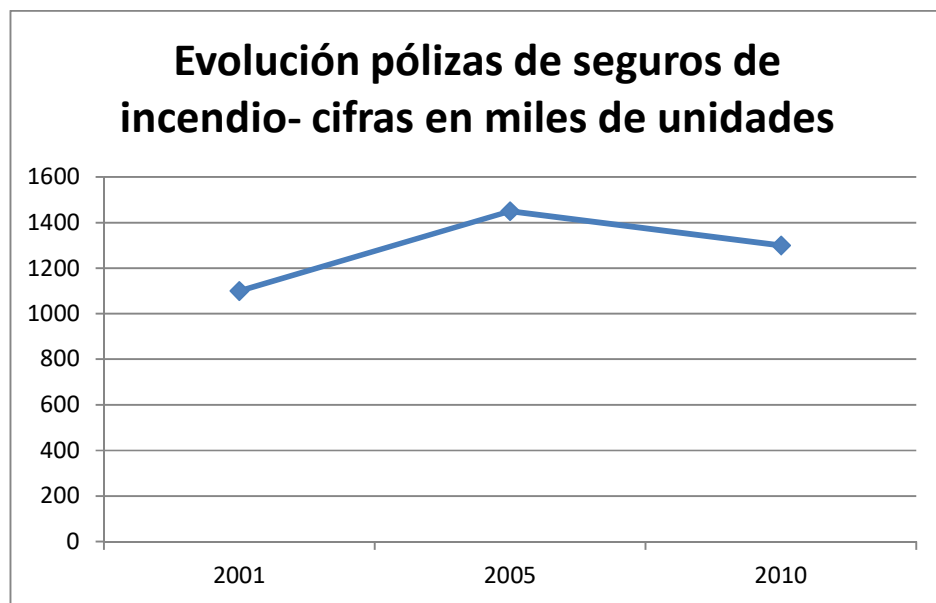
Los seguros de incendio registran 1.555.240 pólizas contratadas al 2010¹⁶ incluyendo las pólizas relacionadas a los seguros contra terremotos, las cuales se incluyen dentro de los seguros de incendio. El gráfico 5 nos muestra la evolución del número de pólizas de seguros contra incendio, las cuales han disminuido en unidades entre 2005 y 2010, pero han aumentado en relación a

¹⁵ Balance de la Delincuencia. Paz Ciudadana. 2012.

¹⁶ Balance Social. AACH. 2011.

los montos asegurados. En 2005 los montos asegurados ascendían a US\$ 500.000 millones aproximadamente, ascendiendo al 2010 a US\$ 1.261.542 millones¹⁷.

Gráfico N°5: Evolución número de pólizas de seguros contra incendio.



Fuente: Balance Social AACH 2011.

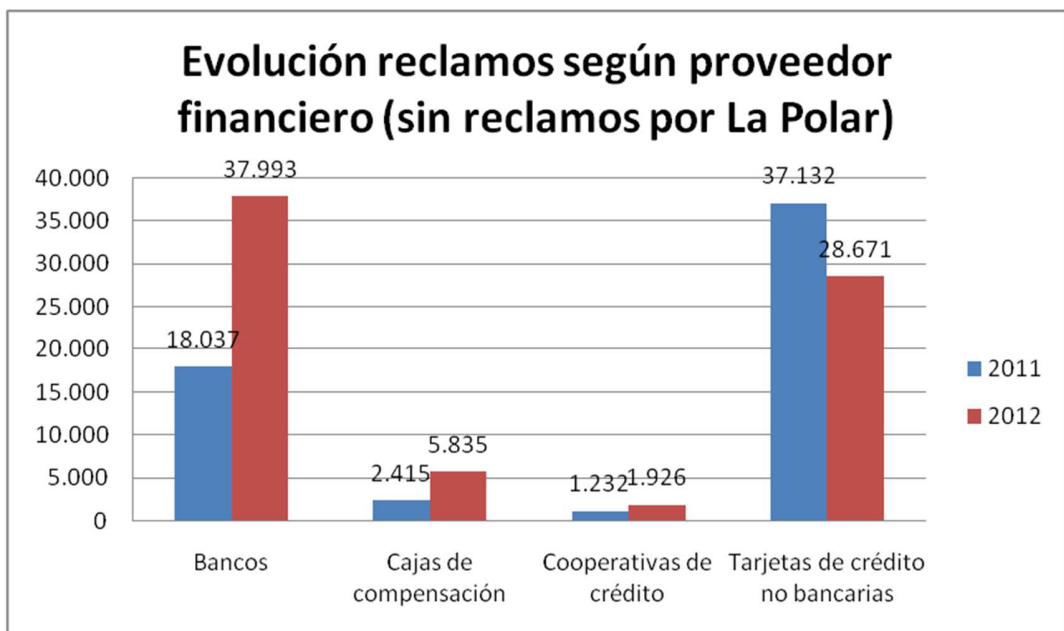
En total se cuenta un mercado de 6.975.995 pólizas contratadas incluyendo seguros automotrices, contando el seguro obligatorio y los voluntarios, de robo e incendios. Estas pólizas se renuevan cada año conformando una gran cantidad de clientes potenciales para el proyecto.

¹⁷ Balance Social. AACH. 2011.

Durante el 2012 se registraron 323.911¹⁸ reclamos al Sernac, donde se incluyen las tarjetas de crédito no bancarias y los tipos de seguros que se concentran en la oferta de la empresa.

Asimismo el año 2012 se registraron 28.671 reclamos al Sernac en relación a las tarjetas de crédito no bancarias (sin reclamos por repactaciones de La Polar).¹⁹

Gráfico N°6: Evolución reclamos al Sernac.



Fuente: Sernac Financiero

Esto nos demuestra que existe un gran mercado relacionado a las tarjetas de crédito no bancarias y las pólizas de seguro, reforzado de gran manera por el

¹⁸ SERNAC. Cuenta Pública. 2012. [en línea] <http://www.sernac.cl/cuenta-publica-2012-reclamos-de-consumidores-aumentan-57-durante-los-ultimos-tres-anos/> [consulta: 24 abril 2012].

¹⁹ Reclamos en el Mercado Financiero Bancos y Retailers. Sernac Financiero. 2012.

número de reclamos al Sernac, lo cual nos demuestra que los consumidores utilizan de gran manera estos servicios y cada vez van exigiendo mayor información y cumplimiento de los contratos que suscriben.

En total sumando los contratos de tarjetas de crédito no bancarias y de los seguros analizados anteriormente se cuenta con 12.137.610 contratos potenciales que requieran la información de sus letras chicas.

Mercado objetivo

Luego de definir el mercado potencial en relación al número de tarjetas de crédito no bancarias y de seguros de diversos tipos (automotriz, SOAP, de incendio y robo), se presentará el mercado objetivo que se propone apuntar el proyecto.

Para establecer este mercado objetivo y sustentar de forma clara el proyecto se realizó una encuesta a los consumidores. Este estudio se llevó a cabo a través de dos modalidades. Se utilizó una **muestra no probabilística por conveniencia**, ya que se encuestó a personas en la vía pública y a través de redes sociales. Se decidió realizar la encuesta de esta forma por la economía de su aplicación y la facilidad para obtener respuestas, dado que el foco del proyecto no es realizar una investigación de mercado.

El objetivo general de esta encuesta es validar la existencia de la necesidad de las personas de conocer la información contenida en los contratos de las tarjetas de crédito no bancarias y diversos seguros, así como también conocer la disposición a pagar por este servicio.

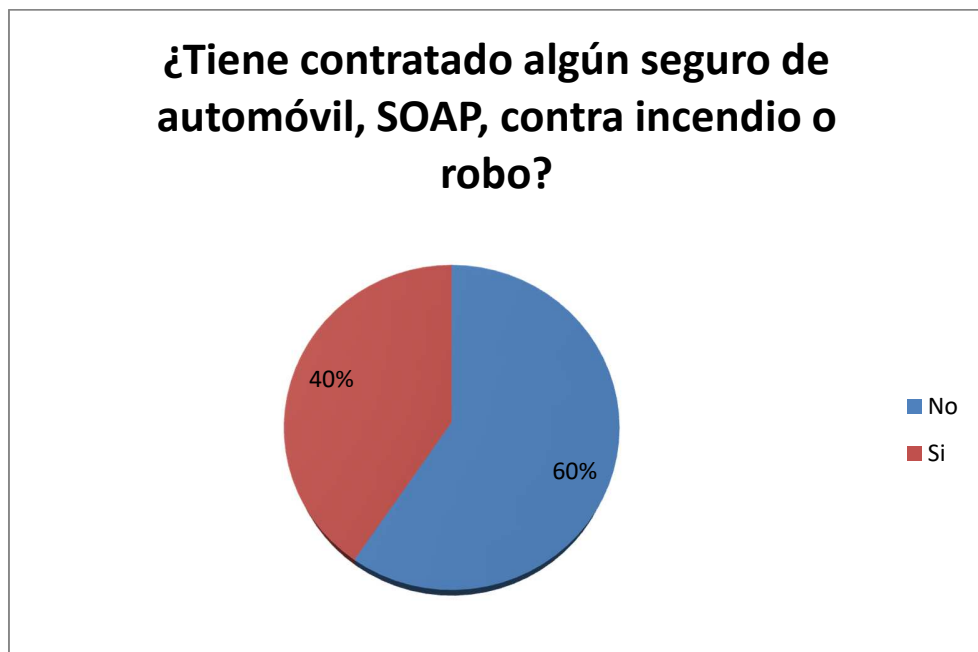
Los objetivos específicos son definir las formas de pago de las personas que utilizan internet, ya sea para comprar productos, servicios, etc. Asimismo identificar las motivaciones de las personas para utilizar el servicio que se quiere brindar.

El trabajo de campo se realizó entre el **28 de mayo del 2013 hasta el 8 de junio del 2013. La muestra fue de 267 personas, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 6% y varianza máxima igual al 50% siendo representativa del total de la población nacional.**

A continuación se presentarán los resultados de la encuesta.

Primera pregunta: ¿Tiene contratado algún seguro de automóvil, SOAP, contra incendio o robo?²⁰

Gráfico N°7: Encuesta



Fuente: Elaboración propia.

Del total de la muestra 267 personas, 108 tenía alguno de estos seguros representando el 40%, mientras que 159 personas no tenían alguno de estos seguros representando el 60%.

²⁰ Ver Anexo N°2: ¿Tiene contratado algún seguro de automóvil, SOAP, contra incendio o robo?.

Segunda pregunta: Califique los siguientes atributos a la hora de contratar un seguro en relación a su importancia considerando un 1 como nada importante y un 7 como muy importante.

Tabla N°1: Promedio nota según importancia de características de los seguros.²¹

Característica	Nota promedio
Cobertura	6,5
Deducible	5,7
Prima mensual	5,9

Esta pregunta fue contestada por las 108 personas que dicen tener contratado algún tipo de seguro de los especificados en la pregunta. Cabe destacar que las características presentes en la pregunta fueron obtenidas mediante un pequeño focus group, en el cual se preguntó por los atributos más importantes de los seguros y también por los atributos de las tarjetas de crédito no bancarias como se expondrá más adelante.

La característica más importante de los seguros es la cobertura con la mayor calificación. El deducible y la prima mensual son también considerados muy importantes por las personas, tal como se esperaba. Estos datos permitirán un diseño de producto enfocado a las necesidades y percepciones de los consumidores, ya que el servicio pretende interpretar y solucionar los problemas de las personas, ayudándolas a tomar mejores decisiones.

²¹ Ver Anexo N°3: Promedio nota según importancia de las características de los seguros.

Tercera pregunta: ¿Está usted satisfecho con el servicio de los seguros?

Gráfico N°8: Encuesta.²²



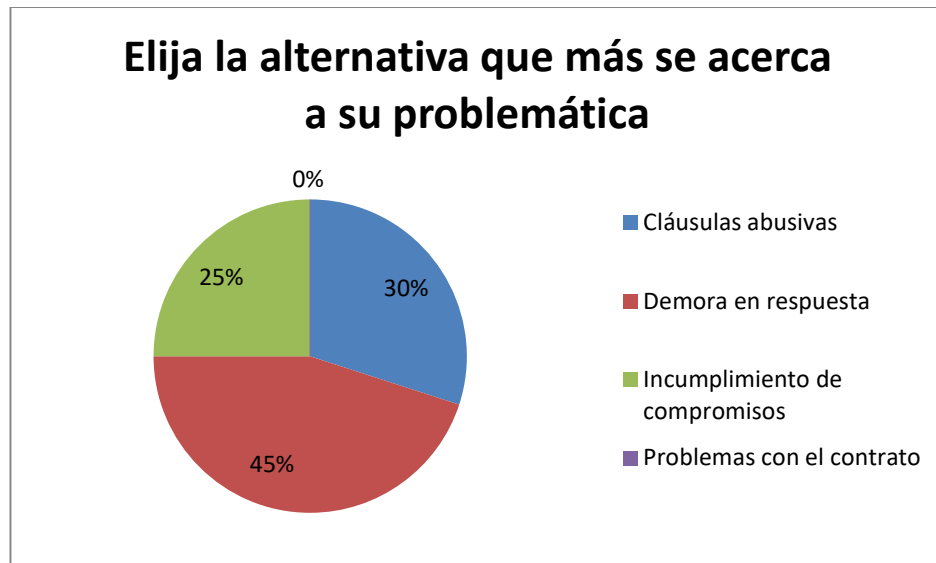
Fuente: Elaboración propia.

Un importante 37% de las personas, equivalente a 40 de las 108 que tienen contratado un seguro, no están conformes con el servicio del seguro. Esto presenta una importante información, ya que nuestro servicio pretende mejorar las decisiones de las personas y con esta información se sabe que un importante porcentaje de ellas no está contenta con el servicio que le entrega su seguro y podría estar dispuesta a utilizar el servicio que se pretende ofrecer.

²² Ver Anexo N°4: ¿Está usted satisfecho con el servicio de los seguros?

Cuarta pregunta: Elija la problemática que más se acerque al motivo de su insatisfacción.

Gráfico N°9: Encuesta.²³



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los seguros, el problema más común de las personas es que el seguro se demore en responder con un 45%, seguido de cláusulas abusivas e incumplimiento de compromisos²⁴. Estos datos brindarán valiosa información para confeccionar los informes, atendiendo a los problemas de las personas.

²³ Ver Anexo N°5: Elija la alternativa que más se acerca a su problemática.

²⁴ Las alternativas fueron reunidas en un focus group.

Quinta pregunta: ¿Tiene contratada alguna tarjeta de crédito no bancaria? (Por ejemplo: CMR Falabella, MAS Paris, Jumbo, Easy, Ripley, Presto, etc.).

Gráfico N°10: Encuesta.²⁵



Fuente: Elaboración propia.

Un 23% de las personas que contestaron la encuesta tienen algún tipo de tarjeta de crédito no bancaria.

²⁵ Ver Anexo N°6: ¿Tiene contratada alguna tarjeta de crédito no bancaria?

Sexta pregunta: Califique los siguientes atributos a la hora de contratar una tarjeta de crédito no bancaria en relación a su importancia con nota entre 1 si es nada importante y 7 si es muy importante.

Tabla N°2: Nota promedio de importancia de características de tarjetas de crédito no bancarias.²⁶

Característica	Nota promedio
Sin cobro de comisiones	6,4
Aceptada en todas partes	5,8
Permita el pago en cuotas	5,5
Menor costo por atraso en el pago	5,6

Fuente: Elaboración propia.

La característica más valorada por los consumidores es que la tarjeta no cobre comisiones. Hecho congruente con las noticias del último tiempo, donde se ha dado a conocer que diversas empresas cobran montos altísimos por comisiones, lo cual si bien no está completamente regulado, es una mala práctica que ha desarrollado la industria. Es por esto que el Sernac y organizaciones como la Conadecus se han manifestado en contra de estas prácticas y han luchado en los tribunales por erradicar hechos como estos. Además se observa que la tarjeta sea aceptada en todas partes, permita el pago en cuotas y tenga el menor costo por atraso en el pago son características muy valoradas por los consumidores.

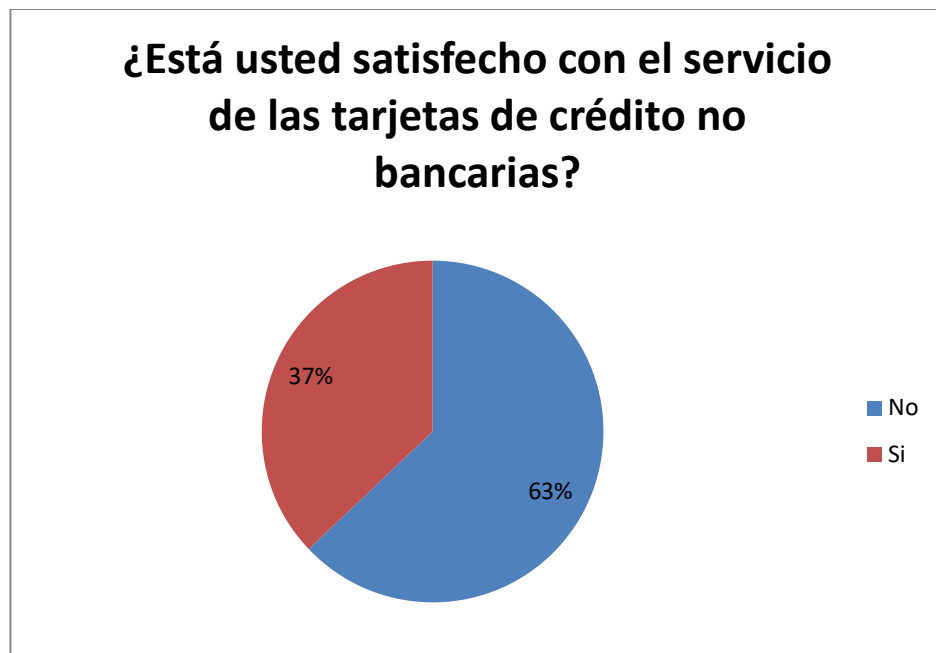
Las características nombradas anteriormente fueron obtenidas a través de datos secundarios²⁷ y corroborado por un focus group.

²⁶ Ver Anexo N°7: Nota promedio características tarjetas de crédito no bancarias.

²⁷ Estudio de Medios de Pago en Chile. Gemines Consultores. 2012.

Séptima pregunta: ¿Está usted satisfecho con el servicio de las tarjetas de crédito no bancarias?

Gráfico N°11: Encuesta.²⁸



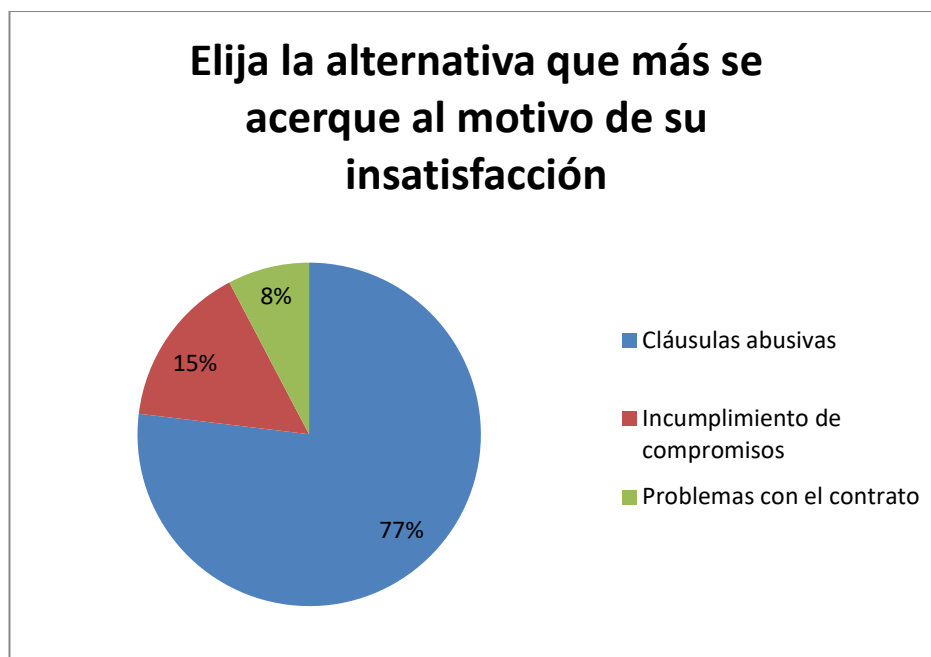
Fuente: Elaboración propia.

Un 63% de las personas que tienen tarjeta de crédito no bancaria no está satisfecha con el servicio. Lo cual otorga un aliciente al proyecto, ya que existe una importante masa crítica de personas que no están satisfechas con lo que reciben, por lo cual podría querer tomar mejores decisiones con la ayuda del proyecto.

²⁸ Ver Anexo N°8: ¿Está usted satisfecho con el servicio de las tarjetas de crédito no bancarias?

Octava pregunta: Elija la alternativa que más se acerque al motivo de su insatisfacción.

Gráfico N°12: Encuesta²⁹.



Fuente: Elaboración propia.

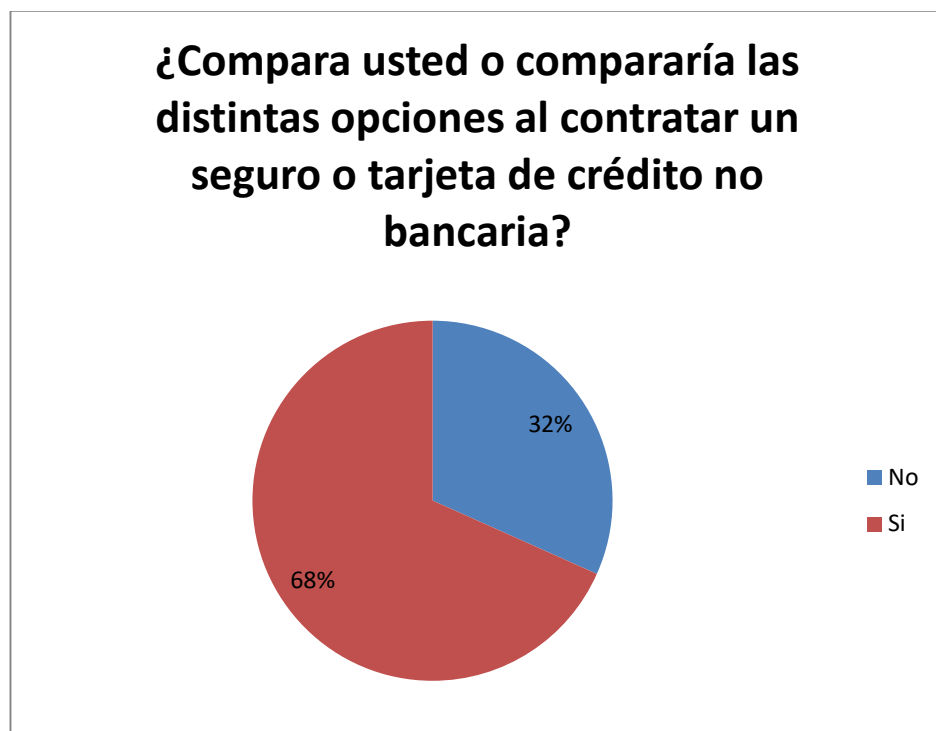
La gran mayoría de las personas que no están satisfechas con el servicio, no lo están por las cláusulas abusivas presentes en muchos de los contratos que suscriben con estas empresas. Es por esto que el proyecto agrega valor, ya que las personas sabrán que están contratando y estarán al tanto de las empresas que tengan malas prácticas en el mercado³⁰.

²⁹ Ver Anexo N°9: Elija la alternativa que más se acerque a su problemática.

³⁰ Las problemáticas fueron obtenidas en un focus group.

Novena pregunta: ¿Compara o compararía las distintas opciones al contratar un seguro (automóvil, SOAP, contra incendio o robo) o una tarjeta de crédito no bancaria?

Gráfico N°13: Encuesta.³¹



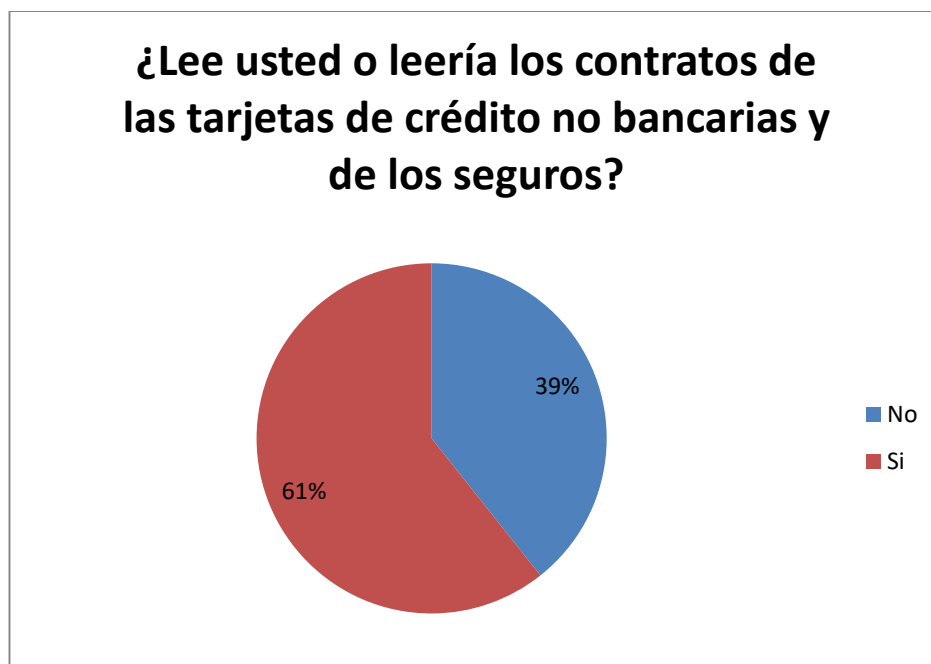
Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de las personas si realiza algún tipo de comparación entre servicios o productos, lo cual supone que las personas dedican algo de tiempo y quieren tomar la mejor decisión de acuerdo a las posibilidades de cada uno.

³¹ Ver Anexo N°10: ¿Compara usted o compararía las distintas opciones al contratar un seguro o tarjeta de crédito no bancaria?

Décima pregunta: ¿Lee usted o leería los contratos de las tarjetas de crédito no bancarias o seguros?

Gráfico N°14: Encuesta.³²



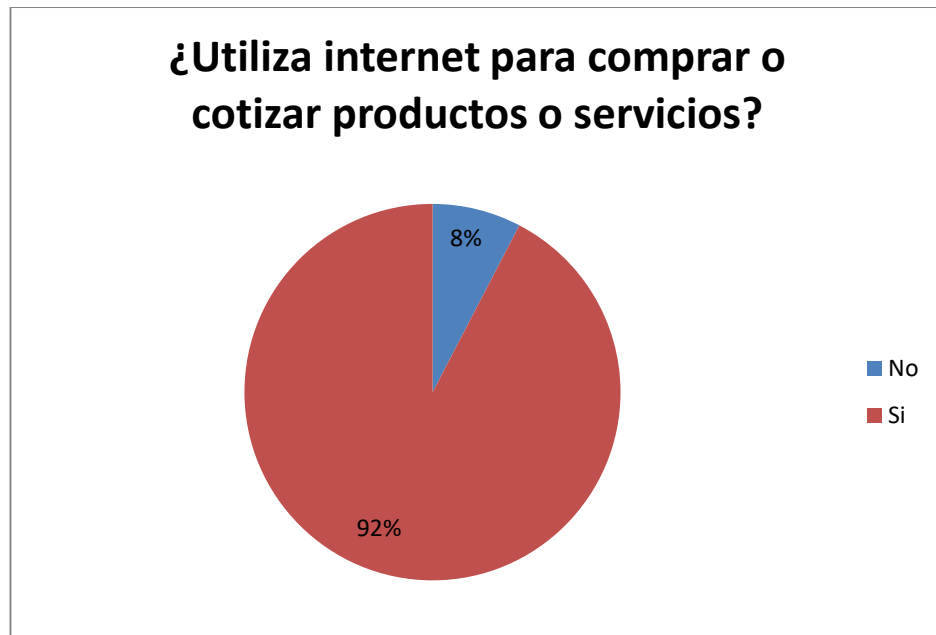
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en consistencia con la pregunta anterior, en la cual un 68% de las personas comparaban diversas opciones al contratar estos servicios, un gran porcentaje también lee o leería los contratos que suscribe. Esto propone una necesidad de las personas de tomar la mejor decisión que puedan con la información que tienen disponible.

³² Ver Anexo N°11: ¿Lee usted o leería los contratos de los seguros o tarjetas de crédito no bancarias?

Decimoprimer pregunta: ¿Utiliza usted internet para comprar o cotizar productos o servicios?

Gráfico N°15: Encuesta.³³



Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de las personas utiliza internet para comprar o cotizar diversos productos o servicios, lo cual no muestra el alto nivel de penetración del comercio online. Esto supone una positiva información para el proyecto.

³³ Ver Anexo N°12: ¿Utiliza internet para comprar o cotizar productos o servicios?

Decimosegunda pregunta: ¿Tiene usted contratado algún sistema de pago automático de cuentas (PAC) o pago automático de tarjetas (PAT)?

Gráfico N°16: Encuesta³⁴



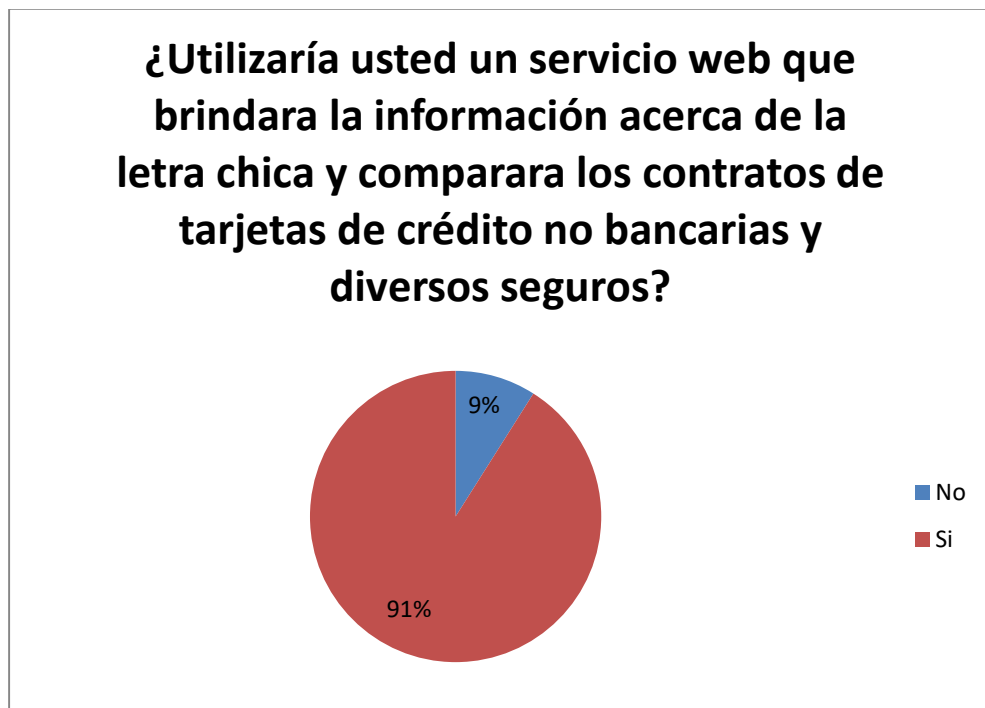
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la mayoría de las personas no cuenta con alguno de los servicios mencionados anteriormente. Podría ser porque prefieren tener mayor control en relación a sus finanzas o quizás algún tipo de desconfianza al sistema.

³⁴ Ver Anexo N°13: ¿Tiene contratado algún servicio de PAC o PAT?

Decimotercera pregunta: ¿Utilizaría usted un servicio web que brindara información acerca de la letra chica y comparara los contratos de tarjetas de crédito no bancarias y diversos seguros?

Gráfico N°17: Encuesta.³⁵



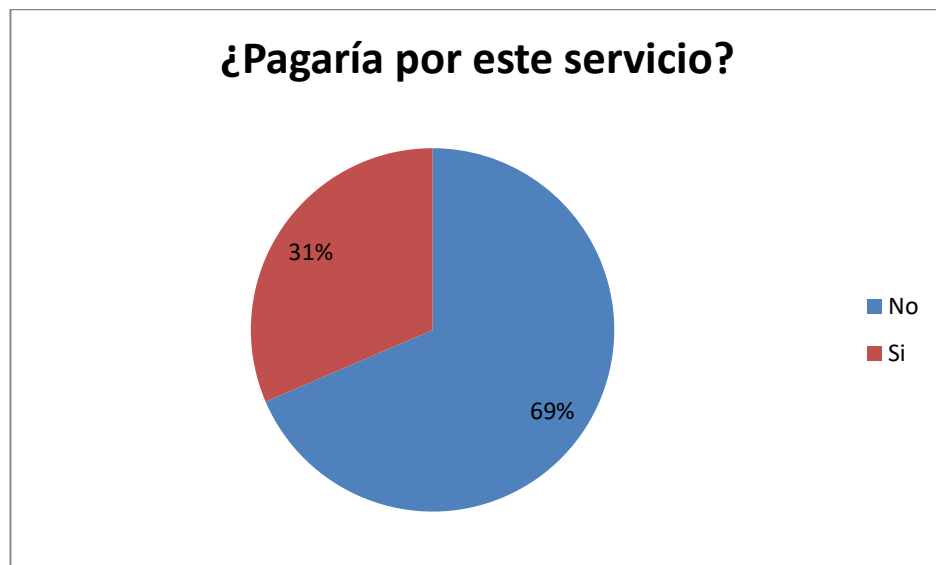
Fuente: Elaboración propia.

Al observar el resultado de la encuesta, se ve que la idea obtiene gran respaldo, tal como se había pensado en un principio. Un 91% de las personas utilizarían este servicio, lo cual supone un tráfico que permitirá al sitio web ser un atractivo medio de publicidad en internet.

³⁵ Ver Anexo N°14: ¿Utilizaría un servicio web que brindara información acerca de la letra chica y comparara los contratos de las tarjetas de crédito no bancarias y seguros?

Decimocuarta pregunta: ¿Pagaría por este servicio?

Gráfico N°18: Encuesta.³⁶



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico un importante 31% de las personas estarían dispuestas a pagar por el servicio que busca entregar este proyecto. Esto supone un dato muy positivo, ya que es una fuente de ingresos bastante importante para la viabilidad de la empresa.

³⁶ Ver Anexo N°15: ¿Pagaría por este servicio?

Decimoquinta pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por utilizar este servicio? (Por cada vez que lo utilice)

Para obtener un precio representativo de las personas que pagarían por el servicio primero se definieron los siguientes rangos de precios con su respectiva cantidad de preferencias como se mostrará a continuación:

Tabla N°3: Disposición a pagar³⁷

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	Cantidad de respuestas
Menos de \$500	14
Entre \$500 y \$1000	24
Entre \$1001 y \$1500	18
Entre \$1501 y \$2000	12
Más de \$2000	16

Fuente: Elaboración propia

Luego para obtener un precio promedio, se utilizaron los puntos medios de cada intervalo y se obtuvo el promedio ponderado de acuerdo a la cantidad de respuestas. El precio obtenido fue:

Precio promedio ponderado	\$ 1.196,43
---------------------------	-------------

³⁷ Ver Anexo N°16: Disposición a pagar.

Análisis de la industria

Análisis Porter

Como primer apronte para realizar el análisis de las fuerzas de Porter se definirá la industria en la cual se centrará la discusión. La industria se define como: **páginas web que brindan información y ayuda a los consumidores.**

Se identifican como competidores a:

- Comparar online: página web que se basa en comparar diversos servicios como seguros automotrices, créditos financieros y productos de telecomunicaciones.
- Sernac: organismo del estado que tiene como función abogar por los derechos de los consumidores, en su página web cuenta con una calculadora de endeudamiento familiar y un comparador de créditos de consumo.
- Sernac financiero: organismo del estado que tiene como función abogar por los derechos de los consumidores especialmente enfocado en el mercado financiero. En su página web cuenta con un comparador de créditos de consumo.
- Reclamos.cl: página web que funciona como foro con el fin de que los consumidores publiquen reclamos y que las empresas puedan responder a éstos. Además sirve como referencia para personas que busquen información sobre alguna empresa determinada. Cabe destacar que esta página web tiene una gran debilidad ante la dificultad para vender espacios publicitarios, ya que se presentan reclamos a todas las industrias y un sinnúmero de empresas.

Rivalidad entre los competidores

Dando paso al análisis, se identifica que **el producto tiene diferenciación**. Cada empresa procura que su servicio sea diferente del resto. Solo entidades como el Sernac y el Sernac financiero entregan información idéntica, debido a que son organizaciones gubernamentales y deben tener a disposición del público este tipo de servicios. Esto supone un **bajo nivel de rivalidad**, enriquecido a través del **escaso número de competidores y del bajo nivel de costos fijos en la estructura de costos de la industria**. El único elemento que propone algún nivel de rivalidad se encuentra por el lado de las interrelaciones estratégicas, en especial, las relaciones con las empresas y la información que éstas brindan. Sin embargo, mucha de la información es pública, ya que las empresas que brindan estos servicios a los consumidores, por ejemplo: tiendas de retail, compañías de seguros y bancos, procuran hacer públicas sus ofertas con el fin de estar en las mentes de los consumidores. En conclusión la rivalidad entre los competidores es baja, ya que no existe gran competencia, debido principalmente a la diversidad de los actores del mercado.

Amenaza de potenciales entrantes

Para analizar la entrada de potenciales entrantes es necesario identificar las barreras de entrada a la industria. Existe un alto nivel de diferenciación entre los productos que se ofrecen, por lo tanto esto **obliga al entrante a gastar esfuerzo y recursos en lanzar una oferta que tenga algún grado de diferenciación**. Más allá de lo mencionado anteriormente no se detectan mayores barreras de entrada. Por ejemplo no existen altos requerimientos de capital para poner en marcha un servicio web, tampoco existen mayores ahorros en costos en relación a economías de escala o de ámbito, ya que los costos unitarios disminuyen con las ventas, no con el aumento de la producción, que en un servicio web es fija. Por lo tanto la **amenaza de potenciales entrantes es alta, ya que no existen mayores barreras de entrada**.

Amenaza de productos sustitutos

Se identifican como sustitutos a abogados que asesoren en cuanto a servicios financieros y otros a los consumidores, así como también en Sernac en su función principal y la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (Conadecus) que presta asesoría legal a los consumidores. Sin embargo estas instituciones y personas **prestan ayuda post contratación del servicio, ante un problema relacionado con malas prácticas o incumplimientos**. La industria se centra en el paso previo a la contratación del servicio. Por lo tanto el grado de sustitución es bastante bajo y por consiguiente la amenaza de éstos también.

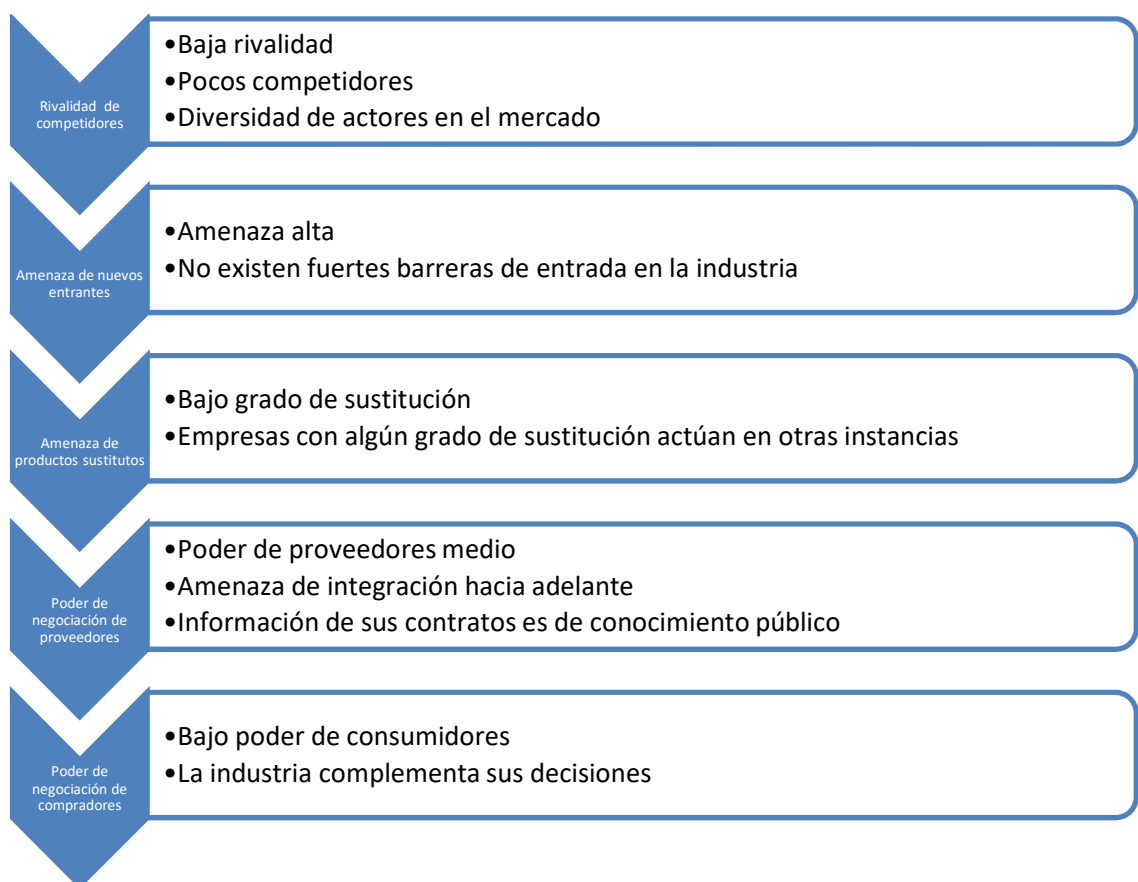
Poder de negociación de los compradores

En relación al **poder de negociación de los compradores no se detectan mayores presiones**. Los consumidores están exigiendo cada vez más información y poder en sus relaciones con las diversas empresas que ofrecen sus productos y servicios en el país. Por esto la industria va en la dirección de satisfacer esta necesidad de información, pero es aun una industria muy joven y poco desarrollada. **No existe amenaza de integración hacia atrás**, las organizaciones de consumidores actúan cuando existen problemas post contrato y regularmente cuando afectan masivamente a los consumidores. Se estima que el poder de los consumidores podrá ir en aumento cuando adopten los servicios de la industria de forma masiva y constante, de esta forma exigirán mayores beneficios y forzarán a las empresas a aumentar los costos de cambio, con el fin de retener a sus clientes.

Poder de negociación de proveedores

El insumo principal de la industria es información pública de las empresas de servicios, ya sean financieros, de telecomunicaciones, etc. Por lo tanto no pueden ejercer poder desde el punto de vista de sus ofertas, ya que les traerían

mayores problemas, minando sus esfuerzos en publicidad y promoción, en el caso de que decidieran no hacer pública este tipo de información. Al ser la industria un nexo para los consumidores, desde el punto de vista de los proveedores, están tratando con una masa crítica bastante grande de compradores, por lo tanto no existe gran influencia. El gran poder que pueden ejercer estos proveedores es **la amenaza de integración hacia atrás**, ya que las empresas son grandes actores en cada uno de sus mercados, por lo que cuentan con recursos tremendamente superiores a los actores de la industria. En conclusión el poder de los proveedores es medio, ya que no pueden dejar de hacer pública la información pero pueden integrarse hacia adelante fácilmente.



En conclusión la industria es bastante atractiva, existe una baja rivalidad entre los competidores, baja amenaza de sustitutos y poder de negociación de compradores. Solo existen presiones en relación a la alta amenaza de potenciales entrantes, debido a que es una industria joven, incipiente y presenta bajas barreras de entrada y también por el lado de los proveedores, los cuales presentan una alta amenaza de integración hacia atrás.

Análisis interno

Análisis de recursos y capacidades

Para realizar un análisis del ambiente interno de la empresa, se comenzará por identificar los distintos recursos y capacidades presentes en el servicio, con el fin de posteriormente apoyar en el establecimiento de las fortalezas y debilidades presentes en el proyecto.

Entre los recursos detectados dentro de la empresa están: **la página web, los contratos de tarjetas de crédito no bancarias y seguros y el servicio al cliente.**

La página web será un bastión del negocio, ya que será la cara visible de la empresa. Deber tener una interfaz amigable y simple, que permita a los usuarios registrarse en pocos minutos y lograr obtener la información que estimen conveniente.

Los contratos serán cruciales, ya que de éstos se obtendrá la información que se quiere vender a los consumidores. Estos son de conocimiento público y en caso de no estar disponibles en internet será necesario asistir a cada empresa en busca de la información.

El servicio al cliente agregará valor al servicio respondiendo a las dudas de los consumidores, explicando el funcionamiento del negocio y los beneficios que podrían obtener. Este servicio será de vital importancia, ya que permitirá ayudar a los consumidores principalmente en sus primeras incursiones en el sitio web.

Entre las capacidades identificadas se encuentran: capacidad de marketing, capacidad de procesamiento de contratos y capacidad de recursos humanos.

La capacidad de marketing permitirá tomar las decisiones en cuanto al precio, a las características definitivas del producto, la promoción y la distribución.

La capacidad de procesamiento de los contratos será crucial, ya que será el gran valor ofrecido a los clientes. La información relevante de los contratos que suscriben, incluyendo las cláusulas de la llamada "letra chica".

La capacidad de recursos humanos irá en función de ayudar al consumidor, mediante la obtención y el procesamiento de la información y la asistencia telefónica al cliente.

Análisis VRIO

Luego de identificar los recursos y capacidades que se pretenden desarrollar con la empresa, se hace necesario profundizar el análisis con el fin de identificar de mejor forma las fortalezas y debilidades del proyecto. Para esto se realizará un análisis VRIO, el cual ayudará a identificar si existen recursos o capacidades que otorgan ventajas a la firma.

Entre los recursos identificados anteriormente se encuentran: página web, contratos de tarjetas, servicio al cliente.

La página web es un recurso sumamente **valioso** para la empresa, ya que será la cara visible y la herramienta que entregará el servicio que se pretende dar. Expondrá los diversos productos que se ofrezcan en relación a la letra chica de los contratos de tarjetas no bancarias y seguros. **No se identifica que sea un recurso raro**, ya que la oferta de servicios a través de la web es amplia y abarca diversas categorías. En relación a lo inimitable del sitio web, se detecta que **es bastante imitable** en un principio lo cual supone una debilidad, por lo cual se buscaron métodos para solucionar este problema. ¿Cómo? A través de proteger la forma de entregar el servicio mediante patentes lo cual impondrá barreras de entrada a potenciales entrantes. Además existirá una desventaja para las empresas entrantes en relación a los costos de cambio originados por el aprendizaje de uso de los consumidores, los cuales para utilizar una potencial página nueva, tendrán que invertir tiempo y recursos en aprender a utilizar el nuevo servicio. Por último es clave para la organización aprovechar este recurso y utilizarlo a su favor. Este se pretende hacer en un principio contratando un excelente desarrollador web, de manera que el interfaz sea amigable y funcional para los consumidores y en el futuro aprovechar y adoptar el feedback de los mismos consumidores e ir adaptando el servicio a sus necesidades.

Los contratos de las diversas tarjetas no bancarias y seguros son un recurso tremendamente **valioso** para la empresa, ya que representan la materia prima y la fuente de la información que se quiere entregar a los consumidores. De la extracción e interpretación de la letra chica y características de estos contratos saldrán los informes que se quieren entregar a los consumidores, los encargados de entregar valor a las decisiones de éstos. En relación a los raro e inimitable de los contratos, no se detecta una influencia mayor de estos ítems en los contratos. **Éstos no son raros**, ya que son de conocimiento público, muchas empresas los tienen en sus sitios web o solo basta con cotizar algún producto para acceder a los contratos. **Tampoco son inimitables**, ya que como se mencionó anteriormente son de conocimiento público y además se ofrecen de forma estándar, es decir, existe un contrato para un producto, no se personaliza en mayor medida según el cliente. En relación a la habilidad organizacional de la empresa para explotar este recurso, ésta se verá manifiesta en la capacidad de procesar y recopilar estos contratos y ofreciéndolos a través del sitio web. Por lo tanto será vital para el desarrollo del proyecto el aprovechamiento de estos contratos.

El servicio al cliente será también un recurso muy **valioso** para la empresa. Será la herramienta que ayude a los consumidores a resolver sus dudas y será factor en la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Si bien se puede pensar que este recurso **no es raro**, ya que muchas empresas tercerizan el servicio al cliente, este proyecto pretende **marcar una diferencia**. ¿Cómo? Manteniendo un staff de operadores que desarrollen un verdadero servicio al cliente, que estén plenamente informados sobre el servicio y que sean capaces de aconsejar a los clientes ante las posibles dudas que puedan surgir. Como la idea es añadir valor real en la administración y utilización de este recurso se decide mantener el servicio dentro de la organización, como un complemento que además forme relaciones duraderas con los clientes. En relación a lo inimitable del recurso en un principio puede ser **bastante imitable**, pero es un

gran desafío ir adaptando y cultivando relaciones duraderas con los clientes, con el fin de hacer de este eslabón de la cadena una característica diferenciadora del servicio. Un punto clave para la empresa es el aprovechar este recurso y brindar un buen servicio al cliente, de manera de concretar esta diferenciación que se busca implementar.

Entre las capacidades que desarrollará la empresa se encuentran: de marketing, procesamiento de contratos, recopilación de contratos, recursos humanos y solucionar los problemas de los clientes.

De la capacidad de marketing dependerá la demanda del servicio. El éxito del negocio gira alrededor de las variables del marketing. El producto, en nuestro caso el servicio que proveemos a través de la página web. La distribución mediante el sitio web. La promoción que será crucial para dar a conocer el servicio y generar demanda por parte de los consumidores, lo cual dará sustento al modelo y permitirá generar demanda por los espacios publicitarios en el sitio web. Se tiene en conocimiento que la venta de los espacios publicitarios será una debilidad en un principio apoyada por el precedente de reclamos.cl, los cuales tienen bastantes problemas para conseguir ingresos por publicidad. En relación a este tema se tiene claro que nuestro proyecto es distinto y no pretende dar a conocer las falencias y errores de las distintas empresas, sino dar a los consumidores información pública de manera más amigable y simple, además muchas empresas no serían siquiera mencionadas en el sitio y el tráfico que se pretende lograr sería muy llamativo para ellas. El precio será gratuito para los consumidores, aunque existirá una suscripción Premium que será pagada. Esta capacidad será entonces de vital importancia en relación al **valor que generará**. Se considera que será una **capacidad rara**, ya que es un servicio que no existe hasta el momento, sin embargo la información está al alcance de todos. Será también **inimitable, ya que el servicio será protegido por patentes**, lo cual impondrá barreras de entrada,

las cuales aumentarán también los costos de cambio originados por el tiempo dedicado al aprendizaje del uso del servicio web. La organización debe aprovechar y utilizar esta capacidad de la forma planteada para así desarrollar el proyecto de forma consistente.

La capacidad de procesamiento de contratos es muy **valiosa** para el desarrollo del proyecto, ya que la calidad y claridad de los informes y la manera en la cual se presente la información será un factor clave en el éxito del negocio. Esta capacidad **si es rara** debido a que el servicio es único y se debe aprovechar el feedback de los consumidores con el fin de ir adaptando el servicio a las necesidades que vayan surgiendo a través del tiempo. Esta capacidad será **inimitable**, ya que se protegerá la forma de entrega del servicio mediante patentes, lo cual impondrá una desventaja en costos al potencial entrante que desee competir entregando un servicio de iguales características. Será vital para la organización aprovechar y desarrollar esta capacidad, ya que será la transformación del insumo en la información que se quiere entregar a través del servicio web.

La capacidad de recursos humanos es muy **valiosa** para la organización, ya que depende del manejo y desempeño de los trabajadores la calidad del servicio que preste la empresa. En particular de esta capacidad depende el valor de la información que se brinde a los consumidores y que además el servicio al cliente sea de ayuda y resuelva sus problemas. Esta capacidad **no es rara**, debido a que para todas las empresas sus recursos humanos y la capacidad de éstos es fundamental para el éxito del negocio. **Tampoco es una capacidad inimitable** en el sentido de que todas las organizaciones necesitan de personas para funcionar. Será un desafío para la empresa el diferenciar el servicio brindado mediante la satisfacción en primer lugar de sus empleados para que así los clientes gocen de satisfacción a sus necesidades.

La capacidad de solucionar los problemas de los clientes es sumamente **valiosa** para el proyecto. En concreto esta capacidad se desarrolla en dos frentes. Primero en brindar la información contenida en la letra chica de los contratos mediante los informes comparativos que entregará el sistema web. Segundo mediante el servicio al cliente, resolviendo las dudas que pueden aparecer y obteniendo el feedback necesario para el desarrollo del negocio. Esta capacidad **es rara**, en relación al enfoque del negocio ayudando a los consumidores a tomar mejor sus decisiones, con mayor información disponible y ahorro de esfuerzo. **Es imitable** porque no existen barreras que impidan desarrollar esta capacidad, a diferencia de por ejemplo la forma de entregar el servicio la cual se pretende patentar. Asimismo buscar este objetivo no supone una desventaja en costos para una empresa que quiera entrar al mercado.

La capacidad de recopilación de los contratos agrega **valor** al servicio ofreciendo todos los contratos a los cuales los consumidores puedan tener acceso. De no ser así, el servicio estará incompleto y no se desarrollará el proyecto de la forma que buscamos, es decir, no se dará cumplimiento ni a la misión ni a los objetivos de la empresa. Esta capacidad **no es rara**, ya que los contratos son públicos y la letra chica es un activo que es conocido por toda la población. **Tampoco supone alguna barrera de inimitabilidad**, es decir, no existe una desventaja en costos para alguna empresa al recopilar contratos que se exponen en forma pública en internet o cotizando alguno de los servicios de los cuales pretendemos extraer la información para los consumidores.

Conclusiones VRIO

Tabla N°4: Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es inimitable?	¿Es explotado por la organización?	Tipo de ventaja
Recursos y Capacidades					
Página web	Si	No	No		Paridad competitiva
Contratos de tarjetas y seguros	Si	No	No		Paridad competitiva
Servicio al cliente	Si	Si	No		Temporal
Capacidades					
Marketing	Si	Si	Si	Si	Competitiva
Procesamiento de contratos	Si	Si	Si	Si	Competitiva
Recopilación de contratos	Si	No	No		Paridad competitiva
Solucionar problemas de clientes	Si	Si	No		Temporal
RR.HH.	Si	No	No		Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el análisis VRIO para identificar las fuentes de ventaja competitiva se obtuvieron los siguientes resultados.

Las fuentes de ventaja competitiva de la empresa son la capacidad de marketing y la capacidad de procesamiento de contratos. La capacidad de marketing es un punto clave en la generación de valor para los clientes y tiene que ser manejada estratégicamente para lograr el éxito del negocio. Es vital que dados los resultados de comunicación y ejecución de esta capacidad se consiga la entrada de ingresos suficientes como para hacer rentable el negocio vía publicidad en el sitio web. La capacidad de procesamiento de contratos va muy de la mano con la variable producto de la capacidad de marketing. Esa variable en este caso es un servicio, pero mediante el sitio se ofrecerán distintos paquetes e informes sobre la letra chica. **La capacidad de la empresa de reflejar lo que los consumidores necesitan y tener toda esa información disponible será fuente de ventaja competitiva para la empresa.**

Cadena de valor

Como forma de diagramar el funcionamiento de la empresa se analizará la cadena de valor, identificando las principales actividades que realizará la empresa para el desarrollo del negocio.

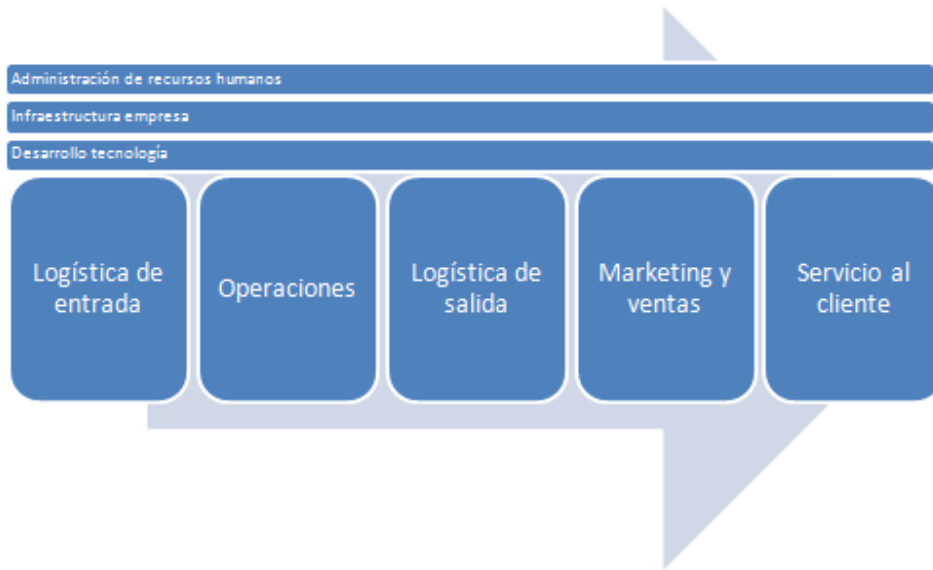
En relación a las actividades primarias se identifica:

- Logística de entrada: es el primer eslabón de la cadena, el que trae el insumo más importante para la producción. En concreto es la recopilación de los contratos disponibles, tanto de tarjetas de crédito no bancarias como de seguros generales, específicamente contra incendio y robo, automotriz y seguro obligatorio de accidentes personales (SOAP).
- Operaciones: en este eslabón se convierten datos en información, es decir, se analizará cada uno de los contratos, extrayendo la información más relevante. Para luego generar los informes correspondientes a cada uno de los contratos y la posterior comparación entre cada uno de ellos.
- Logística de salida: en esta parte de la cadena se sube la información a la página web y se mantiene una actualización constante de la información. Además se irá recabando información relevante para el desarrollo y modificación de servicio, con el fin de cumplir y superar las expectativas de los usuarios.
- Marketing: en general se implementará el plan de marketing, promocionando el servicio, diseñando los productos y vigilando el correcto funcionamiento del servicio web.
- Servicio al cliente: primero se diseñara un protocolo de atención al cliente y una evaluación periódica de este, incorporando el feedback de los usuarios. Dando paso a la solución de los problemas de éstos y brindando apoyo en la entrega del servicio.

En relación a las actividades secundarias se identifica:

- Administración de recursos humanos: esta actividad se relaciona con la gestión de los recursos humanos de la empresa. Es el engranaje de la organización, donde se reclutará, mantendrá y compensará a los empleados de la firma.
- Infraestructura de la empresa: esta actividad agrupa la administración general, contabilidad, finanzas y planeación estratégica de la empresa.
- Desarrollo tecnología: esta actividad tiene relación con el desarrollo del sitio web, que será la cara visible de la empresa y el principal nexo con los consumidores. Además se debe mantener el funcionamiento del servicio y realizar los cambios necesarios para ir mejorando la experiencia del cliente.

Cadena de valor "letrachica.cl"



Fuente: Elaboración propia.

Cadena de valor de servicios

Luego de graficar la cadena de valor de la empresa e identificar los recursos y capacidades y su influencia en esta cadena, se identificó que se necesitaba ir más allá. El proyecto que se presenta en este seminario pretende otorgar un servicio que realmente agregue valor a los consumidores. Para esto se encontró un modelo de cadena de valor específico para servicios.³⁸

En el modelo se presentan bastantes características que enriquecen el trabajo que se pretende realizar. En concreto se presenta una cadena de valor de servicios donde se pone énfasis en los trabajadores y clientes, en relación a las interrelaciones y el sistema de entrega del servicio. El modelo propone que la **rentabilidad y utilidad** de un servicio dependen de un **consumidor leal**, el cual se consigue a través de la **satisfacción** de éste dado el **valor generado por el servicio** entregado. Este servicio depende de la **productividad y retención de los empleados**, lo cual se consigue mediante la **satisfacción** de estos originada a través de un **servicio interno de calidad**.

Lealtad del consumidor

Para definir la lealtad de los consumidores se utilizará el modelo de las tres R. Este modelo define la lealtad en relación a: **retención de clientes, compras relacionadas y referencias**. Para que un cliente pueda acceder a la información que se brinda mediante el servicio web debe registrarse. En concreto debe llenar un formulario de registro con información como: nombre, apellido, correo electrónico, dirección, teléfono. Mediante este registro se podrá monitorear sus movimientos dentro del sitio, conocer qué productos utiliza del servicio, etc.

³⁸ James Heskett, Thomas Jones, Gary Loveman, Earl Sasser y Leonard Schlesinger. 1994. Putting the service profit chain to work. Harvard Business Review: 164-174.

Para que exista una retención real de clientes es que los informes se ofrecerán de forma gratuita y con una modalidad Premium. De esta forma las personas optarán por complementar sus decisiones mediante el sitio web. Esta información gratuita será un modelo estándar de entrega de información. Para complementar el servicio se ofrecerá una membresía Premium pagada, con el fin de profundizar la relación con el cliente. Esta modalidad pagada ofrecerá información de forma más detallada y personalizada para cada cliente. **En resumen se utilizará un modelo de negocio llamado “freemium”, donde se ofrece un producto estándar de forma gratuita y se puede acceder a un servicio más completo pagando una membresía.** El modelo de negocio en específico será desarrollado en secciones posteriores. Para que esta retención sea aún mayor es que el servicio de asistencia al cliente se mantiene dentro de la empresa y no se terceriza como es costumbre en muchas empresas. Esto presenta una diferenciación del ambiente de servicio tradicional y permitirá llevar un control mucho más estricto a los niveles de lealtad y satisfacción de los clientes.

Mediante el servicio Premium y la futura adición de mayor cantidad de contratos para comparar se pretende que los consumidores amplíen su línea de compras y vayan sumando compras relacionadas. En el modelo de negocios que se utilizará los consumidores comprarán de forma indirecta, ya que se pretende financiar una parte de los ingresos mediante publicidad, lo cual será desarrollado más adelante.

De manera de asegurar las buenas referencias del servicio por parte de los clientes se realizarán encuestas de satisfacción y se recibirá feedback de los empleados en relación a su experiencia en el trato con estos consumidores. De la misma manera se monitoreará el movimiento en las cuentas de registro de los clientes. En caso de no tener movimiento se realizarán encuestas con el fin de conocer los motivos del descontento y desuso del servicio.

Satisfacción del consumidor

Para desarrollar una cultura de satisfacción y de servicio al consumidor, se mantendrá la asistencia telefónica como una unidad de la empresa y no será tercerizada. Esto otorgará un nivel de diferenciación mayor para los clientes y permitirá un monitoreo constante sobre el feedback que éstos puedan tener. Para apoyar esta gestión se confeccionará un completo protocolo de atención, el que será flexible incorporando dudas comunes e interrogantes que tengan los clientes. Esta herramienta servirá de apoyo a los operadores para que cuenten con todas las armas necesarias para asegurar un servicio que solucione problemas. También se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes vía mail y encuestas rápidas luego del servicio telefónico.

Valor del servicio externo

El valor del servicio será evaluado mediante encuestas donde primariamente se detectará si la información provista por el servicio web fue de ayuda para los clientes registrados en la página. Esta encuesta se realizará vía mail y también mediante el sistema de pop-up al descargar los usuarios los informes del sitio web. Como reforzamiento existirán reuniones mensuales entre los analistas de contratos y los operadores del servicio telefónico, con el fin de ir complementando el feedback de los clientes e ir desarrollando el proyecto de acuerdo a las necesidades de éstos. Esto con el fin de ir perfeccionando la información que se entregará a través de la página web e ir corrigiendo posibles fallas en el diseño de los informes.

Productividad de los empleados

Para medir la productividad se monitoreará el crecimiento del servicio en relación al número de clientes registrados, tiempo que pasan en el sitio web, profundidad de relación con los clientes, nivel de satisfacción de los clientes. Estos datos serán analizados dentro de cada área y entre la organización como

un todo. De esta forma se obtendrá feedback concerniente a los problemas de cada área en particular y también de la organización en su totalidad. Para premiar la productividad se tendrá un sistema de bonificación por metas cumplidas, tanto por equipo como para la empresa en conjunto.

Lealtad de los empleados

La lealtad de los empleados va de la mano con la productividad. Si los integrantes de cada equipo tienen como objetivo el cumplimiento progresivo de las metas de la organización, su productividad estará en relación al cumplimiento de estas metas, así como también las bonificaciones que existan para premiar el cumplimiento de las metas trazadas. Resultando en empleados leales y satisfechos con sus trabajos.

Satisfacción de empleados

La satisfacción de los empleados se medirá a través de reuniones de equipo donde se resolverán problemas y se integrarán las experiencias de los diversos empleados. Importante información para este ítem también proveerá la satisfacción de los consumidores en relación a la amabilidad y trato cordial de los asistentes. También se considerará la amabilidad e inclinación por resolver los problemas de los consumidores a la hora de contratar a los empleados.

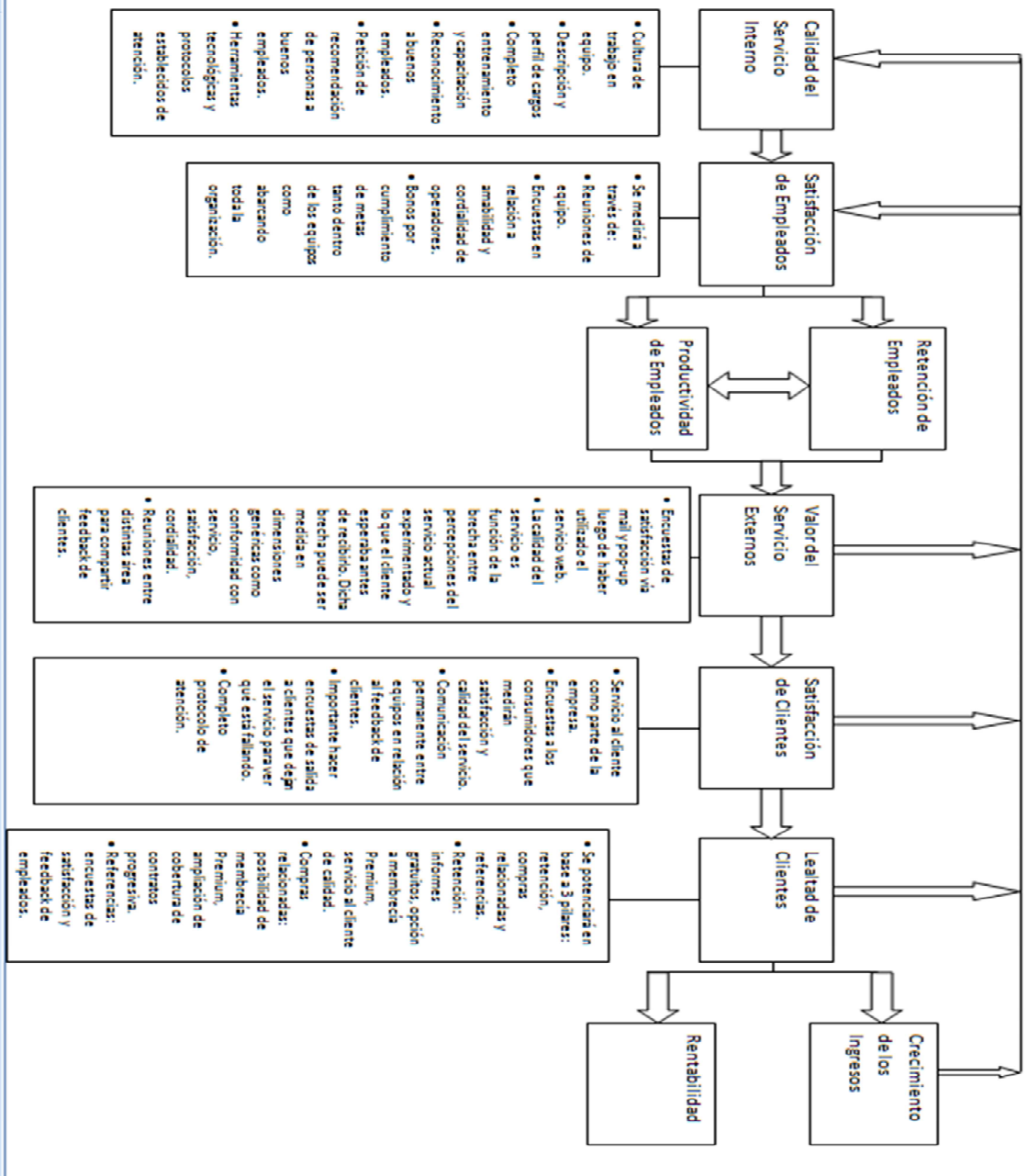
A la hora de premiar los esfuerzos se utilizarán bonos, los cuales irán relacionados a la satisfacción de los clientes, cantidad de usuarios registrados, profundidad de relaciones con consumidores y se verán reflejados en aumentos de productividad.

Calidad de servicio interno

Para garantizar una alta calidad del servicio interno se explicará claramente a cada empleado el funcionamiento completo del negocio. Incluyendo las interdependencias e interconexiones de los distintos procesos que componen la entrega del servicio. Además como existen bonos por cumplimiento de metas tanto para los determinados equipos como para la empresa en su totalidad, existirá una cultura del trabajo en equipo y que el desempeño de cada uno influye en el del otro siendo esto una fuente de sinergias del trabajo de los empleados.

Como complemento se contará con un sistema que permita a los trabajadores entregar este servicio de calidad. Como primera medida se contará con una completa descripción y perfil de los cargos a desempeñar con el fin de contar con las personas más idóneas para cada puesto. Luego pasarán por un completo entrenamiento y capacitación en el proyecto. Reconociendo a los buenos trabajadores e incorporándolos en recomendaciones de potenciales nuevos empleados. Esta medida como primer efecto impulsa el compromiso interno de los trabajadores al sentirse con mayor importancia y responsabilidad dentro de la compañía. También va en directo beneficio del proyecto, ya que buenos trabajadores recomiendan personas afines a ellos. Por último se contará con la mayor información posible y herramientas tanto tecnológicas como relacionadas con el know-how del negocio, de manera que el sistema de servicio al cliente que se quiere proyectar también tenga una base sólida al interior de la empresa.

En conclusión estas medidas que pretenden mantener una buena calidad de servicio interno pretenden ir un poco más allá y lograr una buena calidad de vida en el trabajo. Este concepto se pretende consolidar en todos los niveles de la organización con el fin de que se tenga la voluntad de ayudar al consumidor y resolver sus problemas.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA

Como conclusión de los análisis externo e interno realizados anteriormente, se realizará un análisis concluyente de las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades que presenta el mercado.

En relación a las **fortalezas** de la empresa, **la información** que será el insumo principal del servicio y es de conocimiento público. También se encuentra el **servicio al cliente** que será fundamental en la asistencia a los consumidores agregando valor al servicio, sin embargo esta fortaleza se irá desarrollando en el tiempo y será más fuerte a medida que se incorpore el feedback de los consumidores y de los empleados. **La capacidad de marketing** la cual es fuente de ventaja competitiva principalmente por el servicio único que se busca brindar y el valor que se agrega a lo largo de la cadena de valor. **La capacidad de procesamiento de contratos** que es un activo clave para el proyecto, ya que la manera en cómo se entregue la información y que ésta sea completa son fundamentales para el éxito del negocio. **La satisfacción buscada tanto de los empleados como de los clientes** a través del diagrama de la cadena de valor de servicio y todas las actividades en dirección a lograr estos objetivos. Por último **los contratos son estándar**, lo cual significa que existe un número limitado de éstos en el mercado.

En relación a las **oportunidades** que ofrece la industria, está el **creciente empoderamiento** de los ciudadanos del país que exigen cada vez más información, para tomar decisiones más óptimas según sus necesidades. Asimismo **los derechos de los consumidores son un tema país**, que comúnmente es tratado en diversas instancias. También facilita el servicio la **masificación del uso de internet y redes sociales**, lo cual ahorra tiempo y dinero a los usuarios.

En relación a las **debilidades** se identifica la **facilidad de imitar el servicio, ya que la información es de conocimiento público. La imitabilidad de la idea del servicio presenta una debilidad**, la cual se pretende convertir en fortaleza protegiendo la forma de entrega del servicio mediante una patente. El conseguir que las **empresas compren espacios publicitarios suficientes y que los clientes paguen la suscripción para cubrir los costos** en una primera instancia y luego generar utilidades será una debilidad en un principio, pero gracias a la utilidad que se pretende otorgar a los consumidores y a que no todas las industrias serán parte de los informes que se dispongan, con el paso del tiempo el proyecto logrará vencer esta debilidad. Para contrarrestar esa debilidad es que se optó por un agresivo lanzamiento en relación al mix promocional, detallado más adelante.

En relación a las **amenazas** del ambiente, existe una clara potencialidad de **integración hacia adelante por parte de las empresas** que brindan los servicios de tarjetas de crédito no bancarias y seguros varios.

Estrategia competitiva

Para formular la estrategia competitiva se debe establecer cómo opera la industria y en qué estado se encuentra. Como conclusión luego de los análisis previos, la industria en este caso está fragmentada, ya que existen empresas que atacan diversos segmentos. Está Comparar Online, que actúa como enlace entre las empresas y los consumidores, mediante un comparador web. Está también el Sernac y Sernac financiero, que son instituciones gubernamentales que abogan por los derechos de los consumidores cuando estos son vulnerados. Además estas instituciones poseen un comparador web de créditos de consumo.

En el sector donde se pretende operar es en el enlace entre las empresas y consumidores, desde la perspectiva de otorgar mayor información a los consumidores que la requieran y que puedan comparar de acuerdo a sus necesidades el producto que deseen contratar. Esto aprovechando la clave del comercio electrónico en la actualidad, la cual indica que el conocimiento es un activo clave en este tipo de negocios³⁹. En este caso se está desarrollando en particular un conocimiento, llámese en esta situación “letra chica”, que es de carácter público, pero que los consumidores no usan en su favor. Esto debido a que su presentación poco amigable y engorrosa, sumado al poco tiempo que tienen las personas, impide su correcto análisis y decisión posterior. Es más el conocimiento que se busca entregar cubre incluso la necesidad de saber lo que se está contratando para todos los consumidores.

Ahora luego de establecer el estado y la forma de insertarse en la industria, se dará paso a la formulación de la estrategia, para esto se definirá: misión, objetivos y estrategia.

³⁹ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS. 2007. Por Whelen T., Hunger J. y Oliva I. Décima edición.

La misión de la empresa será: **“Ayudar a los consumidores de Chile a tomar decisiones más económicamente eficientes”**.

La estrategia que se utilizará será de **enfoque en diferenciación**. Para graficar esta estrategia el análisis se basa en la oportunidad de negocio identificada. Se ofrece el servicio de comparación de las diversas cláusulas contenidas en la letra chica de los contratos suscritos por los consumidores para contratar tarjetas de crédito no bancarias y seguros de diversos tipos nombrados anteriormente, todo a través de una página web. **El segmento al que se apunta son los consumidores que quieren estar informados sobre sus derechos y deberes**, el cual crece cada día más en estos tiempos de la mano con el empoderamiento de la ciudadanía del país, la masificación de las redes sociales, etc. **Como base de la diferenciación se ofrece un servicio único hasta el momento y para que sea notoria la diferenciación se detectan dos tipos de costos de cambio**, con el fin de mantener a consumidores fieles y también para construir barreras de entrada para otras empresas. En concreto existen costos de cambio en relación a **los costos de aprendizaje de uso**. Una vez que los consumidores aprendan y se acostumbren al uso del sistema, existirán costos para ellos relacionados con el tiempo de aprendizaje que utilizaron en el servicio y que deberán utilizar nuevamente en el caso de la aparición de algún competidor. Asimismo existirán costos de cambio con **base en descuentos y premios por consumo repetido**, lo cual se explicará más a fondo en la sección donde se desarrollará el modelo de negocio.

Para que todo negocio funcione debe existir algún tipo de barrera de entrada, más aun en una industria en desarrollo. Por esto se protegerá **el servicio mediante patentes**, con el fin de erigir estas barreras de entrada y consolidar el modelo sobre bases sólidas, que refuercen la estrategia de enfoque en diferenciación.

Para reconocer el origen de la estrategia de diferenciación que se quiere implementar en esta industria y entender cómo realmente influirá en los consumidores, se analizará la **cadena de valor de los consumidores** en relación a su utilización de tarjetas de crédito no bancarias y seguros.

Como actividades primarias de la cadena de valor para los consumidores se identifican: logística de entrada, operaciones, logística de salida y defensa post servicio.

Logística de entrada: en este eslabón de la cadena de los consumidores, éstos contratan las tarjetas de crédito no bancarias y diversos seguros firmando un contrato que contiene una información llamada letra chica. Los consumidores no acostumbran leer esta información, por lo cual la mayoría de las veces no saben a ciencia cierta que están suscribiendo al contratar estos productos.

Operaciones: en esta parte se utiliza el servicio, ya sea para compras o en el caso de los seguros mantener protegido algo valioso.

Logística de salida: en este apartado existen dos caminos que suelen ser los recurrentes en la vida de los consumidores. El primero es que el servicio sea entregado de acuerdo a sus expectativas. Por ejemplo que el seguro cubra en caso de algún siniestro o que la experiencia con la determinada tarjeta sea beneficiosa. El segundo es el que propone problemas para los consumidores y también para las empresas. Debido a que existen cláusulas en los contratos que pueden ser abusivas o resquicios legales que permiten a las empresas no cumplir con lo prometido. En este punto de la cadena es donde este proyecto quiere intervenir, pero no ayudando en esta etapa, sino previo al contrato de éstos servicios, para que los consumidores tomen mejores decisiones.

Defensa post servicio: en el caso de que los consumidores crean que sus derechos han sido vulnerados iniciarán un proceso de defensa de éstos. Comúnmente pierden tiempo reclamando directamente a las empresas, luego si

deciden proseguir mediante denuncias al Sernac o demandando a las empresas.

Como actividades de apoyo se reconocen: asesoría y presupuesto.

Asesoría: esta actividad es desempeñada por instituciones como el Sernac y por abogados que defienden a los consumidores en los litigios legales. En esta actividad también se pretende intervenir para evitar estos litigios tanto para los consumidores como para las empresas, lo cual implicaría ahorros en costos para ambas partes.

Presupuesto: para que la actividad de asesoría pueda llevarse a cabo, los consumidores deben desembolsar dinero con el fin de pagar los servicios de los abogados, lo cual también deben hacer las empresas. Acá también existiría una intervención por parte de este proyecto, ya que al proporcionar información relevante que desconocen los consumidores ahorrarán dinero que puedan gastar potencialmente en el futuro para defender sus derechos. Asimismo las empresas ahorrarían dinero, ya la tasa de demandas que reciben por parte de los consumidores debería disminuir mediante el servicio.

Diagrama cadena de valor de consumidores



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión se pretende diferenciar al servicio atacando mediante la baja de los costos para el cliente y además elevando el desempeño de este mismo. Bajando los costos mediante el ahorro de potenciales gastos en litigios legales y costo de tiempo y calidad de vida al desarrollar una demanda a alguna empresa. Además elevando su desempeño, ya que los consumidores tomarán mejores y más informadas decisiones al contratar estos productos.

Análisis value drivers

Para definir aún más la posición estratégica, se hará un análisis en torno a los value drivers que se pretenden desarrollar en este proyecto.

Como primer value drive a destacar están las elecciones de política. Esto por diversas razones. Para empezar el servicio entregado es completamente inédito, por lo cual está enteramente diferenciado de cualquier otro. Además el servicio básico será gratuito, el Premium es altamente valorado por los consumidores (según estudio) y existirá un completo servicio al cliente que se encargará de solucionar los posibles problemas que tengan los consumidores.

Las combinaciones dentro de la cadena de valor también suponen un value driver. Esto entendido como una interrelación entre las dos cadenas de valor que se desarrollaron anteriormente. Mediante la cadena de valor genérica se entrega una información valorada por los usuarios, complementada con una capacidad de marketing orientada a entregar esa información de forma simple y amigable, promocionar el servicio, conseguir auspicios y mantener la cara visible de la empresa, es decir, la página web siempre en óptimas condiciones. Además todo esto complementado con el servicio al cliente que pretende solucionar de verdad sus problemas y acoger el feedback que entreguen. Aquí se produce el link con la cadena de valor de servicios. Donde esta satisfacción de los clientes se espera como resultado de una serie de medidas que comienzan con una alta calidad de servicio interno, mediante la entrega de información y soporte técnico a los trabajadores, motivados por los premios relacionados al cumplimiento de las metas trazadas. Todo esto redundando en una satisfacción de los trabajadores en torno a los cuales se quiere desarrollar una cultura del trabajo en equipo. Mediante estas actividades el valor del servicio externo irá creciendo en el tiempo, medido por encuestas de satisfacción a los usuarios e incorporando el feedback que ellos entreguen.

Todo esto para generar la lealtad de los clientes, el cual es el paso siguiente de la satisfacción de éstos. **Esta lealtad se conseguirá concentrando los esfuerzos en tres pilares fundamentales: retención, compras relacionadas y referencias.** Donde el resultado esperado de la interrelación entre las dos cadenas es el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad.

Existe también una fuente de diferenciación para el proyecto con origen en el timing, ya que será la primera empresa en ofrecer un servicio orientado a informar a los consumidores, para que puedan tomar mejores decisiones antes de contratar un producto u otro. Para proteger esta ventaja del timing se patentará la marca.

Objetivos de la empresa

Los objetivos se desarrollarán en diversas áreas de la empresa, abarcando toda la cadena de valor. De manera de conseguir el objetivo final mediante la interrelación de los objetivos específicos.

Objetivos específicos:

Establecer relaciones duraderas con los clientes logrando que utilicen el servicio de forma regular luego de 1 año en relación a las proyecciones. Esto se medirá de acuerdo a los estándares que vayan desarrollando los mismos usuarios, a través del monitoreo de las cuentas de los clientes registrados.

Lograr un alto nivel de satisfacción al cliente, sobre 85% de acuerdo a las encuestas de satisfacción luego del 1er año.

Llenar los espacios publicitarios ofrecidos en la página web luego de los primeros 6 meses.

Cubrir los costos de inversión y operacionales al 2do año.

Tener 10.000 seguidores en twitter luego de los primeros 6 meses.

Tener 50.000 “me gusta” en la página de facebook de la empresa al cumplir 6 meses.

Objetivo general

Ser un actor importante en la toma de decisiones de los chilenos, dándoles a los consumidores información relevante de forma simple, generando ingresos que otorguen rentabilidad al negocio mediante la publicidad y los registros de usuarios Premium.

Plan de marketing

Para dar forma al plan de marketing que se quiere implementar para comenzar a desarrollar el proyecto se definirán las estrategias relacionadas al producto, precio, plaza y promoción. Además se segmentarán los clientes del servicio web, el posicionamiento del proyecto y la estrategia de gestión de las relaciones con los clientes.

Segmentación de mercado

Para caracterizar el segmento del mercado en el cual se deben concentrar los esfuerzos de marketing se realizará una segmentación dividida en tres pasos: macro-segmentación de mercado, micro-segmentación de mercado y micro-segmentación de clientes.

Macro-segmentación de mercado

Este tipo de segmentación engloba las características geográficas y demográficas de los clientes de la empresa. En relación a estas variables los consumidores identificados poseen las siguientes características:

“Los consumidores del servicio web son habitantes de Chile mayores de 18 años con acceso a tarjetas de crédito no bancarias o seguros de automóvil, contra robo e incendio. Pertenecientes a los grupos socioeconómicos ACB1, C2, C3 y D.”

Micro-segmentación de mercados

Este tipo de segmentación engloba las variables psicográficas de los clientes. En relación a estas variables los consumidores se identifican de la siguiente forma:

“Los consumidores tienen contratado un seguro y/o una tarjeta de crédito no bancaria. Normalmente se preocupan de comparar y averiguar sobre las distintas opciones al momento de contratar uno u otro producto. La mayoría asegura leer los contratos y la letra chica, aunque un casi el 40% de los consumidores no lo hace. Utilizan internet para comprar productos y servicios.”

Micro-segmentación de clientes

Este tipo de segmentación contiene las variables conductuales de los clientes. Los consumidores identificados presentan las siguientes características:

“Los consumidores de seguros consideran como la variable de mayor importancia la cobertura que éste tenga, así como también el deducible y la cuota mensual. La mayoría de los consumidores está satisfecho, sin embargo existe una no despreciable parte de ellos que ha tenido malas experiencias principalmente por demoras en la respuesta por parte de las empresas y cláusulas abusivas. Los consumidores de tarjetas de crédito no bancarias consideran como la variable de mayor importancia el cobro de comisiones, las cuáles muchas veces resultan en cláusulas abusivas, también consideran que la tarjeta sea aceptada en todas partes, que permita el pago en cuotas y que no cobren altas tasas por atraso en el pago de la cuota. La mayoría de los consumidores de tarjetas de crédito no bancarias no están conformes con el servicio que les entregan principalmente por las cláusulas abusivas. Los consumidores están dispuestos a utilizar el servicio web ofrecido, ya que lo ven

como una ayuda importante para sus decisiones. Es más, se detecta un micro-segmento dentro del segmento masivo, el cual está dispuesto a pagar por el servicio, ya que buscan información precisa y valoran ésta de gran manera.”

Modelo de gestión

Como modelo acorde a las decisiones de marketing que pretende desarrollar este proyecto se utilizará un **modelo de gestión basado en la confianza y el compromiso**. Siguiendo con la temática desarrollada en la cadena de valor del servicio, la estrategia de marketing estará basada en dos pilares fundamentales. La confianza y el compromiso como base para el cumplimiento de los objetivos. Para desarrollar el modelo las estrategias relacionadas con las variables de la mezcla de marketing tendrán su origen en los pilares nombrados anteriormente.

Como base para el desarrollo del modelo se ubica el modelo de negocio freemium y la base del proyecto, es decir, ayudar a los consumidores, los cuales generarán esa confianza que se necesita. El compromiso se pretende instaurar desde los trabajadores, lo cual se vio claramente manifestado en la cadena de valor del servicio. Una satisfacción de los empleados redundará en un servicio interno que genera valor, el cual es traspasado a los consumidores de manera de que éstos estén satisfechos y mediante la confianza que se pretende generar, resultará en consumidores leales. Obteniendo la consecución de los objetivos y el consiguiente crecimiento y rentabilidad.

Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que utilizará la empresa será “más por menos”. Se ofrece más, ya que el servicio busca complementar y mejorar las decisiones de los consumidores. En el mercado no existe algún servicio que tenga una oferta comparable, ya que la mayoría actúa luego de contratar el servicio y cuando surge un problema. Lo que se quiere instaurar es que los consumidores sepan de antemano que están contratando y que sepan lo que contrataron, para prever algún posible problema que pueda surgir en el futuro. Todo esto aprovechando el empoderamiento de la sociedad y las ganas por tener más información. Además que el tema de los derechos de los consumidores que han sido vulnerados mediante cláusulas abusivas⁴⁰, ha estado en la palestra durante todo el año y con origen en el caso La Polar en 2011. Todo lo mencionado anteriormente sumado al servicio al cliente y la búsqueda constante de la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes hace que la oferta que se ofrece se haga de una forma completamente diferenciada, agregando valor a los consumidores en los puntos intervenidos. Se ofrece esta oferta diferenciada por menos, ya que se entregarán los informes comparativos de forma gratuita previo registro en la página o pagando una cuota de comparación para acceder a mayor información, lo cual solo exigirá aprender a utilizar el sitio web por parte de los consumidores. En concreto los consumidores tomarán mejores decisiones por costos ínfimos, altamente superados por los beneficios (según estudio un 91% lo utilizaría y un 31% pagaría por el servicio).

El posicionamiento se basará entonces en el uso del servicio y en los beneficios que éste entrega.

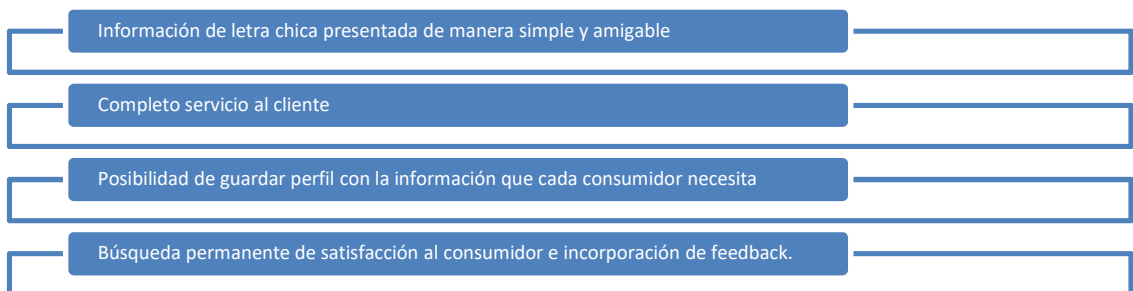
⁴⁰ Ver Anexo N°17: Noticias sobre cláusulas abusivas.

En relación al uso del servicio se destacarán:

- Herramienta para mejorar las decisiones de los consumidores
- Fácil acceso vía web
- Gratuidad del servicio previo registro o pago por mayor información valorada por los clientes

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los beneficios:



Fuente: Elaboración propia.

En base al uso del servicio y los beneficios que éste entrega se debe desarrollar la comunicación de marketing, buscado posicionar la empresa en base a esos conceptos.

Decisiones de producto

En relación al servicio que se entregará se desarrollarán las decisiones de producto. **Para comenzar este proceso se recopilarán los contratos de tarjetas de crédito no bancarias y seguros automotrices, contra incendio y robo**⁴¹. Luego se procederá con el análisis de cada uno de éstos. Identificando características comunes como: tasa de interés, monto de comisiones y costos de mantención para tarjetas y deducibles, cuota mensual, método de reajuste y montos asegurados para los seguros. Así como también se identificarán las características particulares de cada contrato contenidas en la letra chica como: cláusulas de activación de diversos seguros en las tarjetas y condiciones para pago del seguro en el caso de éstos.

Luego de tener estos informes se subirán a la web para que la información esté disponible para todos los consumidores. El diseño de los informes será de forma única de manera de que los consumidores aprendan a utilizar la información solo una vez.

Para concretar las decisiones de producto a continuación se mostrará un informe comparativo estándar, los cuales se entregarán a los consumidores de forma gratuita previo registro.

⁴¹ Ver Anexo N°18: Ejemplo de contratos disponibles.

Informe comparativo tarjetas de crédito no bancarias retail

Tabla N°5: Informe comparativo estándar tarjetas de crédito no bancarias retail.

Tasas de interés	CMR Falabella	Cencosud	Ripley (sin seguros ni de desgravam en ni de cesación de pagos)	Ripley (con seguros de desgravam en y cesación de pagos)
CAE pago en cuotas	41,88%	48,5%	52,31%	60,01%
CAE avance	41,88%	52%	51,34%	59,06%
CAE refundido	47,88%	64,67%	64,33%	72,69%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se observa el informe comparativo en relación a las tasas de interés. Donde Ripley presenta las mayores tasas. Además se percibe un extraño fenómeno, donde Ripley cobra mayores tasas de interés a sus clientes que tienen los seguros que ellos ofrecen, los cuales precisamente son para cubrir los pagos de los consumidores en casos de cesantía, enfermedad grave o eventos de esa naturaleza. Por lo tanto estos cobros de tasas son ilógicos desde el punto de vista que los seguros deberían cubrir el riesgo de los clientes y no aumentarlo.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo más concreto sobre las distintas tasas reportadas anteriormente. Se muestra el total que se paga al año por cada \$100.000 en compras en cada tienda.

Tabla N°6: Informe comparativo tarjetas de crédito no bancarias retail.

Tasas de interés	CMR Falabella	Cencosud	Ripley (sin seguros ni de desgravam en ni de cesación de pagos)	Ripley (con seguros de desgravam en y cesación de pagos)
CAE pago en cuotas	\$141.880	\$148.500	\$152.310	\$160.010
CAE avance	\$141.880	\$152.000	\$151.340	\$159.060
CAE refundido	\$147.880	\$164.670	\$164.330	\$172.690

Fuente: Elaboración propia.

Por último en la siguiente tabla se observan: el costo de administración, el cargo por avance en efectivo y el interés por cobranza prejudicial⁴².

Tabla N°7: Informe comparativo tarjetas de crédito no bancarias retail.

	CMR Falabella	Cencosud	Ripley
Costo de administración (anual)	\$17.863	\$22.474	\$24.242
Cargo por avance en efectivo (monto pagado por cada avance)	\$1.160	\$1.160	\$1.236
Interés cobranza prejudicial (interés aplicado al total de la deuda desde el día 16 de morosidad)	9% deuda hasta 10 UF 6% deuda entre 10 y 50 UF 3% deuda mayor a 50 UF	9% deuda hasta 10 UF 6% deuda entre 10 y 50 UF 3% deuda mayor a 50 UF	9% deuda hasta 10 UF 6% deuda entre 10 y 50 UF 3% deuda mayor a 50 UF

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que es una práctica común que las empresas al cumplirse los 15 días de morosidad exijan el pago de la deuda en sus totalidad. Es una cláusula expresa en cada uno de los contratos. Es por eso que muchas personas quedan luego de no pagar con deudas varias veces superiores a la original.

⁴² El valor de la UF fue del día 13/06/13 equivalente a \$22.852,67.

Decisiones de precio

En relación al precio se prefirió utilizar un modelo de negocios freemium. Esto consiste en que se brindará la información de forma gratuita previo registro en la página web y se ofrecerá un servicio Premium más personalizado. De esta forma pretendemos incentivar un alto uso por parte de los usuarios, ya que se les entrega información valiosa para ellos de forma gratuita y muchos de ellos están dispuestos a utilizar la versión de pago (un 31% según el estudio). Al tener un tráfico constante de miembros el objetivo del negocio es obtener ingresos mediante publicidad en la página web. Se identificó que existen muchos rubros y empresas que no estarán relacionados con la información que proveerá el servicio a los consumidores, por lo cual estos no deberían tener problemas con mantener publicidad en el sitio web. Es más podría ser muy conveniente para algunas empresas aparecer “apoyando” un sitio web que ayude a los consumidores.

Luego de realizar la encuesta, se pudo establecer un precio acorde a la disposición a pagar de los consumidores. El precio exacto fue de \$1069, pero por simplicidad **se establecerá en \$1000 pesos** por vez que quieran comparar un contrato, es decir, si un consumidor quiere comparar los SOAP que ofrece el mercado, tendrá que pagar \$1000 y tendrá acceso a esa información durante 1 mes. **Cabe destacar que la alta valoración de los consumidores (según el estudio un 31% pagaría por el servicio) fue un tanto inesperada y supone un gran aliciente para el proyecto, ya que como se verá en la evaluación financiera la base de los ingresos será a través de usuarios Premium. Por esa razón se decidió realizar una campaña promocional agresiva, con el fin de captar a esa gran masa crítica que pagaría por el servicio, la cual entregaría grandes ingresos a la empresa.**

Decisiones de plaza

Para distribuir el servicio se utilizará el canal web, debido a su bajo costo y amplia cobertura, la cual permite llegar a todos los rincones del país. En Chile un 53,8%⁴³ de la población utiliza internet. Porcentaje que además va en alza constante, por lo cual nos encontramos ante un medio que otorga una gran masividad a un costo mucho menor que la entrega del servicio en un punto de venta por ejemplo.

⁴³BANCO MUNDIAL. Indicadores de Desarrollo Mundial. 2012. [en línea]
http://www.google.cl/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=it_net_user_p2&idim=country:CHL&dl=es&hl=es&q=usuarios%20de%20internet%20en%20chile [consulta: 13 mayo 2012].

Decisiones de promoción

En relación a la promoción del servicio se pretende lograr una masa crítica de usuarios registrados en poco tiempo con el fin de atraer la publicidad que permita financiar el negocio. **Para esto generaremos una mezcla promocional con los siguientes componentes: comercial en televisión y promotoras para el lanzamiento, marketing digital enfocado en redes sociales y youtube mediante viralización de videos, publicidad mediante google y relaciones públicas.** La idea central es posicionar el servicio a través del uso y de los beneficios que entrega principalmente: permite mejorar las decisiones de los consumidores, información de fácil acceso vía web, gratuidad del servicio o pago por mayor información, información de letra chica de forma simple y amigable, búsqueda de la satisfacción del consumidor y servicio al cliente de calidad.

La campaña por televisión pretenderá lograr como objetivo principal el mayor alcance posible. De esta forma las personas conocerán el servicio y visitarán la página web. Por esto se decidió lanzar esta campaña en los noticiarios de los principales canales de televisión por 3 semanas, 3 veces a la semana. Los costos están detallados en la evaluación financiera.

Además se desarrollará durante el lanzamiento una campaña con promotoras que entreguen folletos explicativos del servicio.

También se utilizarán las redes sociales para dar a conocer el servicio mediante una página de facebook y una cuenta de twitter. En la página de facebook se explicará en qué consiste el servicio y se conectará vía link al sitio web. Para luego conseguir que los usuarios compartan la información que se publique, consiguiendo que el servicio se propague a través de la red. En relación a twitter se mantendrá una cuenta que dé a conocer algunos tips que inviten a los

potenciales clientes que se registren en la página y sean seguidores en esta red social. El número de fans y likes en las publicaciones de facebook así como el número de seguidores y retweets en twitter serán armas para generar demanda primaria y como respaldo para conseguir que empresas compren espacio publicitario en el sitio web. Se publicarán videos informativos en youtube que utilicen el humor para motivar el uso del servicio. Por ejemplo se puede hacer un video del tipo “42 frases” de la letra chica y hasta conseguir el apoyo de la misma agencia Woki-toki, la inventora de estos videos. Mediante esto se busca la viralización del contenido de manera de generar interés y conocimiento del servicio.

La publicidad se desarrollará en Google Adwords para aparecer en google cuando los potenciales consumidores busquen información relacionada con: “derechos de consumidores”, “letra chica”, “tarjetas de crédito no bancarias”, “seguros”, etc. Esta campaña será administrada por una empresa especializada llamada tusclicks.cl.

Como última herramienta promocional se utilizarán las relaciones públicas mediante la comunicación a la prensa tanto escrita como televisiva y de internet para que publiquen un reportaje sobre el servicio que se le quiere dar a la sociedad.

Plan de implantación

Organigrama y descripción de cargos

Gerente general

Descripción de funciones: coordinar la gestión general de la empresa y ser el nexo entre las distintas unidades. Analizar contratos y entrenar a analistas para análisis de éstos. Reclutamiento de personal idóneo para las diversas funciones. Ser la cara visible de la empresa y gestor de las relaciones con los clientes.

Encargado administrativo

Descripción de funciones: asistir y apoyar el trabajo del gerente general y analistas de contratos. Específicamente analizar contratos, realización de trámites varios, apoyo en realización de encuestas de satisfacción al cliente, recolección de nuevos contratos, realización de planes de marketing y supervisar el funcionamiento del servicio al cliente. El objetivo principal del cargo es apoyar al gerente general en la gestión de la empresa y ser un nexo entre las distintas unidades, especialmente velando por el buen funcionamiento del call center.

Perfil del ocupante: se necesita un técnico en administración de empresas, capaz, trabajador y proactivo. Debe apoyar en la ejecución de muchas unidades de la empresa, por lo que debe tener buen trato personal y comunicación con las personas.

Secretaria

Descripción de funciones: asistir y apoyar al gerente general. Específicamente llevar agenda del gerente, apoyar en realización de trámites, planificación de actividades y coordinación de relaciones públicas de la empresa. El objetivo principal del cargo es apoyar al gerente general en la gestión de la empresa.

Perfil del ocupante: se necesita secretaria, capaz, comprometida y proactiva. Persona ordenada y que sepa coordinar diversas situaciones. Debe poseer buen trato y comunicación con las personas.

Analista de contratos

Descripción de funciones: análisis de contratos tanto de tarjetas no bancarias como de seguros generales. Específicamente reunir los diferentes contratos de las empresas y realizar el análisis necesario, siendo el área productiva de la empresa. Es vital que interpreten a los consumidores y entreguen información valiosa. Estarán encargados de realizar informes para el call center, estandarizando los protocolos de preguntas y respuestas surgidas de los contratos. Análisis permanente del mercado y búsqueda de nuevos contratos.

Perfil del ocupante: se necesita ingeniero comercial, capaz de analizar e interpretar información. Empático y buen trato personal, llevando una buena comunicación con los demás trabajadores y el público general.

Operador de servicio al cliente (operador telefónico)

Descripción de funciones: gestionar las relaciones con los clientes, brindándoles un servicio de calidad sujeto a los protocolos formales de relación con éstos. Estará encargado de contestar y atender las preguntas que realicen los clientes, ya sea sobre el funcionamiento de la página o la información de los contratos.

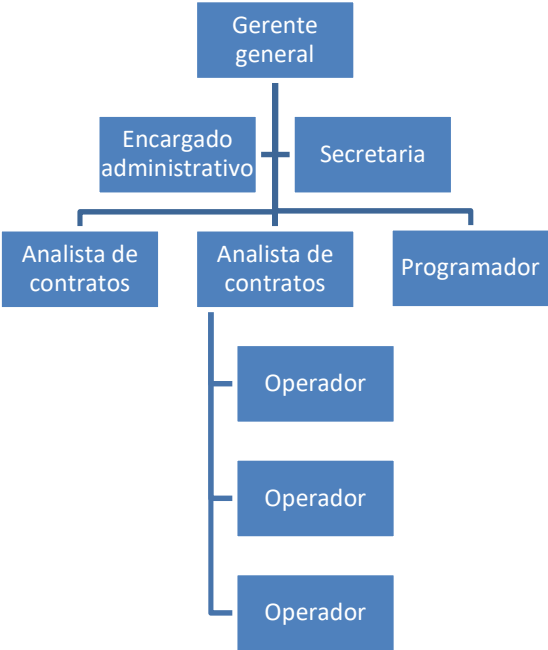
Perfil del ocupante: persona con buen vocabulario y dicción, con capacidad para explicar y resolver consultas. Se necesitan personas empáticas y con vocación de dar un buen servicio al cliente.

Programador web

Descripción de funciones: mantener el funcionamiento del sitio web asegurando el correcto y constante funcionamiento de éste. Asimismo controlar contingencias y solucionar los potenciales problemas que puedan surgir. Además asistir al resto de los trabajadores en caso de problemas con la actualización de la información de la página web.

Perfil del ocupante: persona con vastos conocimientos en desarrollo y programación web, con capacidad para resolver problemas y trabajo bajo presión.

Organigrama "letrachica.cl"



Fuente: Elaboración propia.

Plan de inversiones

En este apartado se definirá la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, así como el horizonte temporal para evaluar su viabilidad y los objetivos a largo plazo.

El capital con el que dispone el proyecto es de \$150.000.000, el cual será financiado por los socios. El creador del proyecto se basa en las tendencias actuales, para mezclar dos conceptos, primero ayudar a los consumidores y luego disminuir esa brecha de información que existe en torno a los contratos de servicios y la letra chica. Por esto que una empresa en internet presenta un riesgo bajo, ya que no existe alta inversión en activos específicos ni contratos a grandes plazos, etc. Es por esto que como se expondrá más adelante la tasa de descuento aplicada al proyecto es un 14,592%. El horizonte temporal para el cual se contemplará el proyecto serán 5 años.

A continuación se presenta el resumen de los componentes de la inversión inicial.

Tabla N°8: Inversión inicial.

Inversión inicial	Cantidad	Precio unitario	Total
Tecnología			
Dominio página web	1	\$ 9.950	\$ 9.950
Creación página web	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Computadores	9	\$ 289.989	\$ 2.609.901
Computador programador	1	\$ 759.990	\$ 759.990
Instalación líneas telefónicas	10	\$ 5.990	\$ 59.900
Muebles oficina	10	\$ 21.990	\$ 219.900
Legales			
Escritura de constitución de sociedad	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Legalización y extracto de la escritura	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces	1	\$ 11.516	\$ 11.516
Protocolización en notaría	1	\$ 6.500	\$ 6.500
Publicación en el Diario Oficial	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Marketing			
Promotores	10	\$ 10.000	\$ 24.000.000
Folleto	2000	\$ 100	\$ 200.000
Campaña televisión	1	\$ 115.449.888	\$ 115.449.888
Total			\$ 148.657.545

Fuente: Elaboración propia.

En un principio se pretendía dejar la inversión en el mínimo posible. Pero luego de realizar la encuesta y luego evaluación económica, se detectó un potencial de demanda impensado en un principio. Por lo cual se potenció la inversión en marketing para lograr captar ese gran mercado potencial.

Carta Gantt

Tabla N°9: Carta Gantt.

Carta Gantt	Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio	
Tareas	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Plan de negocios		■	■																				
Modelo de negocios				■	■																		
Trámites legales						■	■	■	■	■	■												
Inicio actividades												■											
Página web												■	■	■	■								
Cotización host														■	■								
Contratación host														■	■								
Compra dominio web														■	■								
Selección de personal															■	■							
Contratos															■	■							
Recopilación contratos															■	■							
Generación de informes comparativos																■							
Publicidad																			■				
Diseño estrategia publicitaria																				■			
Contratación publicidad																					■	■	
Infraestructura																						■	■
Cotización oficinas																						■	■
Arriendo oficinas																						■	■
Compra artículos oficina																							■
Contratar servicios (internet, teléfonos)																							■
Habilitar línea llamados																							■
Inicio Operaciones																							■

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación financiera

Tasa de descuento

Para obtener la tasa de descuento pertinente para llevar a cabo la evaluación financiera del proyecto se utilizó el modelo CAPM junto con los modelos de Hamada y Rubinstein para valoración de empresas.

Los datos del mercado que se utilizaron se muestran en la tabla a continuación:

Tasa libre de riesgo EE.UU.⁴⁴	2,89%
Tasa libre de riesgo Chile⁴⁵	3,5%
Tasa de impuesto a las empresas EE.UU.⁴⁶	35,00%
Retorno mercado EE.UU.⁴⁷	5,41%
Retorno de mercado Chile⁴⁸	12,30%

Luego se buscó en una web especializada de finanzas corporativas⁴⁹, el beta desapalancado del sector de comercio vía internet.

⁴⁴US DEPARTMENT OF THE TREASURY. Daily Treasury Long Term Data. 2013. [en línea] <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=longtermrate> [consulta: 03 junio 2013].

⁴⁵ LIRA, F. y STOTZ, C. 2011. Estimación del Premio por Riesgo en Chile. Banco Central. Documento de Trabajo N°617:12.

⁴⁶ QBALANCE. Corporation Tax Rate- Federal and State. 2010. [en línea] http://www.qbalance.com/Corporate_Tax_Rates_United_States.htm [consulta: 03 junio 2013].

⁴⁷ MORNINGSTAR. Index Performance: Return. 2013. [en línea] <http://news.morningstar.com/index/indexReturn.html> [consulta: 03 junio 2013].

⁴⁸ LIRA, F. y STOTZ, C. 2011. Estimación del Premio por Riesgo en Chile. Banco Central. Documento de Trabajo N°617:12.

⁴⁹STERN SCHOOL OF BUSINESS NEW YORK. Damodaran on-line: Betas by Sector. 2013. [en línea] http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [consulta: 05 junio 2013].

Beta desapalancado comercio vía web	1,09
--	-------------

Como último paso se obtuvo el costo de capital mediante CAPM utilizando los datos mostrados anteriormente. El resultado fue:

Costo de capital	13,092%
-------------------------	----------------

Para evitar cualquier sesgo en el cálculo, se decidió agregar un premio por riesgo equivalente a un 1,5%. Con lo cual el resultado final es:

Costo de capital ajustado por riesgo	14,592%
---	----------------

Inversión

A continuación se mostrará el detalle de la inversión inicial para llevar a cabo el proyecto.

Tabla N°10: Inversión inicial.

Inversión inicial	Cantidad	Precio unitario	Total
Tecnología			
Dominio página web	1	\$ 9.950	\$ 9.950
Creación página web	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Computadores	9	\$ 289.989	\$ 2.609.901
Computador programador	1	\$ 759.990	\$ 759.990
Instalación líneas telefónicas	10	\$ 5.990	\$ 59.900
Muebles oficina	10	\$ 21.990	\$ 219.900
Legales			
Escritura de constitución de sociedad	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Legalización y extracto de la escritura	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces	1	\$ 11.516	\$ 11.516
Protocolización en notaría	1	\$ 6.500	\$ 6.500
Publicación en el Diario Oficial	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Marketing			
Promotores	10	\$ 10.000	\$ 24.000.000
Folleto	2000	\$ 100	\$ 200.000
Campaña televisión	1	\$ 115.449.888	\$ 115.449.888
Total			\$ 148.657.545

Fuente: Elaboración propia.

Como primer ítem se encuentran las inversiones relacionadas con la tecnología.

Dominio página web: tendrá un costo de \$9.950 anual y fue consultado en nic.cl.

La creación de la página web requirió una amplia investigación para dar con un precio representativo de la realidad. Las empresas de desarrollo de páginas web que ofrecen sus productos en internet acostumbran a presentar ofertas de

tipo estándar. Ofrecen páginas web simples sin pretensiones, etc. Pero para desarrollar este proyecto se necesita llegar más allá. Por eso se consultó con un ejecutivo de webseo.cl, el cual manifestó que el costo de hacer una página web como la que requiere el proyecto asciende a \$5.000.000.

Para armar la oficina, se cotizaron notebooks para todos los trabajadores. El precio considerado fue otorgado por PC Factory y corresponde al modelo Inspiron 14^a core i3 de la marca Dell. El programador web contará con un notebook de mayor capacidad, con el fin de afrontar las contingencias y aprovechar todo el potencial de este elemento en el proyecto. El notebook considerado también fue cotizado en PC Factory y corresponde a un DV6-7380LA intel Core i7 de la marca HP.

Para la instalación de las líneas telefónicas se consultó con la empresa VTR y una ejecutiva manifestó que el precio para instalar una línea era de \$5.990.

En relación al equipamiento de la oficina se consultó en Sodimac y se eligieron los muebles que aparecen en el detalle contemplando un escritorio para cada trabajador de la empresa.

Para estimar los costos de los trámites legales se utilizó el manual del emprendedor⁵⁰ de la Asociación de emprendedores de Chile (ASECH) donde se establecen los precios indicados anteriormente como los precios promedio del mercado.

En el presupuesto de marketing se incluye una campaña promocional con entrega de folletos y promotores. El costo de los folletos fue cotizado en aloprint.cl y el sueldo de las promotoras fue estimado de acuerdo al mercado. Además de una campaña en televisión dando a conocer el nuevo servicio que

⁵⁰ ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. Manual del Emprendedor. 2012. [en línea] http://asech.cl/wp-content/uploads/2012/10/Manual_del_Emprendedor_web2.pdf [consulta: 11 junio 2013].

pretende entregar este proyecto. Los costos de esta campaña están estimados a partir de un plan de medios utilizado como ejemplo.⁵¹

Este desglose de información lleva a la inversión inicial total de \$148.657.545.

⁵¹ Plan de Medios Plan AUGE. Comunicación Integrada de Marketing. Información de trabajo.

Ingresos

Los ingresos del proyecto provienen principalmente de dos fuentes: una que es el ingreso por la suscripción de los consumidores y la otra es el ingreso por publicidad en la página web. Cabe destacar que la página ofrecerá una información estándar de forma gratuita y que se podrá pagar una suscripción con un costo de \$1.000 para tener acceso a información más detallada. De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada a los diversos consumidores se estiman los ingresos que se presentarán a continuación. Cabe recalcar que la demanda se estimó en base al valor mínimo de acuerdo al valor de la demanda manifestado por los consumidores menos el margen de error, con el fin de realizar los cálculos de forma conservadora y realista.

Tabla N°11: Ingresos.

Ingresos			Total ingresos proyectados
Total contratos		12.137.610	
Porcentaje de gente que usaría el servicio (límite inferior margen de error)		85%	
Total mercado objetivo (en número de contratos)		10.316.969	
Porcentaje de clientes que pagarían (límite inferior margen de error)		25%	
Total clientes que pagarían		2.579.242	
Precio por comparación (1 mes)		\$ 1.000,00	
Total de espacios publicitarios		10	
Ingreso mensual por banner		\$ 500.000,00	
Tasa de ocupación publicidad		50%	
Inflación		3%	
Participación de mercado proyectada (según penetración e-banking)	Año 1	14%	\$ 391.093.898
	Año 2	23,10%	\$ 625.304.079
	Año 3	30,95%	\$ 870.611.216
	Año 4	40,24%	\$ 1.129.380.518
	Año 5	50,70%	\$ 1.422.415.937

Fuente: Elaboración propia.

El total de contratos que pudiesen ser revisados mediante el servicio web del proyecto es 13.137.610. De acuerdo al estudio que se hizo un 91% de los encuestados utilizarían el servicio y de este 91% un 31% pagaría por este

servicio. Al tener la encuesta un margen de error de un 6% se decidió corregir por este margen y reducir el porcentaje de contratos que serían revisados a un 85% y el porcentaje de personas que pagarían a un 25%.

El precio por suscripción mensual, es decir, la posibilidad de comparar un contrato por ejemplo los seguros obligatorios de automóviles, es de \$1000. Este monto fue obtenido de los datos de la disposición a pagar por parte de los consumidores.

El precio cobrado por publicidad en el sitio web fue establecido luego de una investigación en sitios web de distintos orígenes, pero reconocidos por las personas. En ese sentido se cobra un 20% de lo que cobran sitios como emol.com, latercera.cl o terra.cl. Lo cual se percibe como un cobro razonable y que dependerá del éxito del proyecto. Además se utilizó una tasa de ocupación de los espacios publicitarios de un 50% con el fin de que las estimaciones sean lo suficientemente conservadoras.

La participación de mercado fue estimada en relación a la penetración del e-banking en el mercado. Precisamente se estableció la participación de mercado del e-banking⁵² desde el año 2000 al 2005. A partir de la participación de mercado del e-banking en su primer año se proyectó para los siguientes años en relación al crecimiento del uso de este servicio.

⁵² Evolución Principales Medios de Pago. SBIF. Diciembre 2012.

Tabla N°12: Estimación penetración-demanda.

Año	Crecimiento participación de mercado	Año	Demanda
Año 1	65%	Año 1	14,00%
Año 2	34%	Año 2	23,10%
Año 3	30%	Año 3	30,95%
Año 4	26%	Año 4	40,24%
Año 5	21%	Año 5	50,70%

Fuente: Elaboración propia.

Costos

A continuación se mostrarán los costos de funcionamiento del proyecto.

Tabla N°13: Costos.

Costos	Costo mensual	Costo anual (proyección año 1)
Costos operacionales		
Analista contratos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Programador	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Hosting	\$ 59.500	\$ 713.998
Total Costos operacionales	\$ 1.809.500	\$ 21.713.998
GAV		
Secretaria	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Encargado administrativo	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Operadores	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Arriendo oficina	\$ 650.000	\$ 7.800.000
Internet	\$ 34.900	\$ 418.800
Telefonía	\$ 189.900	\$ 2.278.800
Publicidad	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Google ad words	\$ 1.080.000	\$ 12.960.000
Costo webpay	\$ 10.970	\$ 131.640
Total GAV	\$ 4.415.770	\$ 52.989.240
Costos totales	\$ 6.225.270	\$ 74.703.238

Fuente: Elaboración propia.

Entre los costos operacionales contamos lo sueldos de los analistas y programador web, además del costo de hosting. Esto ya que influyen directamente en el negocio.

Los sueldos representan el promedio del mercado para trabajadores recién egresados o con poca experiencia y fueron obtenidos a través de páginas web especializadas en el tema⁵³.

El costo mensual del hosting fue cotizado en hosting.cl. El producto ofrecido en un hosting empresarial con casillas de e-mail ilimitadas, transferencia ilimitada, etc. En resumen un hosting que permite mantener el funcionamiento de un sitio web del nivel que necesita el proyecto.

Los gastos de administración y ventas consisten en: sueldos de secretaria, encargado administrativo y operadores, el arriendo de la oficina, internet, telefonía, publicidad Google Adwords y Webpay.

Los sueldos de la secretaria, el encargado administrativo y los operadores fueron obtenidos a partir de sueldos de mercado para recién egresados o trabajadores con poca experiencia a partir de sitios web especializados.⁵⁴

El costo de arriendo de la oficina fue consultado en diversos sitios web de compra y arriendo de propiedades, entre los cuales se seleccionó una casa que se ofrecía para oficina en la comuna de Las Condes a través de emol.com.⁵⁵

El costo de internet y telefonía corresponden a los precios que ofrece VTR y fueron consultados a una ejecutiva vía telefónica.

⁵³ TUSALARIO. 2013. [en línea] <http://www.tusalarario.org/chile/main> [consulta: 17 junio 2013].

OPCIONEMPLEO. 2013. [en línea] <http://www.opcionempleo.cl/> [consulta: 17 junio 2013].

CHILETRABAJOS. 2013. [en línea] <http://www.chiletrabajos.cl/> [consulta: 17 junio 2013].

⁵⁴ TUSALARIO. 2013. [en línea] <http://www.tusalarario.org/chile/main> [consulta: 17 junio 2013].

OPCIONEMPLEO. 2013. [en línea] <http://www.opcionempleo.cl/> [consulta: 17 junio 2013].

CHILETRABAJOS. 2013. [en línea] <http://www.chiletrabajos.cl/> [consulta: 17 junio 2013].

⁵⁵ EMOL PROPIEDADES. 2013. [en línea]

<http://www.propiedades.emol.com/propiedad/detalle/15669481/oficina-o-casa-oficina-en-arriendo-en-las-condes-6-dormitorios-120-m2-p3b.html> [consulta: 20 junio 2013].

El costo de publicidad corresponde al costo mensual de un big banner en emol.com.

El costo de Google Adwords corresponde a la oferta de administración de campañas vía google ofrecido por tusclicks.cl.

Por último la empresa Transbank ofrece el servicio de Webpay e indica que el costo asciende a 0,48 UF mensual.⁵⁶

⁵⁶ TRANSBANK. Servicios y Tarifas: Webpay. 2013. [en línea]
https://www.transbank.cl/public/tbk_t_2329.html [consulta: 20 junio 2013].

Estado de resultados y flujo de caja

En la siguiente tabla se muestran los estados de resultados proyectados para los próximos 5 años a partir de los ingresos y costos analizados anteriormente.⁵⁷

Tabla N°14: Estado de resultados proyectado.

Estado de resultados	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por suscripción	\$ 361.093.898	\$ 613.679.079	\$ 822.329.966	\$ 1.069.028.955	\$ 1.346.976.484
Ingresos por publicidad	\$ 30.000.000	\$ 38.625.000	\$ 48.281.250	\$ 60.351.563	\$ 75.439.453
Ingresos operacionales	\$ 391.093.898	\$ 652.304.079	\$ 870.611.216	\$ 1.129.380.518	\$ 1.422.415.937
Analista contratos	\$ 12.000.000	\$ 12.720.000	\$ 13.483.200	\$ 14.292.192	\$ 15.149.724
Programador	\$ 9.000.000	\$ 9.540.000	\$ 10.112.400	\$ 10.719.144	\$ 11.362.293
Hosting	\$ 713.988	\$ 735.408	\$ 757.470	\$ 780.194	\$ 803.600
Costos operacionales	\$ 21.713.988	\$ 22.995.408	\$ 24.353.070	\$ 25.791.530	\$ 27.315.616
Margen bruto	\$ 369.379.909	\$ 629.308.671	\$ 846.258.146	\$ 1.103.588.988	\$ 1.395.100.321
GAV					
Secretaria	\$ 3.600.000	\$ 3.816.000	\$ 4.044.960	\$ 4.287.658	\$ 4.544.917
Encargado administrativo	\$ 4.800.000	\$ 5.088.000	\$ 5.393.280	\$ 5.716.877	\$ 6.059.889
Operadores	\$ 9.000.000	\$ 9.540.000	\$ 10.112.400	\$ 10.719.144	\$ 11.362.293
Arriendo oficina	\$ 7.800.000	\$ 8.034.000	\$ 8.275.020	\$ 8.523.271	\$ 8.778.969
Internet	\$ 418.800	\$ 431.364	\$ 444.305	\$ 457.634	\$ 471.363
Telefonía	\$ 2.278.800	\$ 2.347.164	\$ 2.417.579	\$ 2.490.106	\$ 2.564.809
Publicidad	\$ 24.960.000	\$ 25.708.800	\$ 26.480.064	\$ 27.274.466	\$ 28.092.700
Costo webpay	\$ 131.631	\$ 135.580	\$ 139.648	\$ 143.837	\$ 148.152
GAV	\$ 52.989.231	\$ 55.100.908	\$ 57.307.256	\$ 59.612.992	\$ 62.023.093
Resultado operacional	\$ 316.390.678	\$ 574.207.763	\$ 788.950.890	\$ 1.043.975.995	\$ 1.333.077.228
Utilidad antes de impuestos	\$ 316.390.678	\$ 574.207.763	\$ 788.950.890	\$ 1.043.975.995	\$ 1.333.077.228
Impuestos	\$ 63.278.136	\$ 114.841.553	\$ 157.790.178	\$ 208.795.199	\$ 266.615.446
Utilidad después de impuestos	\$ 253.112.542	\$ 459.366.210	\$ 631.160.712	\$ 835.180.796	\$ 1.066.461.783
Inversión inicial	\$ 148.657.545				
Margen neto	65%	70%	72%	74%	75%

Fuente: Elaboración propia.

⁵⁷ Todas las partidas fueron corregidas por inflación, utilizando el punto medio del rango de inflación del Banco Central, es decir, 3%.

En la siguiente tabla se presentan los flujos de caja proyectados.

Tabla N°15: Flujos de caya proyectados.

Resumen Flujo de Caja	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT	\$ 316.390.678	\$ 574.207.763	\$ 788.950.890	\$ 1.043.975.995	\$ 1.333.077.228
Impuestos	\$ 63.278.136	\$ 114.841.553	\$ 157.790.178	\$ 208.795.199	\$ 266.615.446
EBIT(1-Impuestos)	\$ 253.112.542	\$ 459.366.210	\$ 631.160.712	\$ 835.180.796	\$ 1.066.461.783
Depreciación	\$ 1.196.597	\$ 1.196.597	\$ 1.196.597	\$ 1.794.896	\$ 1.794.896
Inversion Inicial	\$ 148.657.545				
FC	\$ 105.651.594	\$ 460.562.807	\$ 632.357.309	\$ 836.975.692	\$ 1.068.256.678

Fuente: Elaboración propia.

VAN y TIR

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los flujos de caja utilizados para obtener el valor actual neto, para luego presentar el resultado el VAN. Además se dan a conocer distintos valores del VAN del proyecto utilizando diversas tasas de descuento.

Tabla N°16: Flujos de caja y VAN.

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Año Proyecto	1	2	3	4	5
FC	\$ 105.651.594	\$ 460.562.807	\$ 632.357.309	\$ 836.975.692	\$ 1.068.256.678

Fuente: Elaboración propia.

Tasa Anual	VAN
5%	\$ 2.590.207.660,80
6%	\$ 2.501.736.639,77
8%	\$ 2.352.704.002,77
10%	\$ 2.186.745.738,04
15%	\$ 1.889.206.516,49
20%	\$ 1.606.768.305,55
25%	\$ 1.395.920.005,93
30%	\$ 1.222.381.498,09
35%	\$ 1.078.208.887,79
40%	\$ 957.394.701,64

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el proyecto tiene gran potencial. Con la tasa de descuento pertinente a la industria obtenida anteriormente, el VAN asciende a \$1.889.206.516 a 5 años. Inclusive el VAN es tremendamente alto con una tasa del 40%, siendo éste \$957.394.701.

A continuación se verá la TIR del proyecto.

Tabla N°17: TIR.

Año	Inversión inicial	2013	2014	2015	2016	2017
FC	-\$ 148.657.545	\$ 254.309.139	\$ 460.562.807	\$ 632.357.309	\$ 836.975.692	\$ 1.068.256.678
					TIR	227,6%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se observa que la tasa que hace que el VAN sea igual a 0 es igual a un 227,6%.

Análisis de sensibilidad

En este apartado se analizará la sensibilidad de los flujos de caja del proyecto ante cambios en el escenario estimado. Precisamente serán cambios con respecto a: tasa de descuento, tasa de pago de la suscripción, participación de mercado e ingresos de publicidad.

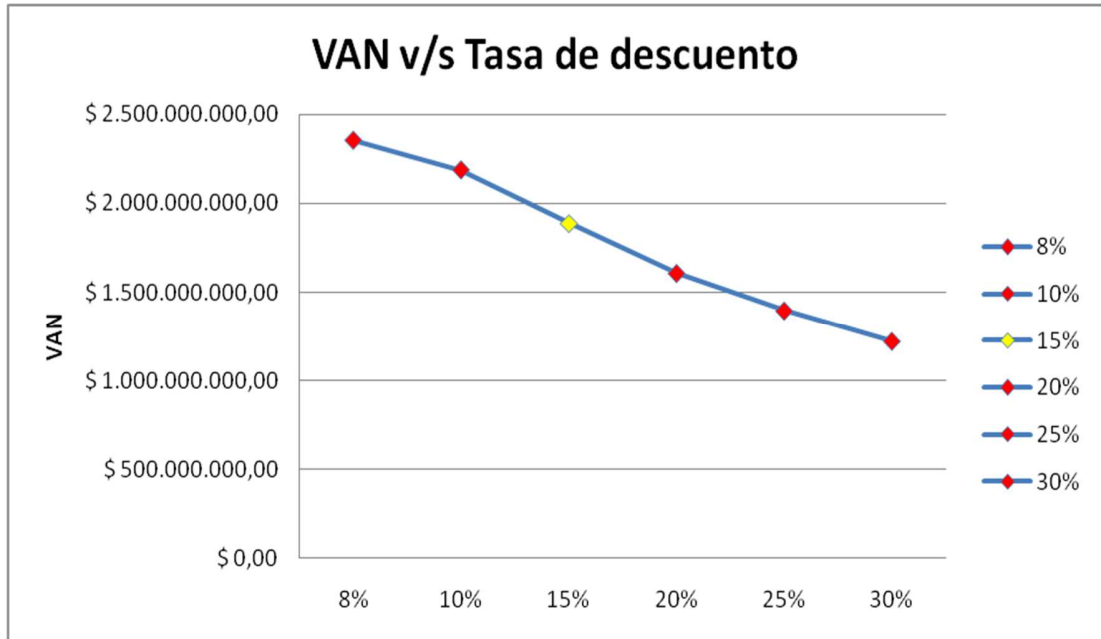
VAN v/s Tasa de descuento

Tabla N°18: VAN v/s Tasa de descuento.

T.Dscto Anual	Δ% T.Dscto Mensual	VAN	% VAN
8%	-46,55%	\$ 2.352.704.002,77	25%
10%	-31,47%	\$ 2.186.745.738,04	16%
15%	0,00%	\$ 1.889.206.516,49	0%
20%	37,06%	\$ 1.606.768.305,55	-15%
25%	71,33%	\$ 1.395.920.005,93	-26%
30%	105,59%	\$ 1.222.381.498,09	-35%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°19: VAN v/s Tasa de descuento.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que existe una sensibilidad bastante alta a la tasa de descuento, ya que el cambio en el VAN es mucho mayor que el cambio en la tasa de descuento. Sin embargo el proyecto demuestra gran solidez a pesar de ser evaluado bajo tasas de descuento más altas que la calculada para el proyecto.

VAN v/s Tasa de pago suscripción

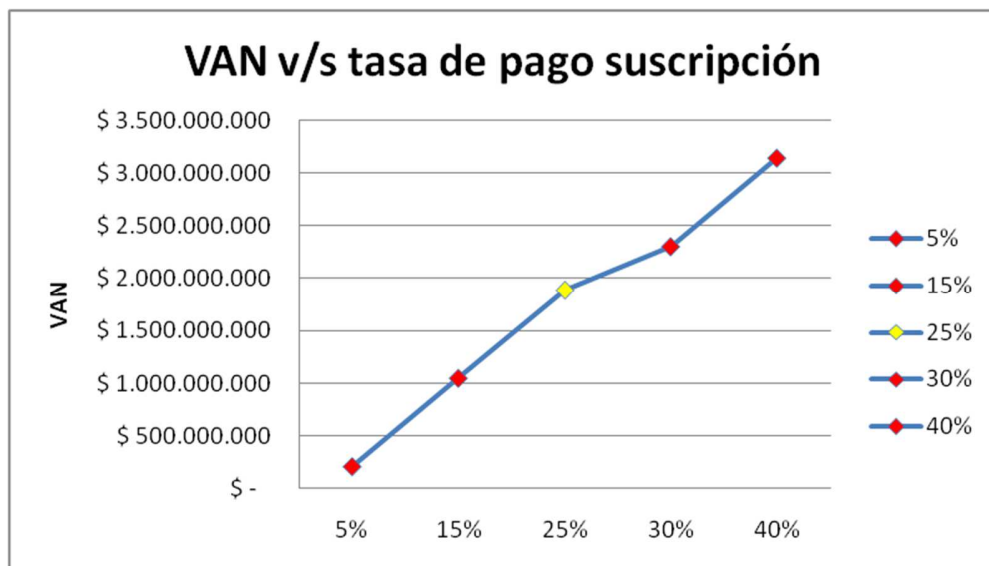
En el siguiente análisis se presentas la influencia en el VAN de cambios en la tasa de pago de la suscripción al sitio web.

Tabla N°19: VAN v/s Tasa de pago suscripción.

Demanda (% de personas que paguen suscripción)	$\Delta\%$ Tasa de pago suscripción	VAN	% VAN
5%	-80%	\$ 205.599.616	-89%
15%	-40%	\$ 1.047.359.323	-45%
25%	0%	\$ 1.889.206.516	0%
30%	20%	\$ 2.309.998.885	22%
40%	60%	\$ 3.151.758.592	67%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°20: VAN v/s Tasa de pago suscripción.



Fuente: Elaboración propia.

Existe una alta sensibilidad en relación a la tasa de pago de la suscripción. Hecho absolutamente esperable, ya que es la mayor fuente de ingresos del

proyecto. Sin embargo el proyecto resiste una disminución en la demanda muy alta (80%) y aun así el VAN se mantiene positivo. Además la tasa de pago de un 25% fue obtenida de los propios consumidores potenciales. Cabe destacar que ese 25% se obtuvo descontando el margen de erro de un 6%, con el fin de que el cálculo tenga un mayor grado de realismo.

VAN v/s Participación de mercado

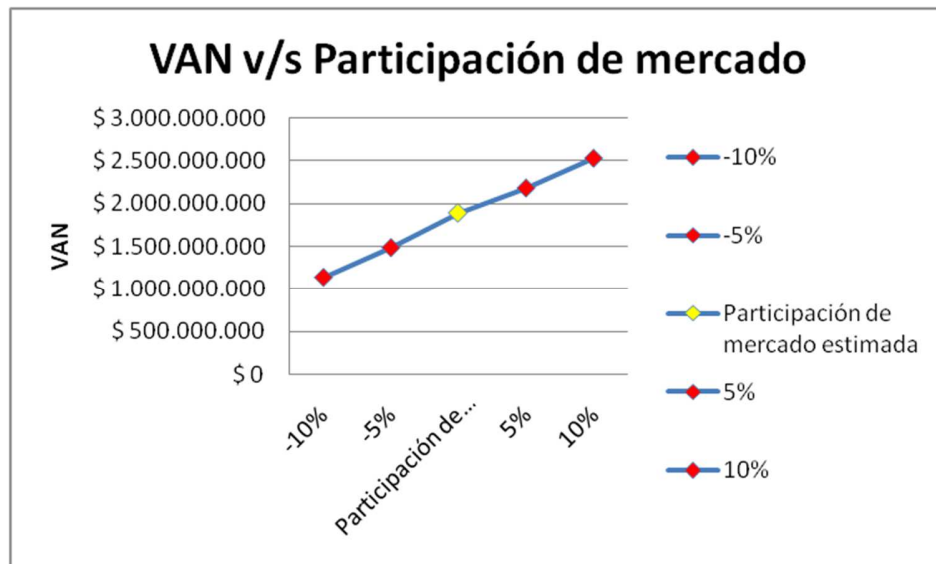
A continuación se observan las tablas correspondientes al análisis de sensibilidad en relación a un cambio en la participación de mercado de la empresa.

Tabla N°20: VAN v/s Participación de mercado.

Participación de mercado	VAN	% Van
-10%	\$ 1.136.752.034	-40%
-5%	\$ 1.485.960.156	-21%
Participación de mercado estimada	\$ 1.889.206.516	0%
5%	\$ 2.184.376.402	16%
10%	\$ 2.533.584.525	34%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°21: VAN v/s Participación de mercado.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y el gráfico se destaca la sensibilidad del VAN del proyecto en relación a la participación de mercado. El proyecto se sitúa en una posición que goza de bastante fortaleza, ya que resiste estoicamente hasta un 10% de baja en la demanda y aun así mantiene un VAN muy alto.

En la tabla a continuación se presenta la evolución de la participación de mercado que se incluyó en el análisis de sensibilidad. Donde se pretendió analizar la sensibilidad ante el supuesto de la penetración del e-banking. Ya que se utilizó la curva de penetración del e-banking para pronosticar una demanda anual. Cabe destacar que como resultado del estudio un 91% de los consumidores utilizarían el sitio web, por lo que el proyecto podría tener un éxito aun mayor, aunque es un gran aliciente la perspectiva que propone con estimaciones más conservadoras.

Tabla N°21: Demanda estimada por año ante cambio en proyección.

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Menos 10%	4%	13,10%	20,95%	30,24%	40,70%
Menos 5%	9%	18,10%	25,95%	35,24%	45,70%
Participación de mercado estimada	14%	23,10%	30,95%	40,24%	50,70%
Más 5%	19%	28,10%	35,95%	45,24%	55,70%
Más 10%	24%	33,10%	40,95%	50,24%	60,70%

Fuente: Elaboración propia.

VAN v/s Ingresos por publicidad

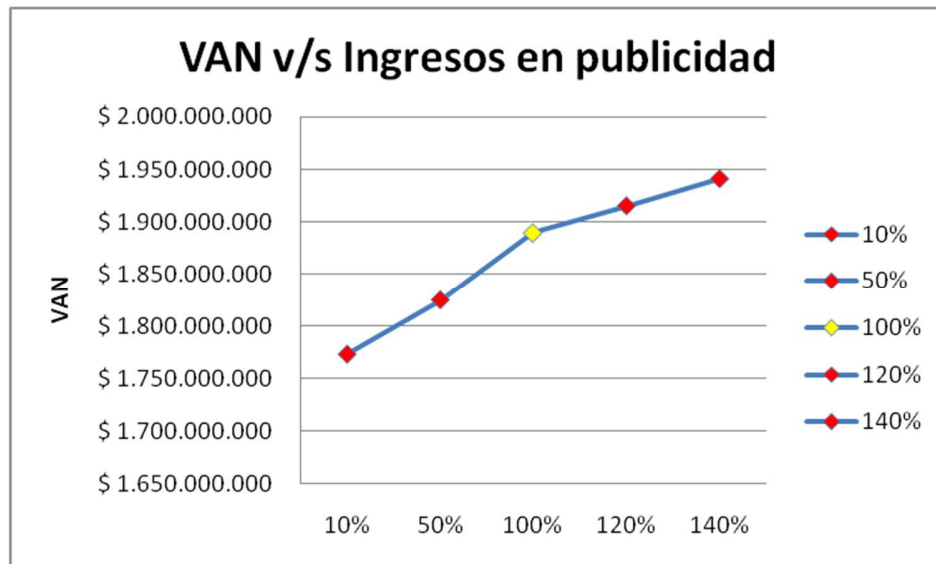
En el siguiente apartado observamos en análisis de sensibilidad con respecto a los ingresos por publicidad.

Tabla N°22: VAN v/s Ingresos en publicidad.

Ingresos publicidad		Δ% Ingresos publicidad	VAN	% Van
10%		-90%	\$ 1.773.387.521	-6%
50%		-50%	\$ 1.824.862.630	-3%
100%		0%	\$ 1.889.206.516	0%
120%		20%	\$ 1.914.944.071,04	1%
140%		40%	\$ 1.940.681.625,59	3%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°22: VAN v/s Ingresos en publicidad.



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis se observa que no existe una mayor influencia en el VAN de los ingresos por publicidad. Al descontar los ingresos por publicidad situandolos en un 50% del estimado o hasta un 10% del estimado, la influencia en el VAN es mínima. Lo mismo si se aumenta el ingreso al 120% o al 140%. Esto es bastante normal, ya que la publicidad si bien representa una fuente de ingresos valiosa es mucho menor en comparación a los ingresos por suscripción.

Modelo de negocio

Segmento de clientes

El segmento objetivo que se quiere atender son habitantes de Chile mayores de 18 años con acceso a tarjetas de crédito no bancarias o seguros de automóvil, contra robo e incendio. Pertenecientes a los grupos socioeconómicos ACB1, C2, C3 y D. Los consumidores tienen contratado un seguro y/o una tarjeta de crédito no bancaria. Normalmente se preocupan de comparar y averiguar sobre las distintas opciones al momento de contratar uno u otro producto. La mayoría asegura leer los contratos y la letra chica, aunque un casi el 40% de los consumidores no lo hace⁵⁸. Además utilizan internet para comprar productos y servicios. Los consumidores de seguros consideran como la variable de mayor importancia la cobertura que éste tenga, así como también el deducible y la cuota mensual. La mayoría de los consumidores está satisfecho⁵⁹, sin embargo existe una no despreciable parte de ellos que ha tenido malas experiencias principalmente por demoras en la respuesta por parte de las empresas y cláusulas abusivas. Los consumidores de tarjetas de crédito no bancarias consideran como la variable de mayor importancia el cobro de comisiones⁶⁰, el cual muchas veces resulta en cláusulas abusivas. También consideran que la tarjeta sea aceptada en todas partes, que permita el pago en cuotas y que no cobren altas tasas por atraso en el pago de la cuota. La mayoría de los consumidores de tarjetas de crédito no bancarias no están conformes con el servicio que les entregan principalmente por las cláusulas abusivas. Los consumidores están dispuestos a utilizar el servicio web ofrecido⁶¹, ya que lo ven como una ayuda importante para sus decisiones. Es más, se detecta un

⁵⁸ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

⁵⁹ Resultados encuesta en Mercado Objetivo.

⁶⁰ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

⁶¹ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

micro-segmento dentro del segmento masivo, el cual está dispuesto a pagar por el servicio⁶², ya que buscan información precisa y valoran ésta de gran manera.”

Propuesta de valor

El objetivo principal es acabar con las asimetrías de información que surgen con la llamada letra chica. Es por eso que se pretende ayudar a los consumidores a tomar decisiones más económicamente eficientes a través de un sitio web donde podrán encontrar información comparativa sobre la letra chica y los contratos de tarjetas de crédito no bancarias y diversos tipos de seguros.

Asimismo la empresa pretende lograr que una gran masa crítica de clientes utilice el servicio, dado que el 90% de ellos lo utilizarían⁶³ y el 30% pagarían por ello⁶⁴. Además se garantizará una alta satisfacción en el servicio, a través de un feedback continuo y la actualización constante de los contenidos. Se espera una tasa de satisfacción de clientes superior al 85% y una tasa de recomendación superior al 70%⁶⁵. Se espera lograr al menos el nivel de penetración planteado en la evaluación financiera, lo cual aseguraría el éxito del proyecto.

Canales de distribución

El principal canal de distribución será el sitio web que será desarrollado bajo altos estándares con el fin de establecer un fuerte vínculo con los consumidores.

⁶² Resultados encuesta en Mercado objetivo

⁶³ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

⁶⁴ Resultados encuesta en Mercado objetivo.

⁶⁵ Objetivos en Estrategia Competitiva.

Relaciones con clientes

Además de ofrecer un sitio web con un interfaz simple y amigable los consumidores contarán con un completo servicio al cliente mediante los operadores telefónicos. A través del cual podrán resolver sus dudas e ir aprendiendo conceptos y el uso correcto del sitio web.

Recursos clave

Entre los recursos clave más importantes detectados en la realización del proyecto se encuentran: página web, contratos de tarjetas y seguros y servicio al cliente. Si bien ninguno de éstos es fuente de ventaja competitiva para la empresa, son tremendamente radicales para el éxito de ésta por las sinergias creadas a raíz de su actividad conjunta. La página web será la cara visible y el canal de distribución del servicio, por lo cual el entendimiento de las necesidades del consumidor obtenido de la cadena de valor del servicio⁶⁶, debe verse reflejado en el sitio web. Los contratos serán la fuente de información para reducir estas asimetrías detectadas y poder ayudar a los consumidores a tomar mejores decisiones. El servicio al cliente permitirá tanto satisfacer las necesidades de éstos como ser un vínculo más con el fin de recopilar el feedback necesario para lograr la satisfacción de éstos.

Actividades clave

Dentro de las actividades clave se encuentran: actividades de marketing, recopilación de contratos, procesamiento de contratos, solución de problemas

⁶⁶ Ver Cadena de Valor de Servicio.

de los clientes y gestión de recursos humanos. Entre estas actividades el marketing y el procesamiento de los contratos son fuente de ventaja competitiva, tema ya expuesto en la sección de análisis VRIO. La actividad de marketing es fundamental ya que debe ofrecer lo que los consumidores buscan, con el fin de que muchos de ellos conozcan el servicio y permita generar los ingresos para el éxito del proyecto. El procesamiento de los contratos permitirá estar el día con el abanico de contratos a comparar en el sitio y permitirá eliminar esas asimetrías de información. También la recopilación de los contratos será clave, ya que el sitio debe ofrecer todos los servicios que pueda comparar. La actividad de recursos humanos permitirá engranar todo lo dicho anteriormente. Poniendo en práctica el diagrama de la cadena de valor de servicios y mantener a los clientes satisfechos, logrando esa masa crítica que permita el éxito del proyecto.

Alianzas clave

Los contratos son de conocimiento público por lo tanto no es necesario conformar una alianza con las empresas que ofrecen esos servicios. Una alianza importante será la empresa que administrará la campaña de Google Adwords, llamada tusclicks.cl. La cual permitirá aparecer en el conocido buscador Google y dará alcance al proyecto. Otra alianza clave será la generada con la empresa que desarrolle el sitio web, ya que al ser una página de una complejidad alta (en el sentido técnico) se debe trabajar de forma conjunta con el fin de obtener el mejor producto posible.

Flujo de ingresos

La empresa capturará el valor a través de dos caminos. Primero los ingresos por suscripción, ya que un tercio de los consumidores valora el servicio hasta el punto de pagar por él. Segundo los ingresos publicitarios, que dependerán del tráfico de clientes por el sitio web. El precio de la suscripción es de \$1000, el cual fue determinado a través de la disposición a pagar de los consumidores⁶⁷. Cabe destacar que pagando esta suma los clientes tendrán acceso a la información detallada de un tipo de producto durante un mes. Por ejemplo podrán comparar los diversos SOAP en el mercado durante ese mes (tiempo prudente para decidir).

En la siguiente tabla se muestran los flujos de ingresos provenientes de ambos caminos según las proyecciones hechas en el apartado de evaluación financiera.

Flujos de ingresos proyectados	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por suscripción	\$ 361.093.898	\$ 613.679.079	\$ 822.329.966	\$ 1.069.028.955	\$ 1.346.976.484
Ingresos por publicidad	\$ 30.000.000	\$ 38.625.000	\$ 48.281.250	\$ 60.351.563	\$ 75.439.453

Fuente: Elaboración propia.

⁶⁷ Ver Resultados Encuesta en Mercado Objetivo.

Estructura de costos

A continuación se presenta una tabla con los principales costos en los que incurre el proyecto.

Costos	Costo mensual	Costo anual (proyección año 1)
Costos operacionales		
Analista contratos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Programador	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Hosting	\$ 59.500	\$ 713.998
Total Costos operacionales	\$ 1.809.500	\$ 21.713.998
GAV		
Secretaria	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Encargado administrativo	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Operadores	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Arriendo oficina	\$ 650.000	\$ 7.800.000
Internet	\$ 34.900	\$ 418.800
Telefonía	\$ 189.900	\$ 2.278.800
Publicidad	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Google ad words	\$ 1.080.000	\$ 12.960.000
Costo webpay	\$ 10.970	\$ 131.640
Total GAV	\$ 4.415.770	\$ 52.989.240
Costos totales	\$ 6.225.270	\$ 74.703.238

Fuente: Elaboración propia.

Los sueldos de programador, secretaria, analistas, encargados administrativos y operadores fueron obtenidos de sitios web especializados y pretenden ser competitivos en el mercado.⁶⁸ El hosting es ofrecido por una empresa especializada y equivale al hosting para una empresa que funcione a través de la web. El resto de los costos son el arriendo de la oficina consultado en emol.com y gastos de administración como: internet y telefonía. También se

⁶⁸ TUSALARIO. 2013. [en línea] <http://www.tusalarario.org/chile/main> [consulta: 17 junio 2013].
OPCIONEMPLEO. 2013. [en línea] <http://www.opcionempleo.cl/> [consulta: 17 junio 2013].
CHILETRABAJOS. 2013. [en línea] <http://www.chiletrabajos.cl/> [consulta: 17 junio 2013].

identifica el costo de la campaña de Google Adwords, la cual será administrada por tusclicks.cl. Dicha empresa se dedica a administrar un presupuesto y utilizarlo de forma óptima en dicha plataforma. Por último está el costo de Webpay, servicio de pago web ofrecido por Transbank.

Riesgos

Seguridad informática

Un riesgo latente del proyecto es el tema de la seguridad informática, ya que se efectuarán pagos electrónicos y los clientes entregarán datos personales al suscribirse al sitio. Para contrarrestar este riesgo se canalizará el pago a través de webpay, el servicio de pago web que ofrece la compañía Transbank en el país.

Disponibilidad de la página web

Otro riesgo que tiene el proyecto es la disponibilidad del sitio web. El sitio debe estar permanentemente en línea ante las consultas que puedan surgir por parte de los consumidores. Por esto se ha dispuesto un programador web en el sistema de la empresa con el fin de poder actuar ante cualquier contingencia que tenga desarrollo en el futuro. No se descarta agregar más personal con conocimientos informáticos, ya que el sitio web será un activo muy importante para la empresa y será la cara visible de ésta, por lo que debe estar siempre disponible para los consumidores.

Perspectivas a futuro

Durante el desarrollo del proyecto se detectó una veta de negocio complementaria. Se piensa que a futuro se puede integrar una nueva unidad de negocio a la empresa. Ésta sería una unidad de asesoría para pequeñas y medianas empresas. Sería un bróker de seguros para esas empresas que muchas veces no tienen los recursos para contratar grandes compañías. Además el renombre que pretende alcanzar el proyecto a esa altura, permitirá generar esa confianza por parte de las empresas. Las cuales también buscarán tomar ese tipo de decisiones de una forma más económicamente eficiente al igual que los consumidores.

Bibliografía

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS. 2007. Por Whelen T., Hunger J. y Oliva I. Décima edición.

ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. Manual del Emprendedor. 2012. [en línea] [http://asech.cl/wp-content/uploads/2012/10/Manual del Emprendedor web2.pdf](http://asech.cl/wp-content/uploads/2012/10/Manual_del_Emprendedor_web2.pdf) [consulta: 11 junio 2013].

Balance Social. AACH. 2011.

BANCO MUNDIAL. Indicadores de Desarrollo Mundial. 2012. [en línea] http://www.google.cl/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9 &met_y=it_net_user_p2&idim=country:CHL&dl=es&hl=es&q=usuarios%20de%20internet%20en%20chile [consulta: 13 mayo 2012].

CHILETRABAJOS. 2013. [en línea] <http://www.chiletrabajos.cl/> [consulta: 17 junio 2013].

EMOL PROPIEDADES. 2013. [en línea] <http://www.propiedades.emol.com/propiedad/detalle/15669481/oficina-o-casa-oficina-en-arriendo-en-las-condes-6-dormitorios-120-m2-p3b.html> [consulta: 20 junio 2013].

Estudio de Medios de Pago en Chile. Gemines Consultores. 2012.

Evolución Principales Medios de Pago. SBIF. Diciembre 2012.

Informe Parque Automotriz. INE. 2011.

Informe Trimestral de Tarjetas de Crédito no Bancarias. SBIF. Diciembre 2012.

James Heskett, Thomas Jones, Gary Loveman, Earl Sasser y Leonard Schlesinger. 1994. Putting the service profit chain to work. Harvard Business Review: 164-174.

LIRA, F. y STOTZ, C. 2011. Estimación del Premio por Riesgo en Chile. Banco Central. Documento de Trabajo N°617:12.

MORNINGSTAR. Index Performance: Return. 2013. [en línea] <http://news.morningstar.com/index/indexReturn.html> [consulta: 03 junio 2013].

OPCIONEMPLEO. 2013. [en línea] <http://www.opcionempleo.cl/> [consulta: 17 junio 2013].

QBALANCE. Corporation Tax Rate- Federal and State. 2010. [en línea] <http://www.qbalance.com/Corporate Tax Rates United States.htm> [consulta: 03 junio 2013].

Reclamos en el Mercado Financiero Bancos y Retailers. Sernac Financiero. 2012.

SERNAC. Cuenta Pública. 2012. [en línea] <http://www.sernac.cl/cuenta-publica-2012-reclamos-de-consumidores-aumentan-57-durante-los-ultimos-tres-anos/> [consulta: 24 abril 2012].

Síntesis Estadística. AACH. 2011.

STERN SCHOOL OF BUSINESS NEW YORK. Damodaran on-line: Betas by Sector. 2013. [en línea] http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [consulta: 05 junio 2013].

TRANSBANK. Servicios y Tarifas: Webpay. 2013. [en línea] https://www.transbank.cl/public/tbk_t_2329.html [consulta: 20 junio 2013].

TUSALARIO. 2013. [en línea] <http://www.tusalarario.org/chile/main> [consulta: 17 junio 2013].

US DEPARTMENT OF THE TREASURY. Daily Treasury Long Term Data. 2013. [en línea] <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=longtermrate> [consulta: 03 junio 2013].

Anexos

Anexo N°1: Tarjetas de crédito no bancarias desagregadas por emisor.

Emisor	Marca	Tarjetas vigentes al final del período informado	Tarjetas con operaciones en el período
ABC Inversiones Ltda.	Tarjeta ABC	71.841	17.198
Créditos Organización y Finanzas S.A. (Cofisa S.A.)	Tarjeta DIN y ABCDIN	758.564	305.591
Total ABC Inversiones Ltda. y Cofisa S.A.		830.405	322.789
Cencosud Administradora de Tarjetas S.A.	Jumbo	527.460	202.646
	Más Easy	158.102	41.906
	Más París	1.314.619	628.832
	Tur Bus Card	-	-
	Cencosud	716.804	455.206
Total Cencosud Administradora de Tarjetas S.A.		2.716.985	1.328.590
Comercializadora y Administradora de Tarjetas Extra S.A.	Xtra	-	-
Car S.A.	RIPLEY	2.736.491	1.072.578
	Mastercard CAR	2.092	1.343
Total Car S.A.		2.738.583	1.073.921
Administradora TMO S.A.	Johnson's Multiopción	-	-
Inversiones SCG S.A.	Tarjeta La Polar	N/D	N/D
Promotora CMR Falabella S.A.	CMR Falabella	3.904.921	866.604
	Visa Promotora CMR Falabella	2.084.442	1.153.479
	Mastercard Promotora CMR Falabella	242	8
Total Promotora CMR Falabella S.A.		5.989.605	2.020.091
Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto S.A.	PRESTO	1.408.905	416.224
Total general		13.684.483	5.161.615

Fuente: SBIF

Anexo N°2: ¿Tiene contratado algún seguro de automóvil, SOAP, contra incendio o robo?

¿Tiene contratado algún seguro de automóvil, SOAP, contra incendio o robo?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	108	40%
No	159	60%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°3: Nota promedio características de los seguros.

Nota promedio características seguros									
Nota	1	2	3	4	5	6	7		
Característica								Total	Promedio
Cobertura	2	0	0	3	8	20	75	108	6,5
Deducible	0	1	5	14	24	21	43	108	5,7
Prima mensual	2	0	4	11	15	26	50	108	5,9

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°4: ¿Está usted satisfecho con el servicio de los seguros?

¿Está usted satisfecho con el servicio de los seguros?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	68	63%
No	40	37%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°5: Elija la alternativa que más se acerca a su problemática.

Elija la alternativa que más se acerca a su problemática		
Problemática	Cantidad	Porcentaje
Problemas con el contrato	0	0%
Cláusulas abusivas	12	30%
Incumplimiento de compromisos	10	25%
Demora en respuesta	18	45%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°6: ¿Tiene contratada alguna tarjeta de crédito no bancaria?

¿Tiene contratada alguna tarjeta de crédito no bancaria?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	62	23%
No	205	77%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°7: Nota promedio características tarjetas de crédito no bancarias.

Nota promedio características tarjetas de crédito no bancarias										
Nota	1	2	3	4	5	6	7			
Característica								Total	Promedio	
Sin cobro de comisiones	2	2	1	0	2	9	46	62	6,4	
Aceptada en todas partes	2	2	1	7	8	9	33	62	5,8	
Permita el pago en cuotas	5	2	2	2	12	15	24	62	5,5	
Menor costo por atraso en el pago	3	3	2	3	12	11	28	62	5,6	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°8: ¿Está usted satisfecho con el servicio de las tarjetas de crédito no bancarias?

¿Está usted satisfecho con el servicio de las tarjetas de crédito no bancarias?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	23	37%
No	39	63%
Total	62	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°9: Elija la alternativa que más se acerca a su problemática.

Elija la alternativa que más se acerca a su problemática		
Problemática	Cantidad	Porcentaje
Problemas con el contrato	3	8%
Cláusulas abusivas	30	77%
Incumplimiento de compromisos	6	15%
Total	39	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°10: ¿Compara usted o compararía las distintas opciones al contratar un seguro o tarjeta de crédito no bancaria?

¿Compara usted o compararía las distintas opciones al contratar un seguro o tarjeta de crédito no bancaria?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	181	68%
No	86	32%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°11: ¿Lee usted o leería los contratos de los seguros o tarjetas de crédito no bancarias?

¿Lee usted o leería los contratos de los seguros o tarjetas de crédito no bancarias?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	163	61%
No	104	39%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°12: ¿Utiliza internet para comprar o cotizar productos o servicios?

¿Utiliza internet para comprar o cotizar productos o servicios?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	246	92%
No	21	8%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°13: ¿Tiene contratado algún PAC o PAT?

¿Tiene contratado algún PAC o PAT?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	68	25%
No	199	75%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°14: ¿Utilizaría una página web que brindara información sobre la letra chica y los contratos de las tarjetas de crédito no bancarias y seguros?

¿Utilizaría una página web que brindara información sobre la letra chica y los contratos de las tarjetas de crédito no bancarias y seguros?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	243	91%
No	24	9%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°15: ¿Pagaría por este servicio?

¿Pagaría por este servicio?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	84	31%
No	183	69%
Total	267	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°16: Disposición a pagar.

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar?	Cantidad de respuestas
Menos de \$500	14
Entre \$500 y \$1000	24
Entre \$1001 y \$1500	18
Entre \$1501 y \$2000	12
Más de \$2000	16
Total	84

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°17: Noticias sobre cláusulas abusivas.

Cencosud asegura que acatará fallo de la Corte Suprema por cláusulas abusivas

La empresa ligada al empresario Horst Paulmann señaló que la sentencia dictada por la justicia "marca una nueva realidad en la industria y establece exigencias no recogidas en la normativa aplicable".

Emol

Miércoles, 24 de Abril de 2013, 18:14

Twitter 5

+1 0

Me gusta 26



SANTIAGO.- Cencosud aseguró que acatará el fallo emitido hoy por la Corte Suprema en su contra por cobros de comisiones en tarjetas de crédito y cláusulas abusivas, no obstante considerar que "en todo momento actuó de acuerdo a la legislación aplicable".

De acuerdo a un comunicado enviado por la empresa, "el mecanismo implementado por la compañía para la adecuación



1. Definen a las mujeres según el tipo de ropa interior que usan



2. Suspenden las ventas telefónicas de servicios de telecomunicaciones



3. Senador Alejandro Navarro: "Sin la DC, la Nueva Mayoría es la UP"



4. En Argentina clausuran un local de Jumbo por la lista de "500 productos"



5. Scotland Yard: Existe "una posibilidad" que Madeleine McCann esté viva



6. Argentina y Uruguay organizarán el Mundial de Fútbol 2030



7. Marejadas llegaron a Iquique: Inundaron casas y dañaron feria y locales

Fuente: emol.com

BancoEstado pagará compensaciones por \$5.675 millones a clientes por cláusulas abusivas

El acuerdo se logró tras una audiencia de conciliación donde participaron la Corporación Nacional de Consumidores y usuarios (Conadecus), el Sernac y la entidad bancaria.

Emol/Valor Futuro

Lunes, 6 de Mayo de 2013, 15:59

Twitter 75

+1 1



Foto: El Mercurio

SANTIAGO.- Tras nueve años de tramitación judicial, BancoEstado pagará compensaciones por \$5.675 millones a más de medio millón de clientes poseedores de libretas de ahorro a la vista, los que se vieron afectados por un cobro indebido de comisiones que se comenzó a efectuar desde el año 2003.

El acuerdo se logró tras una audiencia de conciliación donde participaron la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (Conadecus), el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) y la entidad bancaria.

Fuente: emol.com

Sernac detecta cláusulas abusivas en contratos de empresas de telecomunicaciones

Dichas condiciones les permiten, entre otras cosas, modificar de manera unilateral las fechas de pago y no responder por fallas en los servicios que éstas prestan.

Emol

Miércoles, 27 de Julio de 2011, 14:24

Twitter 40 +1 4 Me gusta 35



Foto: El Mercurio

SANTIAGO.- Tras analizar más de 49 contratos correspondientes a 6 compañías de telefonía móvil y fija, televisión por cable y Banda Ancha Internet, el Sernac detectó al menos 10 cláusulas abusivas de las firmas en desmedro de los consumidores.

Según explicó el ente regulador, las principales condiciones que pasan a llevar los derechos de los usuarios son las que permiten que una empresa pueda modificar unilateralmente un contrato, ya sea la suspensión del servicio o cambio en fechas de pago.

Fuente: emol.com

Anexo N°18: Ejemplo de contratos disponibles.

leer y revisar que la información contenida en el correspondiente cargo efectuado mediante. Para el caso de la línea de crédito, CMR Falabella o el Usuario, según corresponda al tipo de transacción que este realiza, su identificación, sea la cédula de identidad, pasaporte, clave secreta, firma electrónica u otro medio que el futuro sea implementado por CMR.

Por su parte, en los contratos que CMR celebre con los intermediarios comerciales, establecerá la obligación de cada establecimiento de facilitar al Usuario, según corresponda al tipo de transacción que este realiza, su identificación, sea la cédula de identidad, pasaporte, clave secreta u otro medio que el futuro sea implementado por CMR.

CMR podrá modificar, en caso de extravío o por razones tecnológicas, el número de la Tarjeta del Titular o de su subcuenta, siempre se considerará notificación de esta situación por el hecho de recibir la nueva tarjeta. El ejemplo de la Tarjeta o el cargo de su número no implica modificación del presente contrato.

USUARIO: Propietario de bloqueos y responsabilidades en caso de robo, hurto, pérdida, adulteración o falsificación de la Tarjeta. Las responsabilidades en caso de robo de la Tarjeta se regirán por la Ley 20.033, por este artículo. En caso de extravío, hurto o robo de la Tarjeta, el Usuario deberá avisar al Emisor, bloquear su tarjeta en la forma que señale el Emisor y/o la entidad emisora de tarjetas y/o investigaciones.

Hasta el momento del aviso, o en caso de no darlo, el Usuario responderá de los cargos que se hagan con la Tarjeta extraviada, hurtada o robada, en perjuicio de los derechos que le corresponden. Si se expone la Tarjeta, deberá comunicarlo por escrito al emisor. El vigente será el procesamiento de bloqueos:

1. El Usuario afectado deberá informarlo de inmediato al Emisor, sea en forma telefónica o cualquier otro medio del Emisor o a través de los medios que disponga este último.
2. El bloqueado telefónico deberá hacerse por el Usuario afectado por el activista, hurto o robo de la tarjeta, al que el Emisor le dará un número o código de bloqueo. A partir del momento en que el Usuario haga el bloqueo telefónico quedará lista de todo tiempo por su uso robado y pasará el Emisor a asumir las consecuencias de un eventual mal uso, en perjuicio de los seguros contratados.
3. Será requisito de validez y eficacia del bloqueo telefónico que el Usuario se identifique con su RUT y que la llamada sea a gloria de las líneas telefónicas habilitadas para ello, que se publiquen en la página Web CMR, y en su caso en Chile.
4. El bloqueo efectuado en cualquier otro medio deberá hacerse personalmente por el Usuario afectado por el extravío, hurto o robo de la Tarjeta, al que deberá identificarse con su cédula de identidad. Si esta hubiera sido perdida, además su nombre y número de RUT y deberá constar de acuerdo al documento que el Emisor le entregue. En caso de haberse mejor podrá compensar por medio de un mandamiento judicial o por simple autorización ante Notario.
5. Será requisito de validez y eficacia del bloqueo por cualquier otro medio del Emisor que el Usuario firme y entregue al Emisor el documento o formulario de bloqueo en el que se indique la fecha y hora del mismo, del cual se le entregará copia al Usuario.

En caso del extravío, hurto o robo de la Tarjeta, siempre que se realice en las formas antes indicadas, producirá los siguientes efectos:

- a. La Tarjeta quedará bloqueada, y en consecuencia, no podrá seguir siendo utilizada para nuevas transacciones.

USUARIO: Uso de la Tarjeta en territorio extranjero. El Usuario de la Tarjeta en el extranjero podrá usar con cargo a su línea, hasta por la suma indicada al principio de este instrumento, siempre que a la fecha de dichas transacciones exista disponibilidad de acceso al método de cobro y no haya notificación de riesgo en el país en que se aplica.

Las entidades que acepten al Usuario por el uso de su línea en países extranjeros, dentro del territorio, serán pagadas por el Emisor en dólares, moneda de los Estados Unidos de Norteamérica, de acuerdo a la tasa de cambio fijada por el operador de la tarjeta en el país de origen de las compañías o emisores.

El importe del Estado de Cuenta por consumos, gastos o servicios en moneda extranjera, deberá ser pagado por el Usuario al Emisor en el plazo establecido en el Estado de Cuenta, en pesos chilenos, al sueldo al tipo de cambio fijado por el Emisor.

Sin embargo, si el Emisor estima que la legislación vigente dificulta o impide efectuar la cobertura de estos importes en moneda chilena, lo informará al usuario a través de cualquier medio electrónico y este último deberá pagar los importes indicados en el Estado de Cuenta en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, dentro de los plazos y condiciones establecidos en dicho Estado de Cuenta.

No obstante lo anterior, el Emisor queda facultado para suspender o modificar el servicio internacional.

VIGESIMO PRIMERO: Mandato

a) Por el presente acto, el Titular otorga poder especial a Servicios de Evaluaciones y Cobranzas S.A. (en adelante "Servicio"), domiciliado en Moneda 370, piso 15, Santiago, a fin de que, en su nombre y representación, acepte letras de cambio, suscriba pagarés con un obligación de pronto, actúe como representante de Servidón ante Notario Público y realice cualquier otro acto que se le requiera en beneficio de Promotora CMR Falabella S.A., por los montos, capitales, intereses, costas, impuestos y demás gastos que se originen con motivo del o los créditos que sean otorgados por Promotora CMR Falabella S.A., con ocasión del presente Contrato.

La obligación de rendir cuenta de este mandato, se entenderá cumplida, para todos los efectos legales, con el envío, por parte de Servidón, del o los actos suscritos en representación del Titular al domicilio o al domicilio de acceso electrónico registrado en CMR. Este mandato no se considerará extinguido por el hecho de haberse otorgado en una o más oportunidades.

La suscripción o aceptación de los mencionados pagarés o letras de cambio, no constituirá excepción de las obligaciones de ellas documentadas, que solo serán por objeto documental en tanto respectivo tales obligaciones se faciliten su eventual cobro judicial. La evasión del mandato, por cualquier motivo, siempre y cuando no hayan extinguido todas las obligaciones por CMR, será tenida efectiva a contar de los 15 días hábiles siguientes al estado judicial por escrito en tal sentido, el cual deberá ser efectuado a través de un Notario Público, mediante carta dirigida al efecto al representante legal de Servidón.

Este mandato no se otorga por la firma del mandatario y, por tanto, podrá ser otorgado por el mandatario después de su muerte en conformidad a lo previsto en el artículo 2198 del Código Civil. Por este acto, el Titular otorga poder especial y gratuito a Servicios de Evaluaciones y Cobranzas S.A. (en adelante "Servicio"), domiciliado en Moneda 370, piso 15, Santiago, a fin de que, en su nombre, por medio de sus representantes o de los que pretenga que después y actuando en su nombre y representación, sus notificaciones y acepte la sesión total o parcial de los créditos que Promotora CMR Falabella S.A. tiene o tenga a tener con motivo o ocasión de este contrato.

MODIFICACIÓN DE CONTRATO DE APERTURA DE LÍNEA DE CRÉDITO Y DE AFILIACIÓN AL SISTEMA Y USO DE LA TARJETA CMR FALABELLA

FECHA		ASEA	
-------	--	------	--

Fecha y lugar de modificación del Contrato CMR vigente: _____

Datos del Titular: Nombre completo: _____

Rut: _____ Domicilio: _____

Comuna: _____ e-mail: _____ Tel/Fax: _____ Celular: _____

Representante de Promotora CMR Falabella S.A. Rut: _____

PRIMERO: Antecedentes. Entre PROMOTORA CMR FALABELLA S.A. (Rut 90.740.000-6, en adelante "Emisor") y el representante indicado al comienzo de este instrumento, ambos domiciliados en Moneda 370, Piso 15, Santiago, y la persona individualizada al comienzo de este documento, en adelante el Titular, se encuentra vigente un Contrato de Apertura de Línea de Crédito y de Afiliación al Sistema y Uso de la Tarjeta CMR Falabella (en adelante "el Contrato CMR Vigente") y en virtud del mismo el Titular es titular de una línea de crédito rotativa (en adelante "la Línea CMR") y le ha entregado una tarjeta de crédito denominada "CMR Falabella" (en adelante "la Tarjeta CMR Vigente") instrumento que permite al Titular, en las condiciones, límites de línea, conforme al Contrato CMR Vigente.

SEGUNDO: Objeto de esta modificación, es volver de las partes modificar el Contrato CMR Vigente, con el fin de reemplazar la tarjeta CMR vigente por una tarjeta de crédito denominada "CMR Falabella Visa" que es un instrumento que permite al Titular, y a las personas que éste designado designe como adicionales utilizar la línea en las formas y bajo las condiciones siguientes.

A continuación se señalan los términos y condiciones bajo los cuales operará la Línea CMR Falabella Visa, de tal forma que, las cláusulas del Contrato CMR Vigente son directamente reemplazadas a partir de la fecha de esta modificación de contrato, que se indica al comienzo de este instrumento, por los siguientes términos y condiciones, como cambios que se aplican automáticamente a la tarjeta CMR vigente, siendo reemplazada por la tarjeta CMR Falabella Visa.

Nº de tarjeta: _____ Tipo de tarjeta: _____ Monto inicial de la línea de crédito \$ _____

Marca 1	Fecha de Facturación y/o Cobro	Fecha de Vencimiento	Marca 2	Fecha de Facturación y/o Cobro	Fecha de Vencimiento
Diez 5 de cada mes	Diez 20 del mismo mes	Diez 5 del mismo mes	Diez 20 de cada mes	Diez 5 del mismo mes	Diez 5 del mismo mes
Diez 10 de cada mes	Diez 25 del mismo mes	Diez 10 del mismo mes	Diez 25 de cada mes	Diez 10 del mismo mes	Diez 10 del mismo mes
Diez 15 de cada mes	Diez 30 del mismo mes	Diez 15 del mismo mes	Diez 30 de cada mes	Diez 15 del mismo mes	Diez 15 del mismo mes

La comisión mensual por Servicio de Administración de la línea de crédito, vigente hasta el 30/06/2013, es de 0,0514 UF mes, IVA incluido.

El valor de la comisión será rebajado en un 100% a todos los clientes pertenecientes a la Categoría Elite. El valor de la comisión será rebajado en un 50% a todos los clientes pertenecientes a la Categoría Premium. Promoción vigente hasta el 30/06/2013.

El cargo por cada Avenca en Efectivo vigente hasta el 30/06/2013 es de \$ 1.100, IVA incluido.

El cargo por Compra Internacional es de US\$200 + 0,03% del monto.

El cargo por Avenca en Efectivo Internacional es de US\$200 + 0,03% del monto.

Datos de los Adicionales:

Adicional 1: Nombre completo: _____ Rut: _____

Domicilio: _____ Comuna: _____

Fuente: CMR Falabella

CONTRATO Y REGLAMENTO DE CRÉDITO TARJETA RIPLEY UNIVERSAL

El presente contrato y reglamento regirá las relaciones entre CAR S.A., rol único tributario número 83.187.800-2, en adelante también el "Emisor", domiciliado en Huérfanos 1052, interior, piso 3, Comuna de Santiago, y el "Usuario" o "Cliente", en todo lo que tenga relación con la Tarjeta Ripley Universal, de acuerdo a las siguientes cláusulas.

PRIMERO: Línea de Crédito. El Emisor ha abierto en beneficio del Cliente una línea de crédito, en virtud de la cual podrá otorgar créditos al Cliente, los que se ajustarán a los términos del presente contrato y reglamento de crédito, en adelante el "Contrato".

Las partes acuerdan que el monto mínimo y máximo aprobado para dicha línea de crédito es el que se indica en la cláusula vigésimo sexta del presente Contrato. A contar de esta fecha, el Cliente podrá utilizar como cupo total autorizado inicial únicamente el monto aprobado e informado en este acto por el Emisor en el **Anexo 1**. Dentro del rango entre el monto mínimo y máximo de la línea de crédito, el Emisor podrá aumentar o disminuir el monto aprobado que el Cliente puede utilizar, hecho que deberá comunicarse por escrito y oportunamente al Cliente, a través de los medios que tenga disponibles el Emisor, tales como el estado de cuenta, correo electrónico u otros, según la calificación como sujeto de crédito del Cliente, de acuerdo a las políticas de riesgo y crédito del Emisor, y velando porque no exista discriminación arbitraria entre los consumidores. Son causales objetivas de aumento o disminución del monto aprobado de la línea de crédito los cambios que

Fuente: Ripley



HOJA RESUMEN
"CONTRATO DE APERTURA DE CRÉDITO Y AFILIACIÓN AL SISTEMA Y USO DE LA TARJETA DE CRÉDITO CENCOSUD "EL CONTRATO"

TARJETA DE CREDITO CENCOSUD	
Nombre del Titular	
Rut del Titular	
Fecha Hoja Resumen	
Producto Principal	
Cupo Total	
Cupo Total Avance	Verificar Monto en Servicio.
Cupo en dólares	US \$ 0.
Plazo de vigencia	Indefinido
Costo Anual de Mantención	0,9 UF +IVA
Otros Cargos	

Fuente: Cencosud