



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

**Parte II**

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

**Alumno: Claudia Menares Vieyra  
Profesor Guía: Leslier Valenzuela – Francisco Villegas**

**Santiago, Noviembre 2022**

## INDICE

<b>PARTE II TEACHING NOTE.....</b>	<b>2</b>
<b>I. SINOPSIS:</b>	<b>1</b>
<b>II. OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA:</b>	<b>2</b>
<b>III. LECTURAS SUGERIDAS:</b>	<b>3</b>
<b>IV. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN SUGERIDAS:</b>	<b>4</b>
<b>V. TIEMPOS</b>	<b>5</b>
<b>VI. DESARROLLO DE LAS PREGUNTAS:</b>	<b>6</b>
<b>1. PRIMER BLOQUE: ANÁLISIS EXTERNO (1 hora 25 minutos)</b>	<b>6</b>
<b>a. ORIENTACIÓN AL MERCADO (modelos K&amp;J y S&amp;N): (25 minutos)</b>	<b>6</b>
<b>b. ANÁLISIS MACROENTORNO (PESTEL): (20 minutos)</b>	<b>9</b>
<b>c. ANÁLISIS MICROENTORNO - 3C y Otros Stakeholders (Kenichi Ohmae, 1982): (20 minutos)</b>	<b>11</b>
<b>2. SEGUNDO BLOQUE:</b>	<b>12</b>
<b>a. ORIENTACIÓN AL MERCADO (K&amp;J y S&amp;N): (20 minutos)</b>	<b>12</b>
<b>b. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS:</b>	<b>13</b>
<b>c. CANVAS Analizar los aspectos de Creación de Valor y Destrucción de Valor: (30 minutos)</b>	<b>13</b>
<b>d. PROPUESTA DE VALOR:</b>	<b>15</b>
<b>e. PROPUESTA DE VALOR: (MICRO-MERCHANT)</b>	<b>16</b>
<b>f. SEGMENTACIÓN: (30 minutos)</b>	<b>16</b>
<b>g. MACRO, MICRO SEGMENTACIÓN y MICRO SEGMENTACIÓN DE CLIENTES y USUARIOS:</b>	<b>17</b>
<b>3. TERCER BLOQUE:</b>	<b>20</b>
<b>VII. EPÍLOGO:</b>	<b>20</b>

## TEACHING NOTES

### I. SINOPSIS:

El cambio regulatorio que se materializó en el año 2019 impactó a la industria bancaria y TRANSBANK en particular directamente en su principal fuente de ingreso, la comisión por ventas, generando pérdidas inminentes las que se vieron reflejadas en sus Estados Financieros el año 2020. Estas pérdidas se generaron principalmente por la imposición de mantener las tarifas congeladas, lo cual también afectó su participación de mercado al bajar las barreras de entrada a la industria. El cambio se produce para incentivar el ingreso de nuevos competidores los que se enfocaron en segmentos donde Transbank no habría puesto sus esfuerzos de Marketing, principalmente en los microemprendimientos.

En un mercado altamente regulado y dinámico, el permanente análisis de la industria y mercado para la búsqueda constante de estrategias apropiadas de marketing, le permitirían conectar su propuesta de valor con las nuevas necesidades del mercado, aspectos que forman parte del desafío que debía enfrentar la compañía.

El nuevo Gerente General llega a Transbank a enfrentar este cambio de modelo operacional de negocio en la industria. Era preponderante investigar las nuevas necesidades del mercado para definir la estrategia de marketing, que le permita recuperar participación dado el escenario de post pandemia, crisis social y cambio regulatorio. La generación de una propuesta de valor que le permita diferenciarse de la competencia, mantener su posicionamiento de marca y llegar al nuevo segmento de clientes denominados micro merchant era su principal reto.

Los micro merchant, segmento objetivo de Transbank, para el caso de estudio, corresponde al e-commerce, comercios emergentes con la pandemia que ofrecen sus productos y servicios, a través de las redes sociales como Instagram y Facebook, así como también comercios que ofrecen productos y servicios de manera presencial en puestos de ferias libres, jardineros, gasfiter etc.

## **TEACHING NOTES**

### **II. OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA:**

1. Analizar la evolución de la posición dominante de la organización en la industria, permitiendo una discusión crítica en torno a la problemática y desafíos presentados en el caso.
2. Diseñar estrategia de diferenciación en el micro merchant con una propuesta de valor única en una industria que se abre a la competencia, considerando la orientación al mercado.
3. Incentivar el análisis y discusión del uso de modelos y herramientas que permitan apoyar la toma de decisiones.

## TEACHING NOTES

### III. LECTURAS SUGERIDAS:

1. TRANSBANK. (31 de diciembre de 2020). *TRANSBANK*. Obtenido de TRANSBANK: <https://publico.transbank.cl/reportes-anales>
2. Salamanca, M. (s.f.). *Fiscalía Nacional Económica*. Obtenido de FNE: [https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2020/08/FNE\\_Solicitud\\_ICG\\_TI\\_vf\\_firmado-1.pdf](https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2020/08/FNE_Solicitud_ICG_TI_vf_firmado-1.pdf)
3. Barahona, S. (02 de diciembre de 2016). *Tribunal de la Libre Competencia*. Obtenido de FNE: <https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2020/08/Consulta-Cruz-Verde-Merchant-Discounts.pdf>

## TEACHING NOTES

### IV. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN SUGERIDAS:

a. Preguntas sugeridas para desarrollar en clases:

2. ¿Es Transbank una empresa cuya estrategia de marketing está enfocada en la orientación al mercado?
3. Identificar ¿Cuáles son las principales amenazas de la compañía en el nuevo escenario legal?
4. ¿Cuáles son las ventajas de Transbank en su micro entorno?
5. Identificar la macro y microsegmentación que posee la compañía.
6. ¿Cómo generar una propuesta de valor que le permita a Transbank diferenciarse de la competencia, manteniendo la lealtad de los actuales clientes y la participación en el mercado?
7. ¿Cuál crees que es el mercado objetivo que le permitirá potenciar su marca?

b. QUIZ: Opcional (**5 minutos**) Esta actividad es sugerida para reforzar los modelos que deberían aplicar los estudiantes durante el desarrollo de la clase.

a. ¿Las visiones de K&J y S&N, sirven para concluir respecto a la orientación al mercado?

Respuesta: Si, aportan con los modelos de generación de inteligencia y cultura organizacional

b. ¿Recomendarías el modelo PESTEL para entregar un análisis del microentorno?

Respuesta: No, PESTEL es un modelo que aporta para el análisis del macroentorno

c. ¿Los stakeholders son relevantes en el análisis del microentorno?

Respuesta: Si, Para el análisis del microentorno se utilizan modelos como el de 3C más los stakeholders relevantes

d. ¿Es relevante la segmentación en la propuesta de valor?

## TEACHING NOTES

Respuesta: Si, con ella se define qué propuesta entregar dependiendo del segmento

e. ¿La unidad estratégica de negocio no es relevante en el CANVAS?

Respuesta: Falso, sí es relevante se encuentra en la parte central del modelo.

### V. TIEMPOS

El caso debe ser enviado antes a los alumnos, quienes deben haber leído el caso antes de la clase, es sugerido crear grupos con un mínimo 3 alumnos y máximo 5, para asegurar la participación de todos en la actividad.

Desarrollo en la clase estándar (90 minutos)

a. Introducción: (5 - 10 minutos si realiza QUIZ)

En la introducción es sugerido reforzar algunas materias, se sugiere aplicar QUIZ opcional.

b. Primer Bloque: 30 minutos

En este bloque los alumnos deben realizar el análisis situacional, externo, desarrollando los modelos de Orientación al Mercado (modelos K&J y S&N), análisis del Macroentorno (PESTEL) - Análisis del Microentorno (5C + stakeholders relevantes).

c. Segundo Bloque: 30 minutos

En este bloque los alumnos deben realizar el análisis interno, segmentación, desarrollar el arquetipo y propuesta de valor en modelo canvas, para finalmente concluir su Estrategia de Marketing.

d. Tercer Bloque: 20 minutos

En este tiempo el profesor consolida en una discusión y conclusión en la pizarra con los análisis y propuestas de los alumnos con sus respectivos

## TEACHING NOTES

comentarios y justificaciones para cierre de la Estrategia de Marketing consolidada.

### VI. DESARROLLO DE LAS PREGUNTAS:

Para poder dar respuesta a las preguntas los alumnos deberán realizar el análisis situacional, externo e interno, orientación al mercado, segmentación de mercado y modelo CANVAS.

#### 1. PRIMER BLOQUE: ANÁLISIS EXTERNO (1 hora 25 minutos)

##### a. ORIENTACIÓN AL MERCADO (modelos K&J y S&N): (25 minutos)

**Visión Kohli & Jaworski:** Generar una oferta global más valiosa de la que se puede obtener desde otra alternativa y transmitirlo.

#### GENERACIÓN DE INTELIGENCIA (K&J)

Obtención de Información	Difusión Interna de la Información	Diseño e Implementación de acciones
<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementa Transbank en la calle visitando pequeños y medianos comercios con altos ejecutivos y colaboradores, con el ánimo de conocer de cerca sus reales necesidades.</li><li>- Desde la App y web</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La información y resultados son compartidos y difundidos al interior de la compañía, poniendo al cliente en el centro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Creó la gerencia de Transformación Digital y de Innovación e investigación.</li><li>- Sistema Genesys para gestión de clientes.</li><li>- Incorpora nuevos servicios más</li></ul>



## TEACHING NOTES

rescata problemas y requerimientos de los clientes.		tecnológicos y económicos.
---	--	----------------------------

**Visión Slater & Narver:** Entender los valores y actitudes que estimulan la creación de valor superior sostenible.

### CULTURA ORGANIZACIONAL (S&N)

Orientación al Consumidor y al Cliente	Orientación a la Competencia (actual y potencial) y otros Stakeholders	Coordinación Interfuncional (Colaboradores)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibiliza App para autoatención de comercios.</li> <li>- Lanzamiento de “Transbank Recorre la calle” para conocer necesidades reales in situ de los comercios micro merchant.</li> <li>- Página más cercana y amigable para clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde rápido a las acciones de la competencia.</li> <li>- Actúa de manera colaborativa con la competencia, destacando el concepto “Coopetition”</li> <li>- Propone soluciones a la industria a los Emisores como por ejemplo el producto “Redcompra”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta el trabajo colaborativo en la compañía.</li> <li>- Incentiva la comunicación y trabajo en equipo.</li> <li>- Premio GPW otorgado por la valoración de los propios colaboradores.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Conclusión:** Del análisis de resultados de los dos modelos podemos responder las siguientes preguntas:

## TEACHING NOTES

MODELOS	¿Qué hizo bien Transbank?	¿Qué pudo hacer mejor?	¿Qué le recomendaría?
<b>Kohli &amp; Jaworski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transbank en la calle, buscar in situ las necesidades de los clientes, rescatando sus reales necesidades y mayores dolores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en una propuesta de valor oportuna en el mercado que hoy está abordando la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No descuidar a las grandes empresas y generar una estrategia para generar fidelización.</li> <li>-</li> </ul>
<b>Narver &amp; Slater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omnicanalidad para la atención de los clientes y recepción de requerimiento, esto a través de App, plataforma Genesys y web más cercana y amigable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en una propuesta de fidelización con las pequeñas y medianas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ir en busca de las necesidades de las grandes empresas para mantener su fidelización y adelantarse a la competencia que hoy está enfocada en las pequeñas y medianas empresas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## TEACHING NOTES

### b. ANÁLISIS MACROENTORNO (PESTEL): (20 minutos)

¿Cuál de las variables analizadas generaron un impacto inmediato en el mercado desde el punto de vista de la competencia?

Análisis	Focos	Impacto	Relación
<b>Político</b>	Estallido Social	Alto Negativo	<b>Amenaza</b> Descontento de país generando incertidumbre en las personas, inseguridad cierre de empresas
<b>Económico</b>	Medidas de Alivio covid-19	Alto Negativo  Positivo	<b>Amenaza</b> Delicada situación económica del país, disminución en la inversión <b>Oportunidad</b> Aumento Compras On line Aumento del uso de tarjetas de débito por sobre el efectivo nuevo segmento micro-merchant
<b>Social</b>	Incertidumbre efecto estallido social y propagación de la pandemia	Alto Negativo	<b>Amenaza</b> Temor en la población por la situación del país y el mundo. Implementación del teletrabajo, impactos en la operación en el periodo de transición.
<b>Tecnológico</b>	Aceleración tecnología y crecimiento del	Alto Positivo	<b>Oportunidad</b> Incremento de las ventas por el

## TEACHING NOTES

	e-commerce		canal on line y con ello se intensifican el uso de nuevos medios de pago (wallets, pagos QR, etc.)
<b>Ambiental</b>	Incertidumbre acerca del contagio del covid-19 y aumento de las medidas sanitarias	Alto Negativo	<b>Amenaza</b> Temor de la población al contagio.
<b>Legal</b>	Cambios regulatorios	Alto Negativo	<b>Amenaza</b> Baja barreras de entrada de nuevos competidores.

**Fuente:** Elaboración propia

**Conclusión:** Todos los escenarios analizados, político, económico, tecnológico, ambiental y legal, generaron alto impacto en la industria y particularmente en la compañía, lo que trajo como consecuencia amenazas por la entrada de nuevos competidores, incertidumbre por la pandemia y estallido social. Lo anterior impactó en la participación de la compañía en el mercado y también en sus ingresos por el cierre inminente de comercios y cambios regulatorios.

No obstante, también surgieron oportunidades con el surgimiento de nuevos comportamientos de compra de los usuarios particularmente el auge del e-commerce.

## TEACHING NOTES

### c. ANÁLISIS MICROENTORNO - 3C y Otros Stakeholders (Kenichi Ohmae, 1982): (20 minutos)

Compañía	Competencia	Consumidores Clientes	Otros Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia variedad de productos</li> <li>- Empresa tecnológica</li> <li>- Red propia</li> <li>- Respaldo económico de los Bancos socios</li> <li>- Relación cercana con los clientes</li> <li>- La compañía se encuentra en etapa madura en la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klap</li> <li>- Comparqui</li> <li>- BCI Pagos</li> <li>- Fintech</li> <li>- PSP</li> </ul> <p>(La competencia está entrando a la industria en Chile).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercios en todo Chile</li> <li>- Grandes, medianas y pequeñas empresas con necesidades similares, asociadas a obtener el mejor y más económico servicio</li> <li>- Emisores de tarjetas</li> <li>- PSP</li> <li>- Fintech</li> <li>- Nuevos Adquirentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bancos</li> <li>- Socios</li> <li>- Franquicias</li> <li>- Legisladores</li> <li>- Proveedores de terminales y otras soluciones tecnológicas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:** Del análisis de 3c y otros stakeholders, podemos concluir que la compañía cuenta con un microentorno que le permite generar una estrategia competitiva sostenible por su conocimiento, experiencia, variedad de productos y servicios y bajos costos.

## TEACHING NOTES

### 2. SEGUNDO BLOQUE:

Para trabajar en grupo por 20 minutos el siguiente desafío “El CEO requiere replantear su Estrategia de Marketing, para ello es necesario establecer el diagnóstico en los siguientes aspectos a partir del análisis de entorno interno y orientación al mercado.

#### a. ORIENTACIÓN AL MERCADO (K&J y S&N): (20 minutos)

A partir de los modelos de K&J y S&N, ¿Qué aspectos débiles y fuertes se identifican?

#### GENERACIÓN DE INTELIGENCIA(K&J)

Obtención de Información	Difusión Interna de la Información
<p><b>Fortalezas:</b> Implementa Transbank en la calle visitando pequeños y medianos comercios con altos ejecutivos y colaboradores, con el ánimo de conocer de cerca sus reales necesidades para abordarlos con una mejor propuesta de valor.</p> <p><b>Debilidades:</b> Enfoque solo a las medianas y pequeñas empresas, debiendo integrar a las grandes empresas.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> La información y resultados son compartidos y difundidos al interior de la compañía, poniendo al cliente en el centro.</p> <p><b>Debilidades:</b> Aprovechar los datos de los clientes de todos los segmentos no solo los que están siendo abordados por la competencia. Las grandes empresas están sin estrategia definida.</p>

## CULTURA ORGANIZACIONAL (S&N)

### Coordinación Interfuncional (Colaboradores)

**Fortalezas:** Fomenta el trabajo colaborativo en la compañía e incentiva la comunicación y trabajo en equipo, la compañía es valorada por sus colaboradores, premio GPW.

**Debilidades:** Involucrar a los colaboradores en el nuevo escenario competitivo y lograr así mejores resultados frente a los inminentes despidos, anticiparse a la huelga logrando acuerdos con el sindicato.

Fuente: Elaboración propia

#### b. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS:

Los alumnos deben ser capaces de identificar una de las cuatro UENs de Transbank:

**b2b:** Comercios

**b2b:** Emisores

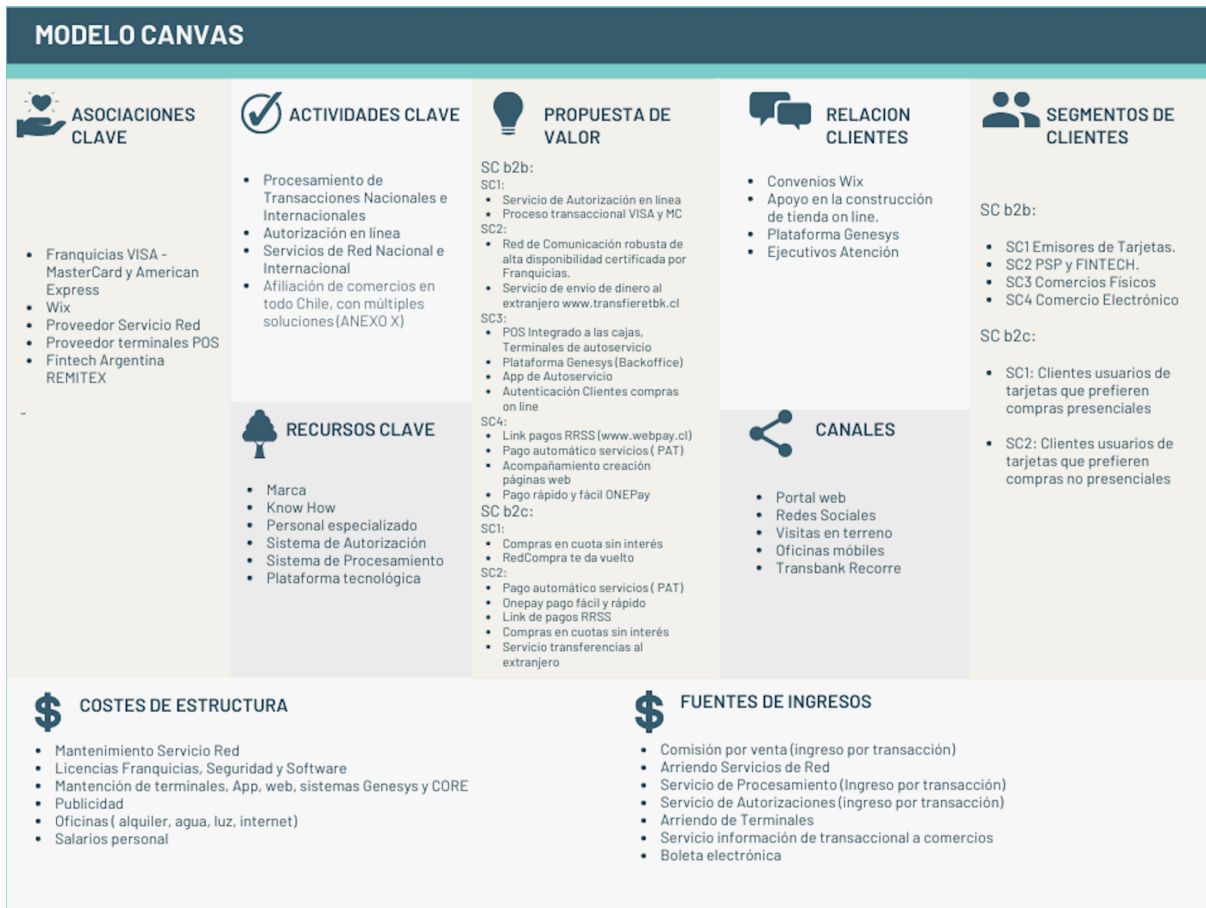
**b2b:** PSP y Fintech

**b2c:** Clientes usuarios de tarjetas

#### cCANVAS Analizar los aspectos de Creación de Valor y Destrucción de Valor: (30 minutos)

Los alumnos podrían identificar una de las tres Unidades de Negocios de Transbank, por lo que desarrollamos a continuación el modelo de negocios, utilizando CANVAS con todas las UEN y sus respectivas Propuestas de Valor.

# TEACHING NOTES



**Conclusión:** Los alumnos deben identificar los elementos del CANVAS que crean y restan valor a Transbank y detallarlos:

Factores de creación de Valor (+ valor)	Fuentes de destrucción de Valor (- valor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La variedad de productos y servicios disponibles para todos los comercios.</li> <li>- El Know How da confianza en la industria y le permite generar nuevos y mejores servicios.</li> <li>- La marca reconocida en la industria entrega respaldo y confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener planificación estratégica pensando en la entrada de la competencia y los comercios emergentes post crisis social y pandemia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



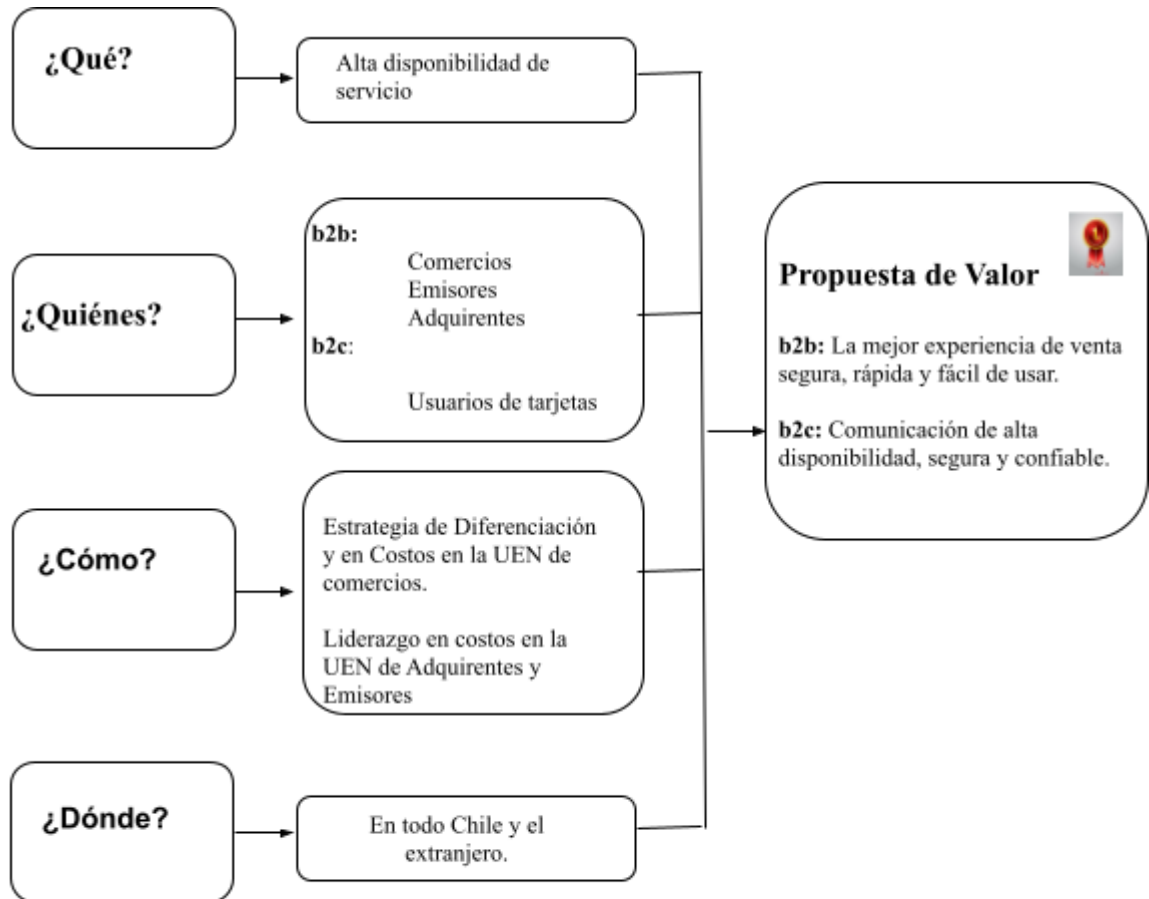
## TEACHING NOTES

### d.PROPUESTA DE VALOR:

¿Cómo se conecta Transbank con su segmento objetivo de comercios micro-merchant?

1. **Identificar las necesidades de los clientes-usuarios:** Motivación que haría que el cliente compre: **Funcional y Precio**
2. **Identificar dolores o frustraciones:** Determinar las molestias antes, durante y después de usar el servicio: **Obstáculos:** Que el terminal no funcione, mala señal, duración baja de batería.
3. **Alegrías del cliente:** beneficios mínimos que busca el cliente: **Inesperados,** dar más allá de lo que necesita y espera para crear fidelización.
4. **Aliviador de dolor:** Como se conecta el producto – servicio con el cliente – usuario: **Producto – Servicio a su medida**
5. **Creadores de Valor:** Cómo hacer que el cliente se sienta satisfecho con la marca: **Producto – Servicio económico, fácil de instalar, seguro y rápido.**
6. **Crear el Producto- Servicio en tres niveles:** Una solución que le permita:
  - a. **Básico:** Realizar las ventas por RRSS y terminales físicos
  - b. **Producto Real:** Terminal físico ágil y económico más un link de pagos Webpay.cl
  - c. **Producto Aumentado:** Instalación en el Celular, a través de la App y envío del link, a través de RRSS

e. PROPUESTA DE VALOR: (MICRO-MERCHANT)



Fuente: Elaboración propia

f. SEGMENTACIÓN: (30 minutos)

El docente plantea el siguiente desafío: La industria ha sufrido cambios importantes y con ello las necesidades de los consumidores, es acá la oportunidad de la compañía de realizar y enfocarse en el estudio del nuevo mercado y sus necesidades poniendo foco en ellos y resolver sus dolores, a través de propuestas de valor.

## TEACHING NOTES

### g. MACRO, MICROSEGMENTACIÓN y MICRO SEGMENTACIÓN DE CLIENTES y USUARIOS:

- **Macro-Segmentación:** Transbank y su red de comunicaciones opera en todas las industrias ofreciendo soluciones de medios de pago a los comercios a lo largo de Chile
- **Microsegmentación y Microsegmentación de Clientes:** Los grupos de segmentos son b2b y b2c:

#### MERCADO b2b:

- **SC1 Emisores de tarjetas:** Buscan servicios de procesamiento de datos y transaccionalidad en una red robusta, segura y confiable.
- **SC2 PSP y FINTECH:** Requieren red segura, alta disponibilidad con certificación internacional.
- **SC3 Comercios Físicos:** Corresponden a grandes, medianas y pequeñas empresas, ubicados a lo largo de Chile. Este grupo en busca soluciones según necesidades con terminales de autoservicio, otros más livianos posibles de mover dentro de las tiendas y en otros casos conectados a las cajas de las tiendas, económicos, con alta disponibilidad de conexión y procesamiento, con opciones para resolver ventas on line desde sus páginas web de fácil acceso y autenticación, en busca de seguridad en ellas.
- **SC4 E-Commerce:** Corresponden a comercios que solo venden on line, con accesos rápidos al medio de pago, con solución robusta, alta disponibilidad de servicio e instalación de las aplicaciones de pago.

**MERCADO b2c:** Clientes usuarios que utilizan como medio de pago las tarjetas de crédito y débito, en este segmento se encuentra:

## TEACHING NOTES

- **SC1 Usuarios de compras presenciales:** en este grupo los usuarios prefieren asistir a los comercios para hacer compras o contratar servicios.
- **SC2 Usuarios de compras on line:** en este grupo los usuarios prefieren realizar los canales digitales que dispone el comercio, instituciones financieras y Transbank para hacer compras, contratar o pagar servicios.

**ACTORES RELEVANTES DEL PROCESO:** Los alumnos deben ser capaces de identificar otros actores relevantes del proceso de afiliación de los comercios, tales como: iniciadores, influenciados, decisores.

¿Qué actores relevantes participan en el proceso de venta o de afiliación de comercio?

### **Influenciador:**

- Estrategia de Marketing en Redes Sociales
- Portal web [www.transbank.cl](http://www.transbank.cl)
- Visitas en terreno (Transbank a la calle)

### **Iniciador:**

- Dueño de la empresa
- Relacionador público en caso de empresas públicas
- Ejecutivo comercial en las PSP y/o FINTECH y Emisores

### **Decidor:**

- Dueño de la empresa
- Gestor de la licitación en caso de la empresa pública
- Equipo ejecutivo (PSP y/o FINTECH y Emisores)

**SEGMENTO OBJETIVO:** Los alumnos deben ser capaces de describir el segmento objetivo que Transbank debería abordar en el corto plazo con el plan de Marketing (Valoración de 1 a 5 donde 5 es mayor valoración)

## TEACHING NOTES

**Conclusión:** Con relación a los resultados obtenidos, el target a corto plazo por valoración, debería ser el segmento “e-commerce” y/o micro-merchant, ya que, tras la pandemia, crisis social, evolución del medio de pago y surgimiento de ventas a través de las RRSS, los esfuerzos de Marketing deben enfocarse en él.

Respecto al target de largo plazo el segmento “Comercios Físicos, grandes empresas” debido a las características geográficas de los comercios fuera de la región, sería apropiado para migrarlos a tecnologías más avanzadas y económicas, con nuevas propuestas de valor a su medida, fidelizando a las grandes empresas para lograr una relación sostenible en el tiempo.

### ARQUETIPO:

CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<p><b>¿Cómo es?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercios pequeños, emergentes, innovadores</li> </ul> <p><b>¿Qué le gusta?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La tecnología, el cuidado del medio ambiente</li> </ul> <p><b>¿Qué le frustra? Qué los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ocupen mucho tiempo a la hora de concretar las ventas y realizar el pago.</li> </ul> <p><b>¿Qué necesita?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución económica, ágil, rápida disponible para venta por redes sociales.</li> </ul>	<p><b>¿Cómo es?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes empresas, ubicadas en Santiago y regiones.</li> </ul> <p><b>¿Qué le gusta?</b></p> <p>Solución a medida, terminales móviles y fijos según rubro, atendidos y desatendidos, con alta cobertura y disponibilidad del servicio.</p> <p><b>¿Qué le frustra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la batería o carga dure poco, mala señal, tiempo de espera de los insumos y del soporte en caso de mal funcionamiento de los equipos.</li> </ul> <p><b>¿Qué necesita?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución alta tecnología acorde al volumen de ventas y calidad de</li> </ul>

## TEACHING NOTES

	usuarios finales, ágil, rápida y a su medida.
--	---

### 3. TERCER BLOQUE:

En este bloque el profesor analiza y resume en la pizarra las conclusiones de los grupos con las distintas estrategias propuestas y sus fundamentos para cerrar la clase.

### VII. EPÍLOGO:

La compañía y su líder sabían que su mayor potencial estaba en el conocimiento del negocio, su infraestructura potente, con tecnología de punta y con muchos productos y servicios altamente competitivos posicionados en todos los segmentos de comercios medianos y grandes.

Su estrategia se enfocaría en el nuevo nicho de mercado emergente, micro merchant, el cual posee espacio suficiente para competir y recuperar su participación y consolidar su posición dominante, sin descuidar el resto de sus mercados para los cuales siguió incorporando tecnología y barreras de entrada con servicios altamente convenientes a la medida de sus necesidades.