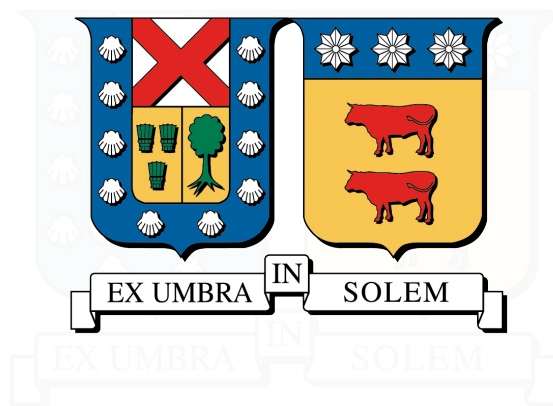


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE WECHAT PAY EN
SANTIAGO DE CHILE**

DANIELA NICOLE ESPARZA CAZA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SR. JAIME RUBIN DE CELIS
PROFESOR CORREFERENTE : SRTA. JAVIERA SILVA

MARZO 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar y terminar mis estudios sin mayores inconvenientes.

A mi familia, por todo el apoyo recibido durante toda mi vida, su amor y consejos fueron incondicionales. A mis padres, Renato Esparza y María de los Angeles Caza, como también a mi hermana, Maytte Esparza, que siempre estuvieron para ayudarme. También quisiera agradecer a las familias Mata-Heredia, Samaniego-Ruiz, Mora-Estrada y Cobo-Rios, por demostrarme su amor en pequeños detalles, pero que para mi fueron enormes y a quienes considero mi familia.

Adicionalmente, quisiera expresar mi gratitud más sincera a mi profesor guía, Jaime Rubín de Celis, quien me aceptó para estar bajo su tutela durante el proceso de titulación. También agradezco al profesor José Miguel González, quien me apoyó durante los últimos años estudio.

Agradecer a la universidad por la formación académica entregada durante estos años, como también la oportunidad de realizar mi magíster en el extranjero.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que conocí durante todo mi proceso académico, que de alguna u otra forma, hicieron mi experiencia universitaria única y magnífica, especialmente a Pablo Larrea que durante el período de escritura de esta tesis tuvo la paciencia y disponibilidad de ayudarme cada vez que lo requerrí.

Muchas Gracias!

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de memoria se expone el plan de negocios de apertura para WeChat Pay en Santiago de Chile, enfocando su uso a las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. WeChat Pay es un medio de pago móvil asociado a la aplicación de mensajería china WeChat.

Actualmente, no existe un método de pago similar en Santiago, en donde las opciones tradicionales, como tarjetas de crédito y débito, son las que imperan en el mercado. En el caso de las aplicaciones móviles mencionadas, el medio de pago más usado es WebPay de Transbank, compañía que tiene el único rol de adquiriente.

En este documento se podrá observar en detalle los análisis de macro y micro ambiente, el modelo de negocios y los pasos a seguir que WeChat Pay tomará para iniciar sus operaciones en Santiago.

Además, se evaluó financieramente la apertura de esta opción de pago en Santiago, obteniendo un VAN de UF 53.895, calculado con una tasa de descuento de 27 %, lo que indica que el proyecto es conveniente y se confirma con la TIR de 32 % que también es rentable.

Cabe destacar que el principal ingreso de este medio de pago es la comisión fija al emisor, que depende de la cantidad de transacciones realizadas con WeChat Pay. En cuanto a los costos más importantes son los asociados al marketing, pago de nómina, desarrollo y mantención de la plataforma.

A pesar de los resultados obtenidos, existen altas barreras de entrada en el mercado que son difíciles de sortear como también factores que obstaculizarán la operación de WeChat Pay, como los factores culturales.

Finalmente, la apertura de WeChat Pay en Santiago es un proyecto que es financieramente rentable, pero su éxito depende de la aceptación en el mercado por parte de los usuarios.

Palabras Clave. WeChat Pay, Santiago, Plan de Negocios, Método de Pago.

ABSTRACT

The business plan of opening WeChat Pay in Santiago of Chile is presented in this thesis, aiming its use in delivery and ridesharing applications. WeChat Pay is a mobile payment method associated with WeChat, the Chinese messaging App.

Nowadays, it doesn't exist a similar payment method in Santiago, where the traditional options of payment prevail in the market, as credit and debit cards. In the case of the mentioned Apps, the most common payment method is WebPay of Transbank, the company that has the role as the only acquire.

The reader will be able to know in detail the macro and micro environment analysis, the business model, and the next steps that WeChat Pay will follow to start operating in Santiago.

Moreover, a financial evaluation was done for the opening of this payment method in Santiago, having as result an NPV of UF 53.895, calculated with a 27 % discount rate, showing that the project is convenient and profitable due to its IRR of 32 %.

It should be noticed that the principal income of this payment method is the fees per transaction, which value depends, as its name says, on transactions. Also, the most important costs are associated with marketing, payment of payroll, development, and maintenance of the platform.

Even though the obtained results, there are some entry barriers that are difficult to overcome as well there are some factors that will deter the operation of WeChat Pay, like the cultural ones.

Finally, the opening of WeChat Pay en Santiago is a profitable project, however, its success depends on user acceptance.

Keywords. WeChat Pay, Santiago, Business Model, Payment Method

Índice de Contenidos

1. Introducción	1
1.1. Objetivo General	2
1.2. Objetivos Específicos	2
2. Marco Teórico	3
2.1. Industria Tecnológica	3
2.2. Comercio	4
2.2.1. Historia del Comercio	4
2.2.2. Apertura de un Negocio	4
2.2.3. Plan de Negocios	6
2.3. Modelo de Negocios	6
2.3.1. Metodología CANVAS	6
2.3.2. Modelo de Negocios de WeChat	7
2.3.3. Modelo de Negocios del Código QR	8
2.4. Ambiente de un Nuevo Negocio	8
2.4.1. Definición de Industria y Mercado	8
2.4.2. PEST	8
2.4.2.1. Factores Políticos	8
2.4.2.2. Factores Económicos	9
2.4.2.3. Factores Sociales	9
2.4.2.4. Factores Tecnológicos	9
2.4.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	9
2.4.3.1. Rivalidad entre Competidores	9
2.4.3.2. Amenaza de Productos Sustitutos	10
2.4.3.3. Amenaza de Nuevos Entrantes	10
2.4.3.4. Poder de Negociación de los Consumidores	10
2.4.3.5. Poder de Negociación de los Proveedores	10
2.4.4. FODA	10
2.4.4.1. Fortalezas	11
2.4.4.2. Oportunidades	11
2.4.4.3. Debilidades	11
2.4.4.4. Amenazas	11
3. Análisis Estratégico	12
3.1. Industria y Mercado	12
3.1.1. Industria	12
3.1.2. Mercado	13
3.2. Análisis PEST	13
3.2.1. Factores Políticos	13
3.2.1.1. Relación Chile - China	13
3.2.1.2. Leyes Bancarias y Regulaciones de Telecomunicaciones	14
3.2.1.3. Protección de la Información Personal	14

3.2.2.	Factores Económicos	14
3.2.3.	Factores Sociales	15
3.2.3.1.	Distribución Demográfica por Edad	15
3.2.3.2.	Estratos Socioeconómicos	16
3.2.3.3.	Factor Social Asociado a la Pobreza	17
3.2.3.4.	Delincuencia	17
3.2.3.5.	Migración	18
3.2.3.6.	Barreras Culturales	18
3.2.4.	Factores Tecnológicos	19
3.2.4.1.	Mercado Móvil	19
3.2.4.2.	Redes Sociales y Aplicaciones Móviles	20
3.2.4.3.	Servicios con Pago Online	21
3.2.4.4.	Código QR	22
3.3.	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	22
3.3.1.	Rivalidad entre Competidores	22
3.3.2.	Amenaza de Productos Sustitutos	25
3.3.3.	Amenaza de los Nuevos Competidores	27
3.3.4.	Poder de Negociación de los Consumidores	27
3.3.5.	Poder de Negociación de los Proveedores	28
3.4.	Análisis FODA	28
3.4.1.	Fortalezas	29
3.4.2.	Oportunidades	29
3.4.3.	Debilidades	29
3.4.4.	Amenazas	30
4.	Análisis de Mercado	31
4.1.	Demanda	32
4.2.	Sustitutos	32
4.3.	Competencia	33
5.	Encuesta	36
5.1.	Resultados	36
5.2.	Análisis	39
6.	Modelo de Negocios	42
6.1.	Modelo CANVAS	42
6.2.	Descripción de los Productos	45
6.2.1.	Pago con Código QR	45
6.2.2.	Pago Web	46
6.2.3.	Pago en la Aplicación	46
6.3.	Misión y Visión	47
6.4.	Objetivos para WeChat Pay en Santiago	47
6.5.	Propuesta de Valor	48
6.6.	Valor Añadido	48
7.	Plan Comercial	49
7.1.	Preparación del Plan Comercial	49
7.1.1.	Componentes Principales	49
7.1.2.	Acciones Tácticas	50
7.2.	Análisis de la Situación Interna	50
7.2.1.	Producto	50
7.2.2.	Precio	50
7.2.3.	Promoción	51
7.2.4.	Distribución	51
7.2.5.	Personas	51

7.2.6. Evidencia Física	51
7.3. Estrategia Comercial	51
7.3.1. Propagación	52
7.3.2. Inicial	52
7.4. Plan de Acción	52
7.4.1. Conversación con los Socios Claves	52
7.4.2. Procedimientos Legales	53
7.4.3. Antes del Lanzamiento de WeChat Pay	53
7.4.4. Después del Lanzamiento de WeChat Pay	53
7.5. Herramientas y Recursos	53
7.6. Medidas de Control y KPIs	54
8. Plan Operacional	55
8.1. Implementación	55
8.2. Operación	55
8.3. Mejoramiento Continuo del Servicio	56
9. Plan de Gestión Financiera	57
9.1. Inversión	57
9.1.1. Activos Fijos	57
9.1.1.1. Inmuebles	57
9.1.1.2. Gastos de Oficina	57
9.1.2. Costo de Adquisición de Marca	57
9.1.3. Capital de Trabajo	58
9.1.3.1. Sueldos	58
9.1.3.2. Servicios Básicos	58
9.1.4. Gasto Puesta en Marcha	58
9.1.4.1. Constitución de Empresa	58
9.1.4.2. Adaptación de Software	59
9.1.4.3. Marketing Inicial	59
9.1.5. Imprevistos	59
9.2. Ingresos	60
9.2.1. Comisión Fija al Emisor	60
9.2.1.1. Aplicaciones de <i>Delivery</i>	60
9.2.1.2. Aplicaciones de <i>Ridesharing</i>	60
9.2.1.3. Estimación de número de Transacciones de WeChat Pay	61
9.2.2. Venta de Información	63
9.3. Costos	63
9.3.1. Costos de Operación	63
9.3.2. Call Center	64
9.3.3. Costo de Marketing	64
9.3.4. Costo de Desarrollo y Mantenimiento de WeChat Pay	65
9.3.5. Seguro	65
9.4. Impuesto	65
9.5. Tasa de Descuento	65
9.6. Depreciación	65
9.7. Flujo de Caja	67
9.8. Sensibilización	68
9.8.1. Variación de los ingresos	68
9.8.2. Sensibilización del VAN	69
10. Conclusiones	71
Bibliografía	73

A. Anexo	79
A.1. Tabla de Estratos Socioeconómicos	79
A.2. Encuesta	80
A.3. Organigrama	85
A.4. Análisis de Sensibilidad	86
A.5. Costos de Implementación	87
A.6. Cotización	88



Índice de Tablas

3.1. Análisis PEST para WeChat Pay en Santiago.	13
3.2. Extracto de la tabla de Estratos Socioeconómicos	16
3.3. Características de los rivales de WeChat Pay	24
3.4. Comparación de WeChat Pay	26
9.1. Sueldo en UF de las personas que conformarán WeChat Pay en Santiago	58
9.2. Comisión Fija al Emisor de todo el mercado junto con los datos necesarios para su cálculo.	60
9.3. Cantidad de usuarios de MACH durante sus primeros 3 años de funcionamiento	61
9.4. Estimación de usuarios para WeChat Pay en 5 periodos.	62
9.5. Estimación de usuarios de WeChat Pay de acuerdo a la aplicación móvil.	62
9.6. Estimación de número de transacciones con WeChat Pay para cada aplicación móvil.	62
9.7. Estimación de la Comisión Fija al Emisor de WeChat Pay para 5 años	63
9.8. Venta de información del comportamiento del usuario de WeChat Pay.	63
9.9. Tarifas Call Center	64
9.10. Presupuesto total de marketing en UF para 5 periodos	64
9.11. Presupuesto de desarrollo y mantención de WeChat Pay en UF para 5 periodos	65
9.12. Depreciación lineal de cada bien, junto a su vida útil	66
9.13. Depreciación de los bienes en 5 periodos	67
9.14. Flujo de Caja en UF para WeChat Pay en Santiago	68
9.15. Ingresos de WeChat Pay en escenario pesimista en UF	69
9.16. Flujos Netos de WeChat Pay en escenario pesimista	69
A.1. Tabla de Estratos Socioeconómicos	79
A.2. Análisis de Sensibilización para el cálculo de usuarios de WeChat Pay	86
A.3. Costos de Implementos para la Oficina de WeChat Pay en Santiago	87
A.4. Costos anuales de los materiales para la oficina de WeChat Pay	87
A.5. Costos de publicidad en Instagram en UF	88
A.6. Costos de publicidad en Facebook en UF	88

Índice de Figuras

3.1. Pirámide demográfica de la Región Metropolitana de Chile (Fuente: INE,2018)	15
3.2. Evolución de la Tasa de Victimización (Fuente: INE,2018)	17
3.3. Modelo las 5 Fuerzas de Porter para WeChat Pay en Santiago (Fuente: Elaboración propia) .	22
4.1. Ciclo de Vida de la Tecnología (Fuente: ALTWEB 2.0, 2011)	31
4.2. Ciclo de Vida de Adopción de la Tecnología (Fuente: Evaluando Cloud, 2016)	32
4.3. Flujo de dinero en el mercado de pago, (Fuente: Elaboración Propia)	33
5.1. Resultados de la pregunta 23 "¿Conocía alguno de estos métodos de pago antes de esta encuesta?"(Fuente: Elaboración Propia)	37
5.2. Resultados de la pregunta 25 "¿Confiaría en WeChat Pay, sabiendo que este método de pago ha funcionado por años en China?"(Fuente: Elaboración Propia)	37
5.3. Resultados de la pregunta 26 "¿Cuál(es) de lo siguientes inconvenientes le preocuparía al momento de realizar la transacción vía WeChat Pay?"(Fuente: Elaboración Propia)	38
5.4. Resultados de la pregunta 28 "Si este método de pago (WeChat Pay) se implementa, ¿lo usaría?"(Fuente: Elaboración Propia)	38
5.5. Resultados de la pregunta 30 "En su opinión, ¿ Cree que WeChat Pay, o una plataforma similar, reemplazará, en su mayor parte, a los métodos actuales de pago?"(Fuente: Elaboración Propia)	39
6.1. Modelo CANVAS para WeChat Pay en Santiago (Fuente: Elaboración Propia).	42
6.2. Proceso que realizará el usuario al momento de pagar con Código QR en WeChat Pay (Fuente: Elaboración Propia. Base: WeChat Pay, 2019)	45
6.3. Proceso que realizará el usuario al momento de pagar con Código QR desde un sitio web (Fuente: Elaboración Propia. Base: WeChat Pay, 2019)	46
6.4. Proceso que realizará el usuario al momento de usar el pago <i>In-App</i> (Fuente: Elaboración Propia. Base: WeChat Pay,2019)	47
8.1. Diagrama de Flujo de WeChat Pay Internacional (Fuente: Weixin, 2020).	55
9.1. Crecimiento de Usuarios de MACH (Fuente: Elaboración Propia)	61
9.2. Sensibilización del VAN (Fuente: Elaboración Propia)	70
A.1. Organigrama de WeChat Pay en Santiago (Fuente: Elaboración Propia)	85
A.2. Cotización Seguro de Producto Incendio	89
A.3. Cotización de Seguro de CyberRisk	90

1 | Introducción

Hoy en día, la tecnología es parte de la vida diaria de las personas, facilitando la realización de las tareas en cualquier campo, como por ejemplo en manufactura, culinaria, entretenimiento, entre otros. Sin embargo, en la República Popular de China, el uso de tecnología se ha impregnado en la vida diaria de las personas en mayor medida que en otros países, especialmente en la industria de la comunicación y métodos de pago, donde el teléfono celular es el aparato tecnológico más importante para la mayoría de los chinos y WeChat es uno de los sitios sociales más usados y famoso (Hu, 2018), con 963 millones de usuarios activos cada mes (Wang, 2018). De acuerdo a CNNIC, China es el país con más usuarios de internet y celular, siendo 724 millones de personas (Hu, 2018). Este número y la gran accesibilidad a este tipo de tecnología sorprenden a los extranjeros que visitan China, quienes tienden a preguntarse si el uso masivo de WeChat y su forma de operar funcionaría en sus países.

WeChat es una aplicación móvil que incluye diversas funciones como mensajería de texto, cartera virtual, *ridesharing* y servicios de compra como comida, entradas a cines, pasajes de avión y tren, entre otras funciones.

En el caso específico de Chile, no existe una aplicación similar a WeChat. La actual aplicación de mensajería de texto en este país es WhatsApp, que desde 2015 ha ganado popularidad entre los chilenos (Bianchi and Andrews, 2015) y esta no incluye una billetera virtual como su versión china, sino que los métodos de pago existentes en el país son los tradicionales como efectivo, tarjetas de crédito y débito. Sin embargo, en Chile sí existen las funciones que ofrece WeChat, pero están divididas en diferentes aplicaciones o sitios web, como por ejemplo Pedidos Ya! y Rappi son aplicaciones móviles para la entrega de comida (Dall'Oste, 2018). Cabe destacar que si los clientes requieren pagar en este tipo de aplicaciones, pueden hacerlo vía online a través de WebPay o de forma presencial al momento de recibir la compra, en donde también se puede realizar la transacción con el servicio Transbank (tarjetas de crédito y débito) o efectivo (Duarte, 2013). La razón por la que existe tan amplio rango de opciones de pago se debe a la inexistencia de otro pago como WeChat Pay, la billetera electrónica de WeChat, donde el código QR es fundamental para su operación.

Por esta razón, desde la experiencia del método de pago móvil chino, como lo es WeChat Pay, se cree que podría ser un medio más conveniente en varios ámbitos. Primero, la gente ya no llevará consigo efectivo, especialmente monedas o una abultada billetera, lo que es bastante incómodo. Segundo, la transacción es más rápida, debido a que se evitan acciones como el contar la cantidad de dinero y dar vuelto. Tercero, este pago es más limpio, especialmente para locales en donde se manipula comida, pues sus manos no tocarán efectivo o tarjeta de ningún cliente. Finalmente, el hecho de no usar dinero físico previene los asaltos a tiendas o clientes, pues el dinero se transfiere de una cuenta a otra, sin intermediarios.

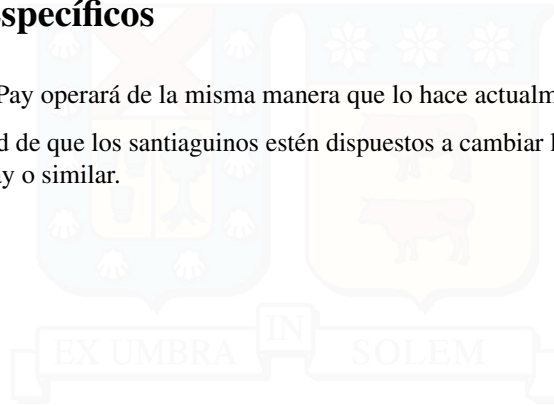
Dado los hechos mencionados, la experiencia de compra, utilizando un medio de pago de este estilo, sería más placentera para las clientes y vendedores de Santiago. Además, se debe considerar que el mundo se está moviendo alrededor de la tecnología, donde tarde o temprano el modelo de negocios de WeChat Pay será adoptado por otros países. ¿Por qué esperar hasta entonces?

1.1. Objetivo General

Creación de un plan de negocios para WeChat Pay en Santiago, enfocado en las aplicaciones de *ridesharing* y *delivery*.

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar si WeChat Pay operará de la misma manera que lo hace actualmente en China.
- Evaluar la posibilidad de que los santiaguinos estén dispuestos a cambiar los métodos de pago tradicionales por WeChat Pay o similar.



2 | Marco Teórico

2.1. Industria Tecnológica

Las asociaciones más comunes a la palabra tecnología son máquinas y software. Sin embargo, la palabra tecnología tiene su etimología de dos palabras griegas "tekne", que significa trabajo y "logos" que significa conocimiento. Existen 3 componentes principales de la tecnología, los cuales son: un conjunto de experiencias, su aplicabilidad y su propósito de uso (Cruz, 2014).

Hoy en día existen varios factores que afectan a la economía, uno de ellos es la tecnología, la cual es la transformación más visible de la sociedad, involucrando la vida diaria, relaciones de trabajo, entre otros (Aydalot and Keeble, 1988). Hay una característica importante asociada a la tecnología, por ende a su industria. Esta característica es innovación, la que si es correctamente administrada, no solamente puede crear y modificar una industria, sino que también puede ser una ventaja competitiva.

Cada tecnología tiene un proceso evolutivo de 4 fases: Conocimiento Básico, Invento, Innovación y Difusión, la cual se subdivide en Adopción (demanda) e Imitación (oferta). Sin embargo, no todas las tecnologías alcanzan la última etapa de la línea de tiempo, ya que la nueva tecnología se sobrepondrá a la antigua antes de terminar su ciclo de vida. Este hecho está asociado a la incertidumbre ligada a los riesgos de introducir una nueva tecnología, como también los riesgos del mercado. Como consecuencia, las barreras de entrada son altas (Rubin de Celis, 2017e).

Por otra parte, la creación de valor está distribuida entre todos los actores que participan en este tipo de industria, como los innovadores, seguidores, proveedores y clientes. Este último suele tener más beneficios, mientras que los seguidores son los que poseen el mayor porcentaje del mercado.

Adicionalmente, una de las fuentes principales de la ventaja competitiva es la protección legal de la tecnología, como la patente, marcas registradas y derechos de autor.

■ Innovación

Es una de las fases en el ciclo evolutivo de la tecnología donde un nuevo conocimiento o idea es implementada para crear un nuevo valor significativo en las personas. Esto puede ser clasificado de acuerdo a su originalidad, naturaleza y origen.

- Originalidad: Existen dos tipos, radical e incremental. La primera ocurre cuando una nueva invención tecnológica irrumpe el mercado, como lo fue el primer aparato de reproducción de video o la invención del automóvil. En cuanto a la innovación incremental, se refiere a la creación de una nueva tecnología a partir de una ya existente, es decir, se adiciona una mejora a la versión anterior. Un ejemplo de este tipo de innovación son los modelos de celulares.

- Naturaleza: Este tipo de innovación está relacionada con las características básicas de la tecnología. Existen tres tipos: Comercial, Organizacional y Tecnológica. La primera, como su nombre lo indica, está relacionada con los procesos comerciales como la presentación de un nuevo producto, nueva publicidad, entre otros. Por ejemplo, cuando la botella de Coca-Cola de un 1 litro fue introducida al mercado, cambiando de un tamaño regular a uno más grande. Por otro lado, la innovación organizacional se refiere a los cambios de dirección u organización en el desarrollo de una actividad comercial, como

por ejemplo la descentralización de un departamento de una compañía. Finalmente, la innovación tecnológica se refiere a los cambios relacionados a la tecnicidad del proceso de creación de un producto. El ejemplo más representativo de estos cambios es la automatización de los procesos, en lugar de la producción manual.

- Origen: La innovación en una organización puede nacer a partir de la detección de una necesidad en los clientes (*market pull*) o desde el progreso de la ciencia (*technology push*).

Como se mencionó, innovación es un proceso en donde una idea se transforma en un producto. Está compuesto por 6 fases: Identificación de Oportunidades, Desarrollo del Concepto, Modelo de Negocios, Desarrollo del Proyecto, Prueba y Validación, Comercialización e Implementación. (De La Fuente, 2018a)

2.2. Comercio

2.2.1. Historia del Comercio

Desde el comienzo de la humanidad, las personas han adquirido los bienes de distinta manera. Primero, cuando la especie humana era nómada, cazaban animales y compartían la comida entre las personas que participaron en la caza. Sin embargo, con el pasar del tiempo, las poblaciones se volvieron sedentarias, trayendo como consecuencias la siembra y cosecha de vegetales para su propia alimentación y lo que no sembraban, lo intercambiaban con otras personas. A través de los años, se empezó a intercambiar la comida por huesos y piedras, los que cumplieron el rol actual del dinero, el cual fue inventando en el siglo VII A.C. por los griegos, pero se cree que para ese entonces China e India ya tenían monedas.

Por otro lado, el billete se inventó en Suecia en el Siglo XVII. A partir de este momento, el dinero se convirtió en una parte fundamental para realizar negocios, cuyo objetivo es obtener beneficios por el intercambio de bienes y servicios. Las primeras personas en realizar esta acción se les podría considerar como los primeros comerciantes.

2.2.2. Apertura de un Negocio

De acuerdo al diccionario Oxford, la palabra negocio es definida como una actividad comercial. Hoy en día, la mayoría de las personas quieren empezar sus propios negocios, siendo el 73 % hombres, de los cuales un 35 % empieza su negocio entre los 50 y 59 años. Entre las principales razones se encuentran el querer ser su propio jefe, en búsqueda de su pasión y que la oportunidad se presentó, con 26 %, 23 % y 19 %, respectivamente Mansfield (2019). Para empezar un negocio, los expertos recomiendan seguir los siguientes pasos:

- Refinar la Idea

Si la persona desea abrir un negocio, él o ella ya tiene una idea de lo que hará. Sin embargo, no es suficiente. El dueño del negocio debería estudiar otras compañías en el mercado para identificar lo que están haciendo bien y mal. Si la idea tiene algo que las actuales compañías no tienen, entonces el futuro dueño de negocio tiene una idea sólida. Otra opción, es la apertura de una franquicia de alguna empresa ya existente, entonces el concepto, la marca y el modelo de negocio ya estarán definidos. Cualquiera sea la elección entre estas dos opciones de negocio, el dueño debe conocer el mercado al que ingresará y así ir detallando más la información como ubicación, clientes, distribuciones, entre otros.

- Escribir un Plan de Negocios

Un plan de negocios ayuda a identificar hacia donde irá el negocio, cómo enfrentará problemas en el futuro. Para esto, es necesario responder preguntas como ¿Cuál es el propósito del nuevo negocio? ¿Cómo será financiado? ¿Quiénes serán los clientes? Si estas preguntas no pueden ser respondidas, entonces cometerá muchos errores que puede llevarle a su fracaso.

- Evaluación de las Finanzas

Cada negocio necesita capital para empezar, sin embargo, muchos de los dueños de los nuevos negocios no lo consideran y luego de empezar su negocio, se quedan sin dinero antes de siquiera tener ganancias. Otra consideración es, al principio del negocio, no sobregastar en tecnología muy avanzada o en la cantidad de empleados que no son necesarios para realizar las tareas, pues la situación aún no es estable y se pone en riesgo el alcance de los objetivos. Por ejemplo, si se ofrece un servicio de limpieza, no es necesario tener el último modelo de aspiradora, basta con que pueda cumplir su función.

- Determinar la Estructura Legal del Negocio

La estructura legal del negocio definirá cómo presentar los impuestos y afectará a quien sea responsable del negocio, en caso de que algo salga mal. El negocio puede ser registrado bajo un negocio propio, donde sólo una persona es el dueño de la compañía, quien correrá con los gastos y tendrá completa responsabilidad. Por otro lado, puede ser una asociación donde dos o más personas son dueñas del negocio. Finalmente, si el dueño quiere separar la responsabilidad personal y la responsabilidad empresarial, hay muchas opciones donde la compañía asume el pago de impuestos, responsabilidad, propiedad privada, entre otros, como por ejemplo, Responsabilidad Limitada.

- Registrarse

Este paso depende de la ley de cada país, sin embargo todos los dueños deben registrar su negocio en las instituciones correspondientes. Se necesitará tener correctamente definido el nombre de la organización, modelo de negocios y detalles corporativos.

- Comprar una Poliza de Seguro

La mayoría de los dueños piensan en obtener un seguro para su compañía, pero no llegan a concretarlo. No obstante, la compra de un seguro es un paso necesario para cubrir las deudas en caso de que la propiedad sea dañada o el cliente demande a la compañía. En cuanto a un servicio, la póliza protegerá al dueño del negocio si llegara a incurrir en una acción negligente o incorrecta. Es por estos riesgos, normales de un nuevo negocio, que se recomienda la compra de un seguro.

- Construir un Equipo

A menos que la persona quiera ser el único empleado, el dueño debe construir un equipo. Es el elemento más importante, debido a que el cliente percibe el valor a través de los empleados y sus comportamientos con ellos. (Perrault et al., 2015)

- Elegir Vendedores

Una vez que el dueño tenga su equipo para operar la compañía, él o ella necesita elegir a sus vendedores, quienes captarán a los clientes. Es recomendable que los vendedores tengan experiencia en la industria, tener un registro de clientes por vendedor y hacerles un seguimiento.

- Marca y Publicidad

Antes de entregar un servicio o vender un producto, la marca debe estar claramente definida y debe ser fácil de recordar. Una vez que la marca y el logo son definidos, el dueño debe publicitar lo que su negocio ofrece al mercado. Los expertos recomiendan usar plataformas digitales para realizar el marketing, porque quien tiene más presencia digital será más fuerte que sus competidores.

- Crecimiento del Negocio

Una vez que el negocio esté operando, el dueño debe estar preparado para adaptarse ante cualquier situación que pueda surgir. Se dice que ningún plan sobrevive al primer plan, esto significa que tan pronto el plan entra en acción, la situación cambiará por lo que el plan también deberá ser modificado. La resolución de problemas entregará un valor a los clientes, lo que guiará al negocio a su éxito.

(Stowers, 2019)

Como se mencionó, después de que el dueño haya realizado el estudio de mercado y detectado o creado la necesidad, el emprendedor debe convertir su idea en un negocio. Para hacerlo, la persona necesita crear un modelo de negocio, para que este tenga el propósito claro y organizado para el futuro. (Rampton, 2019)

2.2.3. Plan de Negocios

Como su nombre lo indica, es un plan donde se describen los objetivos de la innovación y muestra el modelo de negocios, la factibilidad económica de la compañía y la proyección del valor futuro del negocio para los clientes. La idea del plan de negocio es definir todas las variables básicas que afectan al negocio, tanto directa como indirectamente. Para organizarlas, es imperativo escribir un plan de negocios (Ortiz, 2019). Existen varias razones para documentarlo, entre ellas está la necesidad de inversionistas, como también aplicar con mayor facilidad mejoras al negocio (Zipkin, 2019).

2.3. Modelo de Negocios

El modelo de negocios es el primer paso para validar la idea de la innovación. Describe las características básicas de como una organización crea, desarrolla y obtiene valor de sus productos y servicios (De La Fuente, 2018b). Debe ser escrito antes del plan de negocios para conocer y organizar lo que se ofrecerá al mercado, de la manera en que lo hará, quienes son parte del segmento de clientes, entre otros. El modelo de negocios permitirá definir el corazón de este, cómo puede ser modificado o mejorado.

2.3.1. Metodología CANVAS

Existen diferentes metodologías para realizar un modelo de negocios, siendo CANVAS la más usada. Responde 4 preguntas relacionadas con el negocio.

- Qué: Productos, servicios y experiencia.
- Quién: Clientes, formas de distribución y la relación entre ellos.
- Cómo: Infraestructura operacional, recursos e interesados.
- Cuánto: Estados financieros del negocio.

La metodología CANVAS tiene 9 bloques que ayudan a construir el modelo de negocios de una empresa.

1. Segmento de Clientes

Se define quienes serán parte del segmento objetivo de clientes. Estos pueden ser uno o más grupos.

2. Propuesta de Valor

Es lo que el cliente obtendrá del negocio, no es sólo lo que la compañía ofrece sino que toda la experiencia. La propuesta de valor intenta resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible.

3. Canales

Los clientes reciben la propuesta de valor a través de la comunicación, distribución y canales de venta. En otras palabras, este cuadro describe la manera en que la compañía comunica y entrega la propuesta de valor a sus clientes.

4. Relación con el Cliente

La relación con los clientes está establecida y debe mantenerse con todos los segmentos involucrados en el negocio. Las relaciones con estos comienzan como adquisición de clientes, retención e incremento en las ventas, entre otros factores.

5. Ingresos

Los ingresos son resultado del éxito de la puesta en marcha de la propuesta de valor. Son los beneficios que la compañía genera en los segmentos de clientes. Cabe notar que existen otras formas de generar dinero como préstamos y activos por ventas.

6. Recursos Claves

Los recursos claves son lo que el negocio necesita para ofrecer y entregar su producto. Estos son los factores más importantes requeridos para que el modelo de negocio funcione. Hay dos tipos de recursos claves físicos y propios o prestados por la compañía o compañeros de negocio.

7. Actividades Claves

En esta sección de la metodología describe las acciones más importantes requeridas para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar al mercado, mantener la relación con los clientes y obtener ingresos.

8. Compañeros Claves

Algunas de las actividades del negocio se realizan fuera de la compañía, incluyendo como se obtienen los recursos. Por esta razón existen actores externos, como los proveedores y socios de negocio, involucrados en el proceso. La compañía crea alianzas estratégicas para adquirir recursos, reducir el riesgo y optimizar el modelo de negocios.

9. Estructura de Costo

Describe todos los costos necesarios para que el modelo de negocios funcione. Uno de los objetivos de este punto es minimizarlos tanto como el modelo lo permita, especialmente si se está en un mercado *low cost*.

(De La Fuente, 2018b)

Se debe considerar que un modelo de negocios exitoso es aquel que entrega una propuesta de valor a sus clientes. La compañía sabe exactamente cual es la propuesta de valor y la manera de validar el modelo de negocios es teniendo clientes para pagar por el producto o servicio (Redacción Emprendedores, 2019).

2.3.2. Modelo de Negocios de WeChat

Como se mencionó anteriormente, cada negocio debiese tener un modelo de negocios. Sin embargo, de acuerdo a la literatura, WeChat Pay no tiene uno propio. No obstante, la aplicación móvil WeChat sí tiene.

El modelo general de negocio de WeChat es complejo, porque sirve a muchas partes, como usuarios individuales y proveedores de servicios, ambos con sus propias especificaciones. Por esto, el modelo posee muchos involucrados.

- Usuarios Individuales

Hoy en día, la mayoría de los modelos de negocios de productos online son creados según los hábitos del consumidor, lo que es obtener servicios gratis. Es por esto que WeChat tiene lo que se conoce como *Freemium Model* para mantener el negocio para la adquisición de nuevos usuarios.

A pesar de que todos los servicios son gratis, incluyendo la descarga de la aplicación, los ingresos del negocio provienen de la propuesta de valor de los juegos existentes en WeChat y de las calcomanías virtuales.

- Socios de Negocios

A parte de los servicios de mensajería ofrecidos por WeChat, existe un método de pago asociado a esta aplicación llamado WeChat Pay usando su teléfono celular. El principal ingreso se obtiene de la información que la compañía maneja y comparte con otras compañías que las requieran (Hao, 2017).

A pesar de que la literatura describe el modelo de negocios de WeChat, en donde se incluye a WeChat Pay, los objetivos del método de pago no son claros, como tampoco lo es el mercado en que está posicionado, dejando un vacío en el modelo de negocio de este.

2.3.3. Modelo de Negocios del Código QR

Mano a mano con la tecnología, las funciones complementarias se han ido desarrollando para prestar apoyo al rendimiento del objeto principal. Uno de ellos es el Código de Rápida Respuesta, en inglés *Quick Response Code*, mejor conocido como Código QR, el cual es una tecnología de almacenaje de información, como también de transferencia y reconocimiento que puede ser decodificado por el celular sin importar donde se encuentre el usuario. Es por esta razón que utiliza en aplicaciones móviles con seguridad sensible, como lo es WeChat Pay (Lu et al., 2017).

A pesar de que el código QR ha sido explicado y estudiado por muchos investigadores, se han encontrado algunos vacíos de seguridad durante el proceso de pago como el fácil acceso a la información del vendedor (Tyler et al., 2014). El modelo de negocios del código QR aún no ha sido estudiado.

2.4. Ambiente de un Nuevo Negocio

2.4.1. Definición de Industria y Mercado

Definir la industria y el mercado es complicado ya que los límites no están bien definidos. No existe una definición exacta de lo que una industria y mercado hacen. Sin embargo, se puede definir a partir del punto de vista económico (demanda) o desde la oferta para la industria y mercado, respectivamente. El mercado podría determinarse por la facilidad en que puede ser sustituido un producto o servicio desde la posición de la demanda. Por ejemplo, el café y té son considerados como bebidas calientes para los clientes, por lo que están en el mercado de bebidas calientes. Por otro lado, los procesos industriales para producir estos productos son diferentes y necesitan maquinaria específica para cada uno de ellos, por lo que no pertenecen a la misma industria. Por lo tanto, desde el punto de vista de la oferta, el café pertenece a la industria del café y el té a la industria del té. (Rubin de Celis, 2017a)

2.4.2. PEST

El análisis PEST es una herramienta para estudiar el macroambiente de una organización y así identificar lo que podría afectar a la industria en cuanto a crecimiento y costos, entre otros factores. Su nombre viene las iniciales de cada factor que este análisis considera: Político, Económico, Social y Tecnológico. También, existen algunas variaciones de este análisis, incluyendo nuevos factores como Ambiental, Legal, Demográfico y Ético (Rubin de Celis, 2017b).

2.4.2.1. Factores Políticos

Estos factores están relacionados con la influencia del gobierno en los aspectos económicos o en la industria y en qué nivel lo afecta. Por ejemplo, política de comercio exterior, estabilidad política, política tributaria, regulación sanitaria, leyes laborales y ambientales (Administrador, 2016).

2.4.2.2. Factores Económicos

Se deben tomar en cuenta los factores que determinan el desempeño de la economía, como divisas, tasa de inflación, tasa de crecimiento de la economía, entre otros factores ([Administrador, 2016](#)).

2.4.2.3. Factores Sociales

Estos factores dimensionan el ambiente de la población donde la organización trabaja. Algunos ejemplos de factores sociales son el crecimiento de la población, tasa de mortalidad y natalidad, ingreso promedio, estilos de vida y distribución etaria ([Administrador, 2016](#)).

2.4.2.4. Factores Tecnológicos

Como su nombre lo indica, estos factores están relacionados con la tecnología e innovación que pueden impactar las operaciones de la industria, como también en el mercado y su automatización, nivel de innovación, Investigación y Desarrollo, entre otros ([Administrador, 2016](#)). La tecnología puede representar una amenaza u oportunidad para la organización, lo que podría llegar a afectar la estrategia de esta.

2.4.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico creado por Michael Porter en 1979 para analizar el microambiente de una organización y así, crear su estrategia de negocios. Existen 5 fuerzas, 3 de ellas son de competencia horizontal y las restantes de competencia vertical.

2.4.3.1. Rivalidad entre Competidores

Esta fuerza está enfocada en identificar a los competidores de la organización y analiza la intensidad de la rivalidad entre estos. Es importante conocer quienes son los competidores, cuantos de ellos son, el tamaño y la homogeneidad de las firmas, entre otras características de la industria.

El número de competidores define la coordinación del mercado. Si existen muchos competidores, cada organización debería comportarse como individual, porque el mercado no podrá ser coordinado. A pesar de que lo mencionado es relevante, es más importante conocer el poder de las firmas. La tasa de concentración, conocido como C4, mide el porcentaje de ventas de las 4 más poderosas compañías en el mercado.

Además, el tamaño de la organización se puede medir a través del Índice de Herfindahl Hirschman (HH), el cual está definido por la fórmula:

$$HH = \sum_{i=0}^n P_i^2 \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (2.1)$$

Donde P es la participación en el mercado de la firma - i , en unidades.

El resultado obtenido de la ecuación puede ser clasificado de acuerdo a los grupos realizados por la Fiscalía Nacional Económica (FNE)

- $HH \leq 1000$: El valor del índice refleja una baja concentración de mercado.
- $1000 \leq HH \leq 1800$: El valor del índice refleja un mercado moderadamente concentrado.
- $HH \geq 1800$: El valor del índice refleja un mercado altamente concentrado

El rango de HH va desde 0 hasta 10000

([Rubin de Celis, 2017c](#))

2.4.3.2. Amenaza de Productos Sustitutos

Esta fuerza analiza la probabilidad de que un cliente pueda obtener un mismo producto o servicio en otra organización y que tan fácil es sustituirlo. La existencia de productos alternativos influyen la forma en que una organización define sus precios y las características del producto o servicio porque si los sustitutos son más baratos de fabricar, pueden ser una amenaza a los beneficios de la organización. Por ejemplo, los productos farmacéuticos son difíciles de sustituir, por lo complicado de su proceso de fabricación y las especificaciones médicas (Mind Tools Content Team, 2016).

2.4.3.3. Amenaza de Nuevos Entrantes

Este punto se refiere a que tan fácil pueden entrar nuevos competidores al mercado, cuáles son las barreras de entrada y como afectará a los demás competidores. En caso de que acceder al mercado fuese fácil, la amenaza es grande y puede debilitar las actuales posiciones que tienen los participantes. Por estas razones, es importante conocer las barreras de entrada como economías de escala, reputación, beneficios de entrada o la fuente de estos, experiencia, gobierno, entre otras. Además se deben considerar los costos de salida, pues si estos son altos, se reduce la cantidad de nuevos entrantes. Este factor es determinado por la irreversibilidad de la inversión realizada, es decir, mientras más tiempo se necesite para recuperar la inversión, más alta será esta barrera (Rubin de Celis, 2017d).

2.4.3.4. Poder de Negociación de los Consumidores

Esta fuerza también es conocida como producto de mercado. Si los clientes están bien organizados pueden poner a la compañía bajo presión y reaccionar fácilmente antes cualquier variación de precios. Esta situación es una amenaza para la organización, porque los consumidores pueden sugerir un precio cómodo para ellos, pero uno bajo para el mercado, donde las empresas tendrían pocas ganancias. Sin embargo, la compañía puede tomar varios pasos para reducir el poder de los consumidores, como por ejemplo, implementar un programa de lealtad con la empresa. Finalmente, el poder del comprador es alta si los compradores tienen muchas alternativas y es baja en caso contrario.

2.4.3.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza está enfocada en la amenaza impuesta en la industria por los proveedores, debido a razones como el poder que tienen en la industria, nivel de concentración, características de materias primas que poseen, el impacto de estos materiales en el costo de la industria, entre otros. El poder del proveedor depende del número de proveedores existentes o la capacidad para decidir el precio del producto o servicio. Esta fuerza es alta si existen pocos proveedores y muchos compradores que los necesitan, lo que les daría una posición fuerte en el mercado. Por otro lado, si existen más opciones de proveedores, el poder de estos es bajo.

2.4.4. FODA

El nombre viene del acrónimo de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis se puede aplicar a cualquier producto, empresa, persona y situación, para evaluar la posición competitiva de una forma estructurada y generar una planificación estratégica, a través de la evaluación de los factores internos y externos. Sin embargo, algunos expertos indican que FODA es un resumen de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST, porque se incluyen los aspectos estudiados en estos modelos. Los resultados obtenidos en la matriz FODA muestran la posición actual de la compañía (Grant, 2020).

2.4.4.1. Fortalezas

Se refiere a lo que la organización hace mejor comparado a su competencia y trae una ventaja evidente sobre ellos. Estas pueden ser actividades, recursos, personas y sistemas. Para poder identificar estas fortalezas se pueden preguntar a sí mismo ¿Qué es lo que impulsa al negocio? ¿Qué recursos propios son únicos? ¿Qué me identifica sobre los demás competidores?, son algunos ejemplos.

2.4.4.2. Oportunidades

Se refiere a todos los factores que son positivos, favorables, consumibles y que deben ser identificados en el ambiente donde otras empresas operan, permitiéndoles tener ventajas competitivas. No es necesario que las oportunidades impliquen un gran cambio, incluso uno de menor tamaño puede influir enormemente en la competitividad de las empresas (Matriz FODA, 2020).

2.4.4.3. Debilidades

Las debilidades son un factor que inciden a una posición poco favorable frente a la competencia, como por ejemplo deficiencia de recursos, habilidades no desarrolladas y actividades. Es importante ser sinceros con este autoanálisis, para así tener mejoras efectivas en lo que se está débil (Matriz FODA, 2020).

2.4.4.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del ambiente y afectan de forma negativa a la organización. Por ejemplo, el alza del costo de la materia prima, cambios en los requerimientos del mercado, crecimiento en la competencia, problema en la cadena de suministro, entre otros.

Una vez que la organización identifique las amenazas, es importante anticiparse a ellas y enfrentarlas tan pronto como sea posible. Además, la empresa debería tener en cuenta que no todas las acciones que realiza su competencia serán favorables para ellos. Cada participante en el mercado es diferente y reaccionará de distinta forma frente a una misma amenaza porque las condiciones y recursos no son los mismos para cada compañía.

3 | Análisis Estratégico

Chile tiene una población de 17.574.003 de personas, donde el 68,5 % se encuentra entre los 15 y 64 años y el 87,8 % de la población total vive en áreas urbanas. En 2017, las personas laboralmente activas eran 7.038.859 (INE, 2018) y el salario mínimo es de \$319.000. Para el caso de esta tesis es importante mencionar que el grupo que utiliza más internet son los que han tenido acceso a estudios superiores, siendo el 98,9 % de este grupo lo que lo ocupan diariamente. Por otro lado, las personas que no tienen una situación económica estable (desempleado), su uso de internet es de 60,6 %, siendo el porcentaje más bajo de usuarios de internet en el informe de Chile. Además, de acuerdo con el estudio hecho por Centro de Estudios Digitales, en Chile existen 4 limitantes para el acceso de internet, los cuales son, Edad: mayor edad, menos uso de internet; Área en donde viven: el área urbana posee más porcentaje de uso de internet; Salario: a mayor salario, mayor es el acceso a internet y Nivel Educativo: a mayor educación, mejor salario, por ende, la persona posee más acceso a internet (León and Meza, 2018). Para conocer y entender más sobre el ambiente donde WeChat Pay desarrollará su servicio, es importante definir la industria y mercado al cual pertenecerá. Luego, se analizará el Macro y Micro ambiente con las herramientas PEST y las 5 Fuerzas de Porter, correspondientemente.

3.1. Industria y Mercado

La definición de industria y mercado para WeChat Pay no es fácil porque los límites no están bien definidos para este medio de pago.

Para poder definir esto puntos, se comparó WeChat Pay con el actual y más común de los métodos de pago: el efectivo. Primero se comparó que ambos entregan el mismo servicio, el cual es ser un método de pago para que las personas los utilicen al momento de realizar la transacción y obtengan bienes a cambio, por lo que pertenecen al mismo mercado.

El segundo punto analizado fue que ambos métodos tienen diferentes procesos de producción. Por ejemplo, existen dos procedimientos para hacer billetes y monedas, los elementos del medio de pago en efectivo. Algunos de los principales materiales son el papel y metal, los que van por dos diferentes procesos: impresión y fundición, respectivamente.

Por otro lado, el proceso de crear WeChat Pay no involucra manufactura, pero sí tecnología y procesos electrónicos, como desarrollar un sistema de seguridad, una interfase amigable para los usuarios, entre otros procesos. Por todo lo mencionado, WeChat Pay es una industria diferente que los otros métodos de pago.

3.1.1. Industria

Usando la definición previa, la industria está definida por los procesos de creación del producto o servicio. En este caso, el servicio es un pago a través de una aplicación móvil instalada en el teléfono celular, por lo que pertenece a la industria chilena del pago online, pues utiliza una plataforma con internet.

3.1.2. Mercado

En cuanto al mercado, WeChat Pay comparte este lugar con los diferentes medios de pago, por lo que se concluye que WeChat Pay está en el mercado de pago chileno.

3.2. Análisis PEST

Tabla 3.1: Análisis PEST para WeChat Pay en Santiago.

<p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratado de Libre Comercio Chile–China. • Comisión para el Mercado Financiero. • Protección de la Vida Privada (Ley Número 19.628). 	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIB \$231.159,4 miles de millones. • Guerra Comercial entre China y EE.UU. • Disminución de importaciones y exportaciones. • Inflación promedio de 2,46 % para el 2019. • Pobreza multidimensional del 20 %.
<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento demográfico en Santiago es de 1,1 %. • Población Madura en Santiago. • Ingreso económico vs nivel educacional. • Delincuencia, con el 5,9 % de Cybercrimen. • Crecimiento de migrantes. • Barreras culturales. 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado móvil. • Mayor uso de aplicaciones móviles de <i>ridesharing</i> y <i>delivery</i>. • Pago Online: WebPay.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1. Factores Políticos

3.2.1.1. Relación Chile - China

Chile tiene un gobierno y economía estable desde 1990, siendo uno de los países más atractivos de Latino América para los inversionistas. Las razones son que las inversiones serán más seguras y la corrupción en Chile es baja, comparado con otros países latinoamericanos. A la percepción de corrupción en Chile se le dio un puntaje de 67, de acuerdo a *Transparency International*, donde 0 es muy corrupto y 100 no corrupto ([Transparency International, 2019](#)).

Estos son los principales factores que llamaron la atención de China, que tuvo como consecuencia la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Chile en el año 2006, convirtiéndose en el primer país latinoamericano en establecer relaciones diplomáticas y políticas con el país asiático. El TLC ha tenido algunos cambios en el 2015 y 2019. En el primer año, los dos países firmaron un acuerdo para evitar la doble imposición. En el siguiente año, se actualizaron las relaciones entre ambos países con el fin de proporcionar un intercambio mejor y más fácil entre las compañías ([Boquen, 2019](#)).

El principal objetivo de este tratado es el crecimiento bilateral.

3.2.1.2. Leyes Bancarias y Regulaciones de Telecomunicaciones

En Chile existe la Comisión para el Mercado Financiero, institución que desde junio del 2019, tomó el lugar de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), en la tarea de velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, como también inspeccionar las entidades relacionadas con el intercambio económico en el país.

La gestión de los bancos está controlada por la Ley General de Bancos donde se establece que cada institución financiera, incluyendo los bancos, deben contabilizar cada operación financiera (D.LF.Núm. 3, 1997).

Por otro lado, la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), una entidad encargada de coordinar, promover, alentar y desarrollar la telecomunicación, haciendo de este campo el centro del crecimiento económico y social del país. SUBTEL depende del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (SUBTEL, 2017). Además, está regida por la Ley General de Telecomunicaciones, en donde se indica que son las telecomunicaciones, qué es lo que cubre, quién será responsable de los proyectos (Ley N° 21.119, 2018). También protege los derechos de la información personal del usuario de internet, lo que es una preocupación para los chilenos.

3.2.1.3. Protección de la Información Personal

Todos los días se procesa información personal en internet, tanto la que ingresa el usuario como la que crea las diferentes páginas web. A pesar de que internet no es una entidad legal, debe seguir el reglamento, pero aun así las acciones en internet no se consideran privadas.

Además, en Chile existe la ley número 19.628 que protege la privacidad de la información personal desde junio del 2018, bajo el nombre de Protección de la Vida Privada, la cual regula el trato de la información. Al usuario de internet se le da el derecho de solicitar la modificación de sus datos en el caso de que la información sea incorrecta, incompleta, inexacta o conduzca a errores y el derecho a eliminar o bloquear datos personales que no se retienen legalmente (Salas, 2018). Sin embargo, esta ley no previene el reunir información sobre su comportamiento en internet, porque su información se requiere para estudios de mercado, pero está sujeta a restricciones.

3.2.2. Factores Económicos

Chile es conocido por ser una de las economías más grandes de América Latina, cuyo PIB es de \$231.159,4 miles de millones (Banco Central, 2020), baja inflación, numerosas políticas públicas y un banco central independiente. Para finales del 2019, se esperaba que creciera entre un 3 % y 3,5 %. Sin embargo, estos números no son lo esperado, sino que representan un decrecimiento en la economía del país lo que está atribuido a la Guerra Comercial entre China y Estados Unidos, ya que los dos países son sus principales socios comerciales, haciendo su economía dependiente de las demás naciones. También, la economía chilena es sobredependiente de la minería del cobre, lo que genera un alto riesgo al ingreso del país (Slangen, 2019).

Como resultado de la Guerra Comercial, los inversionistas chilenos tienen mayores restricciones en inversiones internacionales, porque China y Estados Unidos están protegiendo sus bienes, lo que causa un deceso en el mercado de acciones, afectando directamente a las inversiones nacionales e internacionales en Chile (CEIUC, 2019). A su vez, también se redujo el PIB en un 1,8 % durante la primera mitad del 2019 (The World Bank, 2019). Además, se han reducido las exportaciones en Chile a \$13.362.173,8 millones durante el tercer cuarto del 2019, el cual ha sido el valor más bajo desde el segundo cuarto del 2017. También las importaciones disminuyeron a un 5,5 % en un año, cuando se esperaba alcanzar el 6,6 % (Informe 21, 2019).

Como se mencionó, la inflación en Chile es baja comparada con otros países de la región y tiene baja variación. El valor de la inflación para el 2019 fue de 2,46 % (World Inflation Data, 2019).

Otro importante factor es el porcentaje de pobreza en la Región Metropolitana, este corresponde a un 20 % de pobreza multidimensional, el que incluye 5 dimensiones: Educación, Salud, Seguridad Social, Trabajo, Vivienda y Nivel de Vida (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2018). En cuanto a la pobreza asociada al ingreso económico no se tomará en cuenta para el desarrollo de esta memoria pues se busca que el segmento de clientes pueda suplir sus necesidades básicas (Gerlach, 2018).

Finalmente, cabe destacar que el salario mínimo en Chile es de \$319.000, pero el sueldo promedio en la Región Metropolitana, en donde se desarrollará este servicio, es de \$1.220.391, influenciado por los altos salarios de empresarios localizados en Santiago.

3.2.3. Factores Sociales

De acuerdo al último Censo realizado en 2017, la población de Chile es de 17.574.003 personas con una tasa de crecimiento de 1,06. En cuanto a la población de la Región Metropolitana es de 7.112.808, lo que representa el 40,47 % del total nacional. En esta área, la tasa de crecimiento es de 1,1, la cual es mayor que la tasa a nivel nacional, pero a la vez sigue siendo baja lo que indica un desaceleramiento en el crecimiento de la población (INE, 2018b).

3.2.3.1. Distribución Demográfica por Edad

Chile está en una etapa de transición demográfica donde la población está envejeciendo y la cantidad de nacimientos está disminuyendo. Esto también está ocurriendo a nivel de la Región Metropolitana.

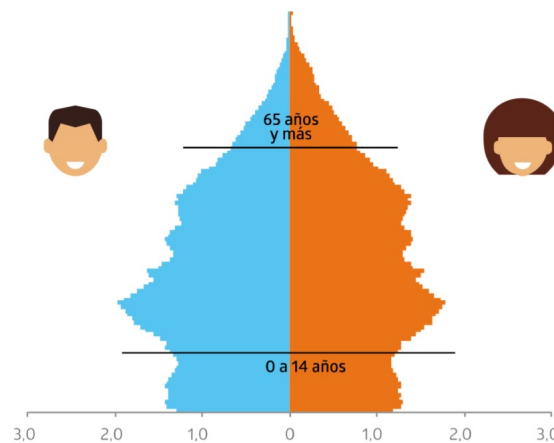


Figura 3.1: Pirámide demográfica de la Región Metropolitana de Chile (Fuente: INE,2018)

Como se aprecia en la Figura 3.1, el 69,8 % de la población de la Región Metropolitana está concentrada en la sección media-baja de esta, lo que representa a los adultos y jóvenes, cuya mayor densidad se encuentra desde los 20 hasta los 34 años. Esta figura tiene las características de una pirámide estacionaria, donde la tasa de nacimiento decrece como también la mortalidad, ya que la esperanza de vida está aumentando. Estas características encaminan a una ciudad a que sea desarrollada, como las ciudades de potencias mundiales.

Al ser un negocio a largo plazo, esta información es relevante para abrir WeChat Pay en Santiago, debido a que la mayoría de la población actual es madura, por lo que en unos años envejecerán y a los adultos mayores les toma más tiempo adaptarse a los cambios, especialmente cuando se trata de tecnología, por lo que el momento ideal para implementar este tipo de tecnología es ahora. Dentro de este grupo de personas

maduras, se tiene un rango etario que predomina, el cual es, aproximadamente, desde los 18 a 35 años de edad. Las personas en este grupo aprenden fácilmente el uso de la tecnología y consiguen enseñar a personas mayores sobre nuevas funciones tecnológicas, como lo será WeChat Pay. También se debe considerar que la expansión de este método de pago será más rápida ya que grupo es numeroso.

3.2.3.2. Estratos Socioeconómicos

Existen 7 grupos en la sociedad chilena, los que se clasifican de acuerdo al ingreso familiar. Estos son AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E, siendo AB el grupo con mayor ingreso.

Tabla 3.2: Extracto de la tabla de Estratos Socioeconómicos

ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS							
	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Ingreso Total Promedio Familiar	M\$6.452	M\$2.739	M\$1.986	M\$1.360	M\$899	M\$562	M\$324
Educación	99 % Profesionales Universitarios y 30 % tienen Postgrados	95 % Profesionales Universitarios y 13 % tienen Postgrados	71 % Profesionales Universitarios	26 % Profesionales y 45 % Técnico Universitario	53 % completa la Enseñanza Media y 27 % Técnico Universitario	54 % completa la Enseñanza Media	54 % completa la Enseñanza Básica
Tarjeta de Crédito Bancaria	92 %	77 %	60 %	41 %	24 %	10 %	5 %
Teléfono Celular	89 % Plan y 10 % Prepago	84 % Plan y 16 % Prepago	72 % Plan y 26 % Prepago	59 % Plan y 39 % Prepago	37 % Plan y 58 % Prepago	17 % Plan y 74 % Prepago	8 % Plan y 84 % Prepago

Fuente: (t13.cl, 2018)

De acuerdo a la tabla 3.2, el ingreso de las personas está relacionado con el máximo nivel educacional obtenido. Por esta razón, los 3 primeros grupos (AB, C1a y C1b) tienen mayor acceso a privilegios como una tarjeta de crédito y un teléfono celular con plan móvil.

La ausencia de recursos económicos crea un ciclo de pobreza del cual no es fácil salir. La lógica indica que si la persona no tiene una buena educación, tendrá un ingreso bajo, por lo que tendrá bajas inversiones y ahorros. Por lo tanto, no existirá tanta tecnología en su hogar, lo que causa baja productividad y menor acceso a nuevas oportunidades. Esto lleva nuevamente al inicio del ciclo.

Existen muchas consecuencias a causa de no salir de este ciclo, la más común es la delincuencia, debido a la falta de oportunidades laborales como también una forma rápida de conseguir recursos. Sin embargo, las personas que tienen la oportunidad de obtener un título en la educación superior, son capaces de romper un poco este ciclo, pero si se endeudan para estudiar, comenzarán su vida profesional con deudas financieras.

3.2.3.3. Factor Social Asociado a la Pobreza

Como se mencionó anteriormente, la tasa de pobreza multidimensional en la Región Metropolitana es de 20 %, considerando 5 factores: Educación, Salud, Seguridad Social, Trabajo, Vivienda y Estilo de Vida. Este tipo de pobreza es baja en áreas urbanas y alta en la población masculina. Además, impacta mayoritariamente al grupo etario entre los 0 a 17 años, seguido por el grupo de 60 ó más.

Las personas en este grupo de pobreza tienen menor acceso a educación, trabajo estable, pensión y servicios básicos como agua y electricidad.

Por otro lado, hay personas que no clasifican para esta clase de pobreza, y a la vez, no tienen acceso a algunos de los recursos mencionados. Por ejemplo, no puede costear una conexión permanente a internet.

Existen lugares en la Región Metropolitana que sólo existe un computador por casa, no todos los miembros de la familia tienen teléfono celular y si lo tienen, no tienen acceso permanente a internet móvil, sólo redes sociales gratis, pues tienen otras prioridades como comida, medicinas y deudas financieras.

Estas personas pueden acceder cuentas bancarias, especialmente a la Cuenta RUT, la cual no tiene asociada una tarjeta de crédito. Sin embargo, las grandes tiendas comerciales las ofrecen, como también créditos y préstamos. El problema radica en que no tienen dinero para pagar las cuentas asociadas, por los que deben pedir otro crédito, continuando el endeudamiento y evitando el desarrollo económico del hogar.

3.2.3.4. Delincuencia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) realizada desde septiembre a diciembre del 2018 por el INE, el 76,8 % de la población chilena cree que la delincuencia ha aumentado en el país, mientras que el 9,3 % de estos han sido víctimas de la delincuencia. Sin embargo, la mayoría de las personas que han sufrido un robo no hacen la denuncia correspondiente porque la policía no hará nada (18,8 %), el objeto robado no fue lo suficientemente valioso (16 %), el proceso judicial es extenso (13,4 %) y si la policía atrapa al culpable, la justicia no hará nada (12,5 %). Si se compara el porcentaje de las personas que piensan que la delincuencia ha aumentado y las que han sido víctimas de robo, se muestra una inconsistencia en los datos, ya que existe una enorme diferencia. Existe más víctimas de delincuencia que denuncias en el sistema (Romero, 2019).

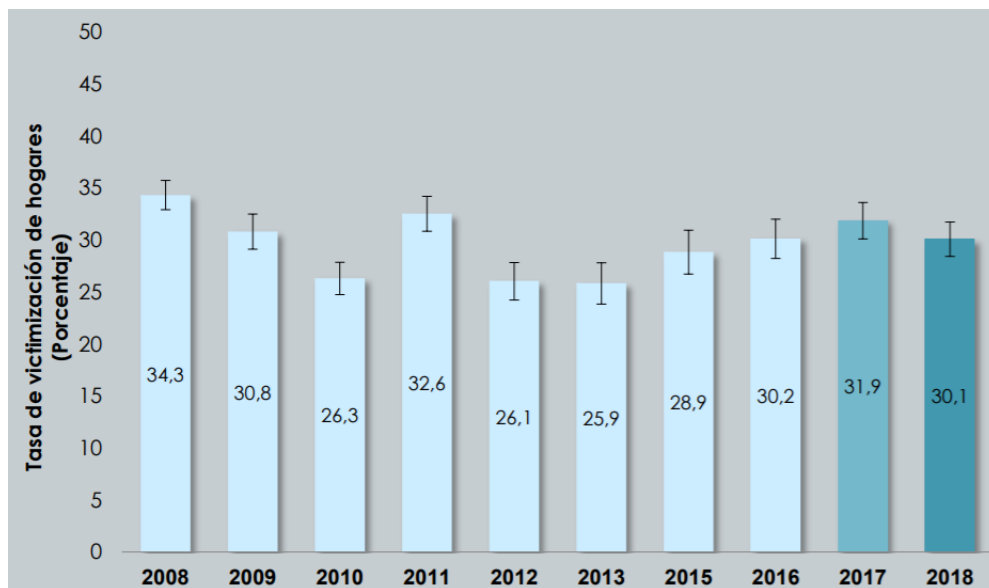


Figura 3.2: Evolución de la Tasa de Victimización (Fuente: INE,2018)

En el año 2018, el 30 % de los hogares en la Región Metropolitana tuvieron al menos una persona que ha sido víctima de la delincuencia. Si bien esta cifra disminuyó en un 1,8 % comparado con el año 2017, continúa siendo el tercer valor más alto en los últimos 6 años (Ver Figura 3.2).

Por otro lado, el crimen cibernético en Chile es el 5,9 % de toda la delincuencia del país, incluyendo suplantación de identidad en las redes sociales (1,7 %), estafas de internet (1,6 %) y robo de información bancaria (1,0 %) (INE, 2019). A pesar de que la cifra sea baja, las personas no confían en actividades cibernéticas, porque piensan que es más probable que suceda en comparación de un delito simple.

Tanto los crímenes cibernéticos como los que no lo son, intimidan a las personas, por lo que siempre son cautelosos y no arriesgan sus pertenencias, cibernéticas ni físicas, si no es necesario, como vincular la tarjeta de crédito o débito a aplicaciones móviles, no sacar el celular en lugares muy concurridos, especialmente en zonas poco seguras. Lo anterior puede significar un problema para la implementación de WeChat Pay porque el aparato por el cual se realiza la transacción es el teléfono celular.

3.2.3.5. Migración

Debido a la situación estable de Chile, algunas personas extranjeras han decidido migrar al país. Estos representan el 4,35 % de la población chilena. Entre 2015 y 2017 llegaron 746.465 migrantes lo que representa el 61 % del total de extranjeros residentes en Chile. El 81 % de ellos se concentra en 7 países: Ecuador, Haití, Argentina, Bolivia, Venezuela, Colombia y Perú, con un 3,7 %, 8,3 %, 8,9 %, 9,9 %, 11,1 %, 14,1 % y 25,2 %, respectivamente. Además, el 65,2 % de los migrantes viven en la Región Metropolitana, donde se planea iniciar WeChat Pay (INE, 2018c).

La mayoría de los migrantes internacionales están en edad laboral (15 a 65 años), donde el 87,8 % trabaja en el tercer nivel de economía, el cual se relaciona con emprendimientos, compañías y actividades que pertenecen al área de servicio (INE, 2018a).

La ola de migración ha influenciado, algunos aspectos de la cultura chilena, tanto de forma negativa como positiva, por ejemplo en nuevos métodos de robo y la gastronomía, respectivamente. También ha tenido impacto en las compañías a través de nuevas regulaciones por parte del Ministerio de Trabajo, indicando la cantidad máxima de extranjeros de acuerdo al número de empleados chilenos.

Por otro lado, en el área de entrega de comida (*delivery*) y aplicaciones de *ridesharing*, existe gran número de trabajadores extranjeros, especialmente venezolanos y colombianos. Esto se debe a que los requerimientos para el puesto no son tan estrictos, en el caso específico de las aplicaciones de *delivery* no se necesita tener carnet de identidad chileno, el cual es necesario para postular a la mayoría de trabajos.

La migración internacional ha sido un factor importante para el crecimiento de estos modelos de negocio debido al aumento de repartidores y conductores, lo que ha permitido la expansión de la entrega de comida a zonas periféricas de Santiago y a otras ciudades, como también ha sucedido con las aplicaciones móviles que entregan el servicio de taxi o similar.

El factor de la migración es positivo para la apertura de WeChat Pay en Santiago, ya que se busca aplicar este método de pago en este tipo de aplicaciones.

3.2.3.6. Barreras Culturales

Los chilenos y chilenas están acostumbradas a realizar las actividades de forma presencial, como por ejemplo compras en supermercados, solicitudes legales, pagos de cuentas, entre otras. Esta forma de llevar a cabo las tareas diarias ha sido irrupida por la tecnología y la forma en que los jóvenes la utilizan para completar las actividades de forma más simple y rápida.

La entrega de comida a través de aplicaciones móviles como también las de *ridesharing* de autos y bicicletas han crecido en Santiago, promoviendo que organizaciones de otras áreas entreguen sus servicios a través de una plataforma web. Por ejemplo, el Registro Civil ha habilitado la opción de tener algunos documentos a través de su página web. También los hospitales permiten reservar horas médicas usando esta

misma plataforma. El uso de estas opciones online para completar los distintos tipos de tareas diarias se masificó inicialmente por jóvenes entre los 18 y 35 años, quienes fueron los pioneros del uso de procesos digitalizados.

A pesar de estas nuevas opciones, las personas adultas aún prefieren realizar sus tareas sin la ayuda de las herramientas digitales porque desconfían de ellas y están más acostumbradas a la forma tradicional. Además, se debe considerar que la gente mayor sigue reacia a aprender como utilizar este tipo de herramientas, por lo que muchos de ellos no le dan mucha importancia en tener computadores o celulares modernos. Por otro lado, hay quienes desean aprender, pero no tienen acceso a este tipo de tecnología, ya que no pueden costearlos, por lo que se ven forzados a usar los canales tradicionales, haciendo que las actividades sean más tediosas.

Por otro lado, algunas actividades no pueden realizarse de forma online porque están totalmente enfocadas a la tercera edad, como por ejemplo el cobro de la pensión. Muchos de ellos prefieren retirar el dinero en persona, por lo que frenan la aplicación de herramientas digitales, lo que podría ser un problema para la aplicación de WeChat Pay.

Otro factor donde la cultura influye es el dar propina luego de la entrega de un servicio, por ejemplo a meseros, personas que realizan entregas de comida o los que empaacan las compras en el supermercado. Además, se estipuló mediante la Ley N°20.729, que se agregara el artículo 64 al Código del Trabajo indicando que el empleador debe sugerir una propina del 10 % al cliente ([Dirección del Trabajo, 2018](#)).

Si bien este factor no lo incluye la versión china de WeChat Pay, ya que la propina no es usual, sí lo debe hacer la versión chilena o continuar con lo que actualmente hacen las aplicaciones de entrega de comida, en donde se agrega la opción *agregar propina* al momento de pagar.

3.2.4. Factores Tecnológicos

3.2.4.1. Mercado Móvil

El mercado de datos móviles ha aumentado en Chile, donde el 80 % de las sesiones de internet provienen de dispositivos móviles, como teléfonos celulares o tabletas. Hay 3,6 dispositivos y conexiones per capita y se espera que este número aumente a 5,4 dispositivo para el 2022. Por otro lado, el tráfico de datos móviles mensual en 2017 fue de 5PB (PetaByte) ([CISCO, 2018](#)) y la cantidad de usuarios de datos móviles (3G y 4G) es de 18.109 miles de personas con acceso de 95.7 por cada 100 personas. El 93,4 % de conexiones a internet móvil es a través de teléfonos celulares ([MINDES, 2019](#)) cuya velocidad promedio es de 26,4 Mbps ([CISCO, 2018](#)).

En el país existen 6 compañías móviles, pero 4 de ellas concentran el 98 % de participación de mercado.

- **Movistar Telefónica Chile S.A**

Es la principal compañía de telecomunicaciones del país, por sobre 10 millones de clientes, sin embargo tiene el 22,9 % de participación de mercado.

Entre sus servicios se incluyen llamadas internacionales, líneas fijas con planes especiales para hogar y empresas, datos móviles, principalmente ([Rubilar, 2018](#)). Su cobertura se extiende por todo el territorio chileno, incluyendo la Antártica.

- **ENTEL**

Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Chile S.A, mejor conocido como ENTEL, también tiene presencia en Perú. Algunos de sus servicios son datos móviles, internet, servicio telefónico, entre otros ([Sclavi, 2017](#)). Esta empresa tiene el porcentaje de participación más grande del mercado, el cual es 32,3 %.

- Claro

Llegó a Chile en 2005 cuando America Móvil adquirió Smartcom PCS. En 2010, se fusionó con Telmex Chile. Al igual que las otras compañías, ofrece los servicios de datos móviles, llamadas nacionales e internacionales, entre otros (González, 2017). Actualmente, Claro posee 21,9 % de participación de mercado.

- WOM

La compañía más reciente en el país, llegó en el año 2015 luego de la compra de Nextel. WOM ha irrumpido el mercado ofreciendo los mismos servicios que otras compañías, pero a precios más bajos. Tiene el cuarto lugar en la participación de mercado, cuyo porcentaje es 21 %.

Todas estas compañías ofrecen dos tipos de servicio para celulares: Prepago y Plan. El primero se paga con antelación por un servicio definido, mientras que el Plan es un contrato con pago mensual por un conjunto de servicios previamente definidos.

Por otro lado, es importante mencionar que la cobertura poblacional de telecomunicaciones es del 96 % del país WSI Expande (2018), pero en Santiago la cobertura alcanza casi al 100 %, siendo esta ciudad ideal para las aplicaciones móviles.

Cabe destacar que el mercado móvil chino está unos pasos más avanzados que el chileno, por ejemplo la tecnología 5G ya es una realidad en el país asiático, mientras que en el sudamericano aún se están realizando pruebas operativas, de hecho, aún hay gente que utiliza la tecnología 3G.

3.2.4.2. Redes Sociales y Aplicaciones Móviles

Un sitio de red social, como su nombre lo indica, es un sitio donde los usuarios pueden construir y mantener una red de amigos, es decir, es una plataforma de interacción social. Cada usuario crea su perfil y lo personaliza de acuerdo a lo que quiere mostrar. Algunos de estos sitios son Facebook, Instagram y Twitter (Trusov et al., 2009).

Por otro lado, las aplicaciones móviles han estado en el mercado por más de 10 años, después de la creación del iPhone y AppStore en julio del 2008 (Charland and Leroux, 2011). Este tipo de software está diseñado para trabajar en *smartphones* y tablets, los cuales pueden ser juegos, aprendizaje de idiomas y aplicaciones de sitios web que ya fueron creados como Facebook, la red social más usada del mundo con 2,07 billones de usuarios mensuales activos (Wang, 2018). Sin embargo, en Chile ocupa el segundo lugar, mientras que Instagram con el 97,6 % de preferencia de los usuarios, donde el mayor uso ocurre entre las 21 y 23 hrs. Instagram también posee una función de compra llamada Instagram Shopping, pero el 47 % de los usuarios no la conocen (Pablo, 2018).

Por otro lado, está la principal aplicación de mensajería gratuita WhatsApp, con funciones como llamada y videollamada gratis, mensajes de voz y momentos, pero no está incluido un método de pago. En cambio WeChat, su similar chino, incluye las mismas funciones más un método de pago, servicios de entrega de comida, envío de dinero entre amigos, venta de entradas al cine, pasajes de avión, entre otras funciones.

Para la iniciación de operaciones de WeChat Pay en Santiago, se aplicará en las aplicaciones de entrega de comida (*delivery*) y de *ridesharing*. Cabe destacar que tanto el uso del medio de pago como de las aplicaciones requieren acceso a internet.

- Aplicaciones de Delivery

Existen 5.5 millones de consumidores de *E-Commerce* y *M-Commerce* en Chile, siendo las compras de comida preparada las más comunes. De acuerdo a Juan Martín López, Gerente General de Pedidos Ya!, el rápido crecimiento de las aplicaciones de entrega de comida, también conocidas como *delivery*, está relacionada con el crecimiento del uso de la tecnología en el país, donde la mayoría de los chilenos tiene acceso a un teléfono celular. También indicó que este aumento se debe a que la gente ya no tiene tiempo para cocinar o realizar las compras del supermercado (Almazabar, 2019).

Las principales compañías de entrega de comida con presencia en Santiago son Rappi, Pedidos Ya! y UberEats, quienes no todas presentan cobertura total de la ciudad, siendo Pedidos Ya! la única que sí entrega a toda la capital, incluyendo sus sectores periféricos y con alta tasa de delincuencia (Atkins, 2019).

Para ordenar comida, se deben seguir una serie de pasos base en todas las aplicaciones. Primero se escribe la dirección de entrega, luego se elige el restaurant o tienda, se realiza el pedido y finalmente se paga. Dependiendo de la aplicación existen unas pequeñas modificaciones como el adicionar propina e ingresar un código de descuento.

- Aplicaciones *Ridesharing*

Al igual que las aplicaciones de *delivery*, las aplicaciones de *ridesharing* han crecido en Chile, siendo Santiago la ciudad donde empezaron. Uber es la aplicación de este tipo con mayor antigüedad, con 6 años en el país, mientras que Didi sólo tiene 1 año en el mercado chileno. Cabify y Beat son otras aplicaciones que operan en Santiago, con precios más bajos que Uber, pero con menos cantidad de conductores.

A pesar de los años de experiencia, estas aplicaciones entregan su servicio en toda la ciudad, incluyendo las comunas donde las aplicaciones de entrega no operan.

Finalmente, la manera en que estas aplicaciones funcionan es siguiendo una serie de pasos. Primero, ingresar la dirección de destino, confirmando previamente que la dirección de origen dada por el GPS es correcta. Luego, se solicita un conductor y cuando el viaje finaliza, se paga de acuerdo a la opción elegida al momento de solicitar el conductor. Estas pueden ser efectivo o tarjeta de crédito.

3.2.4.3. Servicios con Pago Online

Como se mencionó anteriormente, existen aplicaciones móviles y sitios web donde los usuarios pueden realizar transacciones por medio de pagos online. Por ejemplo, las aplicaciones de *delivery* dan la opción de pago a través de WebPay en su plataforma o al momento de la entrega, la persona puede pagar usando Transbank o efectivo.

Si bien todas las grandes cadenas de restaurantes están asociadas a este tipo de aplicaciones, existen pequeños restaurantes que no lo están y continúan ofreciendo sus servicios de manera tradicional, ya sea para servir en el local o retirar la compra. Algunos de ellos poseen servicio de entrega propio, pero el cliente debe llamar al restaurant antes para realizar su pedido y la transacción se realiza a la persona encargada de la entrega. Sin embargo, el servicio de *delivery* ha crecido durante los últimos 5 años, afectando a los restaurantes de tiempo completo, quienes han tenido que adoptar esta nueva tendencia (Rodrigues Vilas Boa C., 2018).

Por otra parte, existen otros servicios donde se puede realizar pagos de forma online, como la compra de entradas de cine, conciertos y partidos de fútbol, a través compañías como Puntoticket y Ticketek, utilizando la forma de pago WebPay.

Adicionalmente, se tienen las tiendas departamentales como Falabella, Ripley y Paris, las cuales tienen su propia tarjeta de crédito, pero se puede utilizar solo en sus almacenes y asociados. Además, las grandes cadenas de supermercado como Jumbo, Walmart y Tottus venden sus productos a través de su sitio web, donde el cliente tiene la opción de retiro en el local o entrega a domicilio. En ambos servicios el cliente puede pagar con WebPay o usar las tarjetas de crédito de las cadenas.

Del mismo modo, se pueden comprar pasajes de avión o bus, en los respectivos sitios web de las compañías, donde el método de pago también es WebPay.

3.2.4.4. Código QR

Es un sistema que almacena información similar a un código de barras, pero posee más características. Su nombre proviene del acrónimo en inglés *Quick Response* y fue inventado en 1994 por una compañía japonesa.

Para obtener la información del código, la persona debe poder escanear el código usando algún dispositivo móvil como celular o tablets y la información será decodificada (Valdés, 2011). Puede usarse en diferentes áreas como cadena de abastecimientos de las compañías, publicidad, eventos y métodos de pago.

El uso del código QR en Chile no es tan masivo como lo es en China. Muchas personas aún desconocen de su existencia, sin embargo hay compañías que comenzaron a utilizarlo como herramienta complementaria a sus negocios.

En el caso específico del mercado de métodos de pago, el uso del código QR se ha vuelto popular entre las compañías desde el 2019, gracias a Mercado Pago. Sin embargo, plataformas como Khipu lo han usado previamente. Para este tipo de propósito, es recomendable crear un código QR dinámico, porque mantiene la información segura, ya que el código cambia cada cierto tiempo. Como se mencionó, el uso del código QR no es masivo en Chile, como tampoco lo son los métodos de pago que lo utilizan, porque no todas las personas tienen teléfono celular y si poseen uno, es probable que no contenga la opción de escaneo del código. Otros no quieren renunciar al uso de tarjetas o no tienen cuentas bancarias para vincular con los servicios de pagos online.

Con lo anterior en mente, las personas que cumplan alguna de las características antes mencionadas, no podrán utilizar los métodos de pago que tengan el código QR asociado, por lo que tiene que ser un cambio progresivo. Se espera que esta tecnología sea más accesible a las personas para el 2021 y normalizar su uso.

3.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Figura 3.3: Modelo las 5 Fuerzas de Porter para WeChat Pay en Santiago (Fuente: Elaboración propia)

3.3.1. Rivalidad entre Competidores

WebPay, un servicio de Transbank, permite hacer pagos con tarjetas de crédito y débito y transferencias desde la mayoría de los bancos en Chile, de los cuales 14 son nacionales y 6 internacionales. WebPay está regido por el Artículo 74 de la Ley General de Bancos. Este tipo de pagos es usado en páginas web de

tiendas diseñadas para ventas online, como las tiendas departamentales y despacho de comida. También tiene presencia en plataformas de *E-Commerce* como Mercado Libre.

Para poder utilizar este medio de pago, se debe contar previamente con una tarjeta bancaria física, la cual está asociada a una cuenta bancaria. Cuando el usuario realice la compra, este debe ingresar el número de la tarjeta e indicar de que banco procede. El paso siguiente dependerá de si es tarjeta de crédito o débito. Para la primera, se debe escribir la fecha de vencimiento de la tarjeta como también su código de seguridad, en algunos casos, se solicitará ingresar las coordenadas. Por otro lado, al usar la tarjeta de débito se redirigirá a la página del banco donde se digitará la clave de internet. Una vez adentro de la página del banco, se debe confirmar la compra con las coordenadas que se piden. Finalmente, para ambos tipos de pago, se entregará un comprobante virtual de pago. Cabe destacar que no se carga una comisión extra por el uso de la tarjeta de débito, lo que significa que se paga la misma cantidad en el sitio web que en la tienda presencial.

Por otro lado, está PayPal, un método de pago a nivel mundial que no está asociado a una tarjeta de crédito. Sin embargo, si la persona quiere utilizar este servicio debe adquirir el servicio de MultiCaja y vincularla con su cuenta bancaria chilena, porque no se puede transferir dinero directamente esta, necesita un intermediario. Esto permite que gente que no tiene acceso a tarjetas de crédito puede realizar compras internacionales. Cabe destacar que MultiCaja no es un método común de pago en Chile, razón por la cual existe gran dependencia del efectivo y Transbank.

Para utilizar PayPal, el usuario debe elegir un método de pago, después debe escribir su correo electrónico, en donde recibirá un código. Luego, el usuario debe ir a cualquier instalación de Multicaja, en donde debe entregar el código y pagar. Finalmente, la persona tiene una notificación online de la transacción. Sin embargo, este método de pago ha ido disminuyendo a través de los años ([Jumpseller, 2019](#)).

Adicionalmente, existen tipos de pago relativamente nuevos que no son tan conocidos entre las personas como lo es Khipu. Este método de pago existe en Chile hace 5 años y permite, a las personas y compañías, pagar y recibir transferencias usando cuenta corrientes o vista, sin ningún intermediario. Cualquiera puede utilizar Khipu para vender o cobrar por los servicios, el único requerimiento es tener una cuenta en algún banco nacional ([Khipu, 2019](#)).

Para pagar con Khipu, primero se debe elegir el banco e indicar si es persona o compañía. Luego, se redirecciona a la página de pago de Khipu en donde se debe seleccionar si se realiza una transferencia o pago con este medio de pago. Si se elige el primero, vuelve a redirigir al banco para realizar la transferencia. En cuanto a la segunda opción, Khipu se conecta automáticamente con el banco seleccionado. Nuevamente, se entregan dos opciones: pagar con la aplicación móvil QR o continuar el pago en el computador. Para la primera alternativa, se escanea el código QR con el celular donde se debe ingresar el correo electrónico del usuario y el banco desde donde se realizará el pago. Luego, se debe ingresar el RUT y clave bancaria. Finalmente, se debe digitar las coordenadas para permitir la transferencia. Por otro lado, para la segunda opción se debe instalar la extensión de Khipu y el terminal de pago, este último se abre automáticamente cuando se selecciona pagar con PC. En esta ventana se debe ingresar el RUT y clave bancaria, luego se digitan las coordenadas de transferencia, finalizando el pago.

Tabla 3.3: Características de los rivales de WeChat Pay

	WECHAT PAY	WEBPAY	PAYPAL	KHIPU
Necesidad de Cuenta Bancaria	Sí	Sí	Sí	Sí
Billetera Virtual	Sí	No	No	Sí
Cobro por uso al comprador	No	Sí	Sólo en compras en el extranjero	No
Cobro por uso al vendedor	Sí	Sí	5,4 % + 0.3 USD	1 % + IVA del pago procesado
Uso del Celular	Sí	No	No	Sí
Uso Código QR	Sí	No	No	Sí
Tiempo de Transacción	Menos de un minuto	2 - 3 minutos	Mínimo 1 día hábil	3 - 5 minutos
Uso en Aplicaciones Móviles	Sí	Sí	No	No
Compras online en el extranjero	Sí	Sí	Sí	Sí
Emigra de la plataforma al momento de pagar	Depende del Producto	Sí	Sí	Depende de la opción

Fuente: Elaboración Propia

Comparando los métodos de pago mencionados, el uso de PayPal está dirigido a empresarios y empresarias con negocios internacionales, pero su uso ha ido decreciendo en el tiempo. Este medio de pago es el que más tiempo toma en realizar la transacción, mínimo 1 día hábil, pero puede tornarse en más días, lo que depende del banco receptor. Este factor es un problema para los usuarios debido a que han perdido oportunidades de compra gracias al retraso en el proceso de pago. Además, es el medio de pago con mayor tasa de comisión cobrada al vendedor. Por otro lado, WebPay es el método de pago online más usado en el país, asociado a tarjetas de débito y crédito, el cual está a cargo Transbank. Permite realizar compras nacionales y en el extranjero como también su uso en aplicaciones móviles. Cobra una comisión al vendedor de acuerdo al ítem y volumen de compra. El tiempo que toma realizar la transacción es de 2 a 3 minutos promedio, siendo este el principal rival de WeChat Pay. Sin embargo, no utiliza el código QR, como si lo hace Khipu, el cual es el método de pago que incluye la mayor cantidad de características similares a WeChat Pay, con la diferencia que para realizar la transacción, el usuario debe enviar el link a la contraparte a través de Facebook o correo electrónico, para luego recibir el dinero en su cuenta bancaria, usando el proceso descrito anteriormente, como tampoco se puede utilizar en aplicaciones móviles y la transacción toma más tiempo. No obstante, Khipu no es común en la vida diaria de las personas y estas no pueden utilizarlo en aplicaciones móviles, lo cual es una ventaja para WeChat Pay, ya que complementaría ese vacío.

En cuanto al momento de pagar, la mayoría de los métodos de pago emigran a otra plataforma, ya sea del banco o plataforma propia del medio de pago, incluido WeChat Pay. Sin embargo, no todos los productos de este medio de pago redirigen a otro sitio y si lo hacen, es de forma rápida, donde el usuario podría no llegar a notar el cambio de plataforma.

Por otro lado, la rivalidad de este mercado también se ve afectada por la especificación de los softwares que se utilizan, debido a que cada medio de pago desarrolla el suyo, lo que incrementa las barreras de salida y por ende incrementa la rivalidad.

Finalmente, es preciso mencionar que las ventas realizadas con pago online llegaron a un 38,9 % a nivel país en el año 2018 ([Bare International, 2019](#)), con un crecimiento de un 35,6 % en el 2019 ([Estrategia Online, 2020](#)), en donde WebPay recaudó MMUF 329,13 en ese año, lo que representa el 20,7 % de las ventas de Transbank ([Transbank, 2019](#)). Sin embargo, Transbank ha sido el único adquiriente en más de 20 años, rol que se encarga de afiliar al comercio con la red de pago. Por esta razón es que actualmente existe un monopolio por parte de Transbank, dueño de WebPay, que también se refleja en que la mayoría de los datos que la Cámara de Comercio de Santiago entrega, es en base a lo que realiza Transbank en el mercado ([Ramírez, 2019b](#)). De hecho, los otros rivales reafirman la aseveración del monopolio, sin ahondar

en la participación exacta que posee cada integrante, excusándose que es insignificante comparada con la de Transbank.

A partir de lo analizado, si bien existen otros competidores, hay sólo uno que posee los derechos de adquiriente y los demás funcionan a través de este y bajo las reglas que pone Transbank en el mercado, lo que significa que existe un monopolio en el mercado de pago, por lo que la rivalidad entre competidores es alta.

3.3.2. Amenaza de Productos Sustitutos

Los actuales sustitutos para WeChat Pay son los métodos de pago que se utilizan en el medio físico para realizar la transacción como lo son el efectivo, las tarjetas de débito y crédito.

El efectivo es el método más común y antiguo en el país, cuya circulación es en pesos chilenos. Está compuesto por billetes y monedas de 5 y 4 denominaciones, respectivamente. No posee limitante de edad o accesibilidad, es decir, las personas de todas las edades pueden realizar sus transacciones a través de este medio de pago. Además, se acepta en todos los comercios del país. Su forma de uso es combinando los billetes y monedas para alcanzar o acercarse a la cantidad a pagar. Si el comprador sobrepasa este monto, el vendedor le entregará el vuelto correspondiente.

Por otro lado, se tiene el mecanismo de pago Transbank presente en el país por más de 30 años, el cual utiliza el pago de tarjetas de crédito y débito de manera presencial en lugares como centros comerciales, cines, pagos de cuenta, estacionamientos, entre otros servicios. Sin embargo, en pequeños almacenes, kioscos y el pago de los medios de transporte se debe realizar con efectivo, ya que generalmente no poseen el sistema operacional para hacerlo con las tarjetas.

Para realizar la transacción con este tipo de pago se utiliza una máquina del sistema Transbank donde el vendedor debe ingresar la opción de pago (tarjeta de débito o crédito). Luego, se escribe el monto y se entrega la máquina al cliente para que confirme. Este debe deslizar, insertar o hacer contacto con la tarjeta. Para el caso específico de la tarjeta de crédito, en este punto se le preguntará al cliente si desea realizar su compra en cuotas, de ser así, se ingresará el número de cuotas. Finalmente, el comprador debe digitar su contraseña, con la cual se aprobará la transacción y se imprimirán dos copias de recibo, uno para el cliente y el otro para el vendedor.

En cuanto a la accesibilidad a las tarjetas de débito y crédito, se exige tener una cuenta bancaria asociada a ellas, para ello se debe ser mayor de edad y cumplir con los requisitos que exige el banco. Para el caso específico de la CuentaRUT del Banco Estado, se puede solicitar a la edad de 14 años para hombre y de 12 años para mujeres. Además, debe poseer RUT chileno.

Una vez que se posee acceso a las tarjetas, el uso de las de débito es igual que el efectivo, es decir, se paga el monto exacto en el mismo momento que se realiza la transacción. En cuanto a las tarjetas de crédito, se les carga un monto extra por el uso del plástico y se paga de forma mensual, acumulando las diferentes compras que se realizaron en este periodo.

Por otra parte, cabe destacar que en los últimos meses las tarjetas prepago han ingresado a este mercado, cuyo modo de operar es a través de tarjetas virtuales o físicas. Algunas de estas tarjetas funcionan solamente con su propia aplicación, mientras que otras se asocian a WebPay. Para poder utilizar este tipo de tarjetas prepago, como su nombre lo indica, se debe realizar el pago previo a su gasto, las que pueden utilizarse en compras online nacionales o internacionales, como también en el comercio presencial donde se requiere tener el plástico físico, cuyo costo depende de la compañía. Existen 5 marcas en el país, siendo MACH la que ha ganado más adeptos en poco tiempo. La mayoría de este tipo de tarjetas tiene un monto límite para recargar y no poseen costo de mantención.

Tabla 3.4: Comparación de WeChat Pay

	WECHAT PAY	EFFECTIVO	TRANSBANK	TARJETA PREPAGO
Edad de inicio de uso	18 años	No tiene edad	18 años	18 años
Costo de Uso	\$0	-	Depende del banco	\$0
Medio físico	No	Sí	Sí	Depende del cliente
Compras online en Chile	Sí	No	No	Sí
Compras online en el extranjero	Sí	No	No	Sí
Compras presenciales en Chile	Sí	Sí	Sí	Sí
Compras presenciales en el extranjero	Depende del país	No	Sólo tarjetas habilitadas	No
Límite máximo de compra	No	No	No	Sí
Límite de saldo	No	No	Sí	Sí

Fuente: Elaboración Propia

Al comparar estos sustitutos con WeChat Pay, como se muestra en la Tabla 3.4, se puede notar que hay factores similares entre ellos, como la edad de inicio de uso, donde la mayoría de medios de pago exigen tener 18 años como edad mínima para utilizarlos. Su costo de uso es nulo para todos, a excepción de Transbank que depende del banco donde fue emitida la tarjeta.

Como se mencionó anteriormente, WeChat Pay es una billetera virtual de la aplicación WeChat, mientras que el resto de medios de pago sustitutos requieren de un medio físico para usarlos, exceptuando algunas tarjetas prepago, como MACH, donde se le entrega la opción al cliente de utilizarla a través de su aplicación o la tarjeta física.

Asumiendo que WeChat Pay se encuentra funcional en Chile, se podría utilizar este medio de pago para realizar compras online de forma nacional o internacional, al igual que las tarjetas prepagos. Sin embargo, los otros dos métodos de pago no pueden utilizarse para este tipo de transacción, es por esto que Transbank creó su producto WebPay, el cual es rival directo de WeChat Pay.

Por otro lado, el uso de estos medios de pago en compras presenciales en Chile no presentan mayor problema para ninguno de ellos, continuando con la suposición de que WeChat Pay está funcional. A pesar de que esta memoria se enfoca en el uso de WeChat Pay en aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, no se restringe su uso a comercios físicos establecidos en el país.

Al contrario, las compras presenciales en el extranjero se ven restringidas en todos los medios de pago, donde WeChat Pay operará sólo en países habilitados para su funcionamiento, mientras que Transbank permitirá el uso de sus tarjetas que cuenten con este servicio, en la que la mayoría casos tendrán un límite de saldo máximo de uso. Este punto también afecta a las tarjetas prepago, pues depende de la cantidad de dinero que se cargó a esta.

Finalmente, sólo las tarjetas de prepago poseen un límite de compras a realizar de manera diaria y mensual. Este número depende de la compañía de la tarjeta. Este factor afecta de manera positiva a WeChat Pay, debido a que al tener plataforma virtual al igual que las tarjetas de prepago, no limita al usuario a un número de compras diarias.

Al realizar el análisis y comparación de WeChat Pay con sus sustitutos se puede notar que, independiente de las características que estos medios de pago posean, el usuario puede cambiar indistintamente entre uno y otro, sin mayor perjuicio, por lo que se concluye que esta fuerza del modelo de Porter es alta.

3.3.3. Amenaza de los Nuevos Competidores

La primera barrera de entrada que un nuevo competidor enfrentará es el Gobierno de Chile, en específico la Comisión para el Mercado Financiero. Esta institución asegura la correcta operación, desarrollo y estabilidad del mercado financiero chileno. Por esta razón, la Comisión debe inspeccionar que todas las entidades y personas cumplan con la ley. Esta inspección se realiza a comerciantes, compañías aseguradoras y reaseguradoras, los bancos nacionales e internacionales, como también a los que producen a las tarjetas de crédito o similares, donde regularmente el emisor u operador tiene obligaciones relacionadas con dinero, entre otros. La Comisión tomó el lugar de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras desde 1 junio, 2019 (Decreto N° 3.538, 1980).

Otra barrera de entrada es la reputación de los actuales métodos de pago. Los santiaguinos conocen su forma de operar, como también sus beneficios asociados, por lo que los usuarios ya poseen una tasa de confianza asociada a ellos. Es por esto que es más difícil que las personas confíen fácilmente en nuevos métodos de pago y tecnologías relacionadas a estos. Además, los casos existentes de hackeo de información bancaria, como también la clonación de tarjetas han aumentado la desconfianza en medios de pago online por parte de los usuarios. Sin embargo, esto no significa que no los utilicen, sino que son más reacios a iniciarse a este mundo, a menos que ya se haya comprobado que su funcionamiento es seguro.

Por otra parte, se tiene asimetría en la información de la industria, donde Transbank maneja mayor cantidad de información del mercado, creando una competencia injusta y poco amigable para el resto de competidores. La principal consecuencia de este factor es la posición privilegiada en la que se encuentra Transbank, teniendo la posibilidad de tomar decisiones más acertadas como también de crear estrategias pertinentes para las situaciones positivas o de riesgo que podrían ocurrir en la industria con mayor antelación que los demás competidores.

Adicionalmente, se tiene la barrera de las altas tarifas comerciales impuestas por Visa y Mastercard, las cuales no permiten el crecimiento de otros participantes como también el ingreso de nuevos.

Por otro lado, una de las primeras barreras de salida que se enfrentan son los costos fijos que se deben asumir al momento de cerrar la empresa como la indemnización a los empleados. Además, se deben considerar los costos especificados en el contrato con la marca madre como multas por retirarse del mercado antes de tiempo o desprestigio de la marca. En el caso específico de WeChat Pay, también se debe considerar las cláusulas en el contrato que se tendría con las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. Además, cada medio de pago posee su propio software, por lo que si quisieran salir del mercado, no pueden venderlo a su competencia, debido a que tiene gran especificidad operativa.

Sin embargo, existe una barrera de salida de mayor peso: el registro que queda en la Comisión para el Mercado Financiero sobre el actuar de la empresa frente a las obligaciones contraídas o su solvencia económica, la cual es compartida con instituciones internacionales de igual cargo, lo que podría favorecer o perjudicar el historial de la compañía. Este factor es muy importante para WeChat Pay al ser una empresa china, debido a que si se comete un error en público, grande o pequeño, se considera como una de las peores humillaciones, pues en su cultura *minzi* (cara) es una estrategia de autorespeto e identidad individual y si esta se pierde, la persona se avergüenza y afecta inmediatamente a su *guanxi* (su red de negocios y relaciones de beneficio mutuo), debido a que toda su red conocería su error y perderían el respeto hacia quien cometió la falta.

De acuerdo a lo analizado anteriormente, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que es difícil traspasar estas barreras de entradas y salida, lo que trae como consecuencia la existencia actual de pocos competidores.

3.3.4. Poder de Negociación de los Consumidores

Los posibles consumidores para WeChat Pay es cualquier persona de las 7.112.808 en edad adulta que moran en Santiago y quiera utilizar algún método de pago para realizar la transacción, enfatizando en aquellos que utilizan las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*.

Los consumidores tienen diferentes opciones para completar una transacción, desde efectivo a métodos online, siempre y cuando el lugar donde se realiza la compra lo permita. Sin embargo, las aplicaciones mencionadas sólo aceptan pago con WebPay o efectivo. Algunos restaurantes asociados con la aplicación de *delivery* no aceptan este último, por razones de seguridad de la persona que realiza la entrega de comida. Durante el último tiempo, también se han incluido las tarjetas prepago como método de pago en las aplicaciones de *ridesharing* y *delivery*, pero aún no es tan común como el pago con WebPay de Transbank.

Por otro lado, los consumidores cuentan con el conocimiento necesario para el uso de cada medio de pago, como por ejemplo la tasa comercial de cada uno de ellos. También, conocen las ventajas y desventajas que estos ofrecen como la simplicidad del pago en efectivo, poder realizar compras en el extranjero con tarjetas de crédito, entre otras ventajas. Por otro lado, están conscientes de los riesgos asociados como la clonación de sus tarjetas o el robo del dinero en efectivo que la persona lleva consigo, por lo que si alguno de estos inconvenientes acontecen, ya conocen el procedimiento a seguir. Con esto en mente, los consumidores pueden tomar la decisión de cuál de estos es más conveniente al momento de realizar la transacción, sin complicaciones de cambio entre uno y otro.

Los consumidores poseen total libertad de escoger el método de pago que ellos desean utilizar para concretar una transacción y que se ajusten a la compra que ellos están realizando. Si los usuarios poseen acceso a todos los tipos de pago, sólo se ven restringidos por los medios que acepte el lugar donde se realizará la compra.

Teniendo en cuenta el gran conocimiento que poseen los usuarios sobre lo que ofrece cada medio de pago y la facilidad con la que estos pueden cambiarse entre ellos, se llega a la conclusión que el poder de negociación de los consumidores es alto.

3.3.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Para los métodos de pago que involucra algún tipo de software, como WebPay, los proveedores son importantes. Ellos proveen de sistemas de seguridad y nueva funciones como pago electrónico a tiempo real, transacción por tarjetas de crédito o débito por contacto, las máquinas para realizar el pago, entre otros.

La mayoría de los pagos online desarrollan sus propios software con las características que necesitan para operar, con énfasis en la seguridad de las transacciones y la información de sus usuarios. Sin embargo, requieren de apoyo de terceros, como también un sistema de seguro fuera de la organización del medio de pago que los proteja de cualquier problema operacional que podría ocurrir y afectar de manera negativa el funcionamiento de este.

La importancia del proveedor del sistema de seguridad es la especialización que tenga en el tema, acompañado de buena reputación, sino podría generarse una situación indeseable como hackeo masivo o clonación de tarjetas, lo que sería extremadamente dañino para todos los usuarios como también para el proveedor del servicio, porque se creará una desconfianza a ese medio de pago por parte del usuario, el que podría no utilizar más este método.

Por otro lado, se tiene el pago en efectivo, el cual no precisa de los proveedores anteriormente mencionados. En cambio precisa de un papel especial que es regulado y autorizado por el Banco Central de Chile, el cual necesita requerimientos específicos que no todos los proveedores pueden suplir.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio-alto debido a que son importantes para las empresas que ofrecen el servicio, pero no son escasos. Sin embargo, deben tener una reputación cercana a la excelencia para evitar situaciones problemáticas para el usuario como para la compañía.

3.4. Análisis FODA

A continuación se realizará el análisis FODA para WeChat Pay en Santiago

3.4.1. Fortalezas

- **Método de Pago Innovador**

WeChat Pay se considera medio de pago innovador debido a que en la actualidad no existe uno de su tipo que ofrezca las mismas funciones que lo hace esta billetera virtual.

- **Transacción Más Rápida y Segura**

WeChat Pay es conocido por proteger la información del usuario y porque nunca ha sido hackeado, demostrando que su sistema de seguridad funciona. A pesar de que toma todas las medidas de seguridad necesarias, no afectan a la velocidad de la transacción, el que toma menos de 30 segundos.

- **Medio de Pago Más Limpio**

Debido a que la transacción se realiza por medio del teléfono celular, no hay necesidad de entrar en contacto con billetes y monedas, lo cuales son uno de los principales objetos que transmiten bacterias en el mundo.

- **Facilita el Control de las Transacciones**

WeChat Pay tiene una lista con todas las transacciones hechas por el usuario, la cual indica la cantidad que se gastó, la hora y el lugar donde se realizó la compra.

- **Facilidad de Uso**

Para realizar la transacción en WeChat Pay, se debe seguir una serie de pasos repetitivos, los cuales son fáciles de aprender en el primer uso.

3.4.2. Oportunidades

- **Crecimiento del Mercado de las Aplicaciones de *Delivery* y *Ridesharing***

Existe una gran oportunidad donde WeChat Pay puede comenzar y es en las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, debido a que su mercado tiene una tasa de crecimiento de 9 % y 8,2 %, respectivamente.

- **Tratado de Libre Comercio Chile - China**

Chile al tener el Tratado de Libre Comercio con China, demuestra que es un país confiable para realizar negocios, por lo que aumentaría la confianza de Tencent, empresa que controla WeChat Pay, para llevar a cabo la adquisición de marca por parte de Chile.

- **Rompimiento del Contrato entre Santander y Transbank**

Transbank al ser el único adquirente, pone las reglas del mercado. Esta razón, entre otras, hicieron que el Banco Santander rompiera contrato con Transbank, con el fin de administrar sus propias tarjetas.

WeChat Pay podría aprovechar esta oportunidad para tener un aliado importante y con renombre para ingresar al mercado de pago.

3.4.3. Debilidades

- **Necesidad de un *Smartphone***

Debido a que se necesita conexión a internet y la opción de escaneo del código QR, es necesario tener un *smartphone* que contenga estas funciones. Sin embargo, en Santiago, no todos tienen acceso a esta tecnología, siendo de esta manera una debilidad.

- **El Teléfono Celular Debe Tener Batería Durante Todo el Día**

Se debe tener el celular cargado, no necesariamente al 100 %, para realizar la transacción en cualquier momento del día. Además, en Chile no se tiene la costumbre de llevar consigo una batería portátil como tampoco se ofrece este servicio en la mayoría de los lugares públicos, como sí sucede en China.

- **Necesidad de Conexión Permanente a Internet**

WeChat Pay necesita conexión a internet para realizar la transacción. Sin embargo, la totalidad de la población de Santiago no poseen conexión permanente en sus teléfonos celulares, debido a que no poseen los recursos para ello.

3.4.4. Amenazas

- **Delincuencia**

Como se explicó anteriormente, Chile posee un mayor nivel de delincuencia comparado con China, por lo que los usuarios estarían más reacios a usar este tipo de medio de pago, especialmente si deben sacar el celular en un ambiente poco seguro.

- **Baja Intensidad de Internet Móvil**

Si bien la cobertura del internet móvil es total a nivel de Santiago, en algunas comunas la intensidad es más baja por lo que toma más tiempo en realizar algunas operaciones.

- **Desconfianza en los Medios de Pago Online**

Como consecuencia de los hackeos de cuentas bancarias y clonación de tarjetas, las personas desconfían de nuevos medios de pago, especialmente si son online.

- **Monopolio de Transbank**

Como se mencionó, WebPay pertenece a Transbank quien tiene el monopolio de los pagos online como también los presenciales. Esto dificultaría la disrupción de WeChat Pay en el mercado.

A pesar de que el ambiente en donde se desarrollará WeChat Pay en Santiago es diferente al de China, donde actualmente opera, existe un ambiente favorable para su inicio debido a los factores políticos y económicos. Además, existen algunas oportunidades de negocio, como el crecimiento de las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, como también del Tratado de Libre Comercio con el país asiático, los que pueden ser ventajosos para comenzar este negocio en la ciudad. Sin embargo, se deben realizar algunas modificaciones a este medio de pago con el fin de adaptarlo al ambiente chileno, considerando especialmente los factores sociales que pueden afectar la operación de WeChat Pay. Además, se debe considerar que se está entrando a un mercado altamente competitivo el cual es un monopolio.

Debido a todo estos factores, se debe realizar una buena estrategia, enfatizando en la seguridad del método de pago y su simplicidad, para así ganar la confianza de los futuros usuarios.

4 | Análisis de Mercado

Las transacciones online en Chile han crecido durante el último tiempo, llegando a los \$3.972.000 millones para finales del 2018, siendo el país latinoamericano con mayor gastos en esta plataforma. Sin embargo, el *E-Commerce* y *M-Commerce* nacional componen el 8 % del comercio nacional, lo que es un valor bajo comparado con países de otros continentes. El problema de Chile es que el 75 % del *E-Commerce* está centrado en Santiago, una de las razones es la geografía desunida del país. Los clientes de regiones prefieren ir a comprar en tiendas físicas y así ahorrar en tarifas de despacho, por sobre realizar la compra de forma online. Esta es una de las razones por la que el país debe mejorar su conectividad.

Por otro lado, los actuales pagos online aún no se encuentran en un mercado maduro, es más continúan apareciendo nuevas aplicaciones nacionales de pago, pero relacionadas a casas comerciales específicas. Sin embargo, existen marcas internacionales como Google y Apple, quienes rentan sus plataformas para que las tiendas departamentales puedan ofrecer sus servicios de pago, y se espera que estas absorban las plataformas nacionales. Además, la existencia de MACH, una tarjeta prepago apoyada por el banco BCI, es un medio de pago diseñado para pagar de un teléfono celular a otro lo que ha abierto las puertas para métodos de pago como WeChat Pay.

El pago móvil está creciendo alrededor del mundo, construyendo la relación de confianza con los usuarios actuales y futuros. Se espera que este fenómeno comience pronto en Chile (Vera-Cruz, 2019). Actualmente, el pago móvil en el país se encuentra en una etapa emergente (embrionaria) de acuerdo al ciclo de la vida de la tecnología (Figura 4.1), porque no ha estado suficiente tiempo en el mercado y su operación no es común en la vida diaria de los chilenos (Gao et al., 2013).

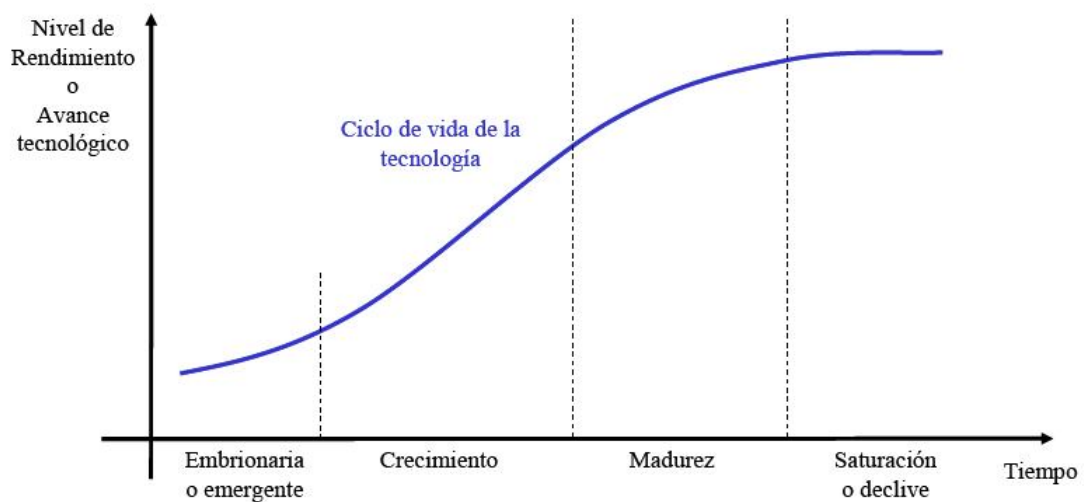


Figura 4.1: Ciclo de Vida de la Tecnología (Fuente: ALTWEB 2.0, 2011)

4.1. Demanda

En el mundo existen países donde el pago móvil ya es una realidad y se utiliza más que los métodos de pago tradicionales. Por ejemplo, España y China, siendo este último el país donde el pago móvil está más desarrollado, tiene dos opciones principales de pago, las cuales son Alipay y WeChat Pay. Al inicio del ciclo del producto, el usuario del medio de pago móvil es generalmente joven-adulto porque tienen poder de compra como también acceso a la tecnología a una edad temprana. Por estas razones, ellos están más acostumbrados a realizar las tareas domésticas con la ayuda de aparatos tecnológicos, adaptándose de manera rápida y fácil a estos. Además, están influenciados por lo que han visto y conocen de países más desarrollados, donde el método de pago móvil se encuentra operativo, teniendo una mente más abierta a este tipo de pago.

Adicionalmente, este grupo es el que más utiliza aplicaciones de *ridesharing* y *delivery*, es por esto que se necesita un método de pago asociado a estas aplicaciones, siendo WeChat Pay el que encajaría, satisfaciendo la necesidad de pago en pesos chilenos y sin agregar intereses en la transacción, como algunas de las aplicaciones lo están haciendo actualmente. Por ejemplo Uber cobra en dólares, mientras que algunas aplicaciones sólo admiten pago con tarjeta de crédito, aumentando el valor total a pagar.

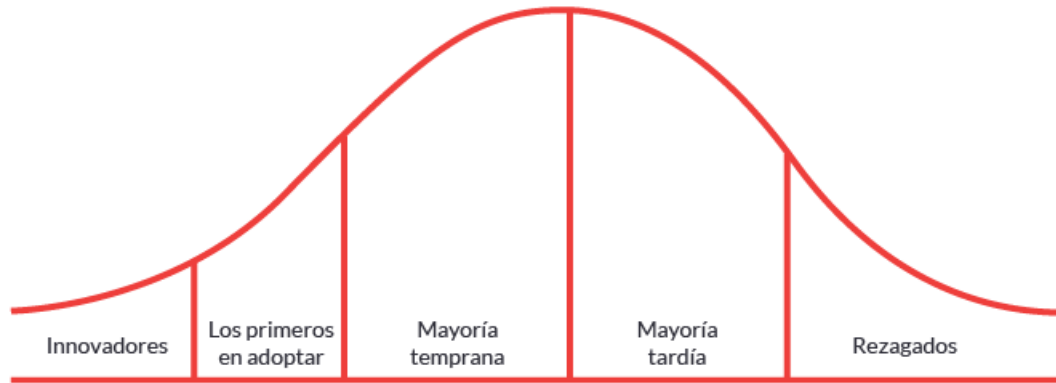


Figura 4.2: Ciclo de Vida de Adopción de la Tecnología (Fuente: Evaluando Cloud, 2016)

Como se mencionó anteriormente, el pago móvil es una nueva tecnología en el mercado chileno, el cual se encuentra en una etapa emergente en el ciclo de vida de la tecnología, por lo que aún no tiene un uso masivo en el mercado. Esta es la principal razón y de acuerdo con el ciclo de adopción de la tecnología (Figura 4.2), cuando WeChat Pay sea lanzado al mercado, el segmento objetivo deberá estar enfocado en los innovadores y adoptantes tempranos, haciendo énfasis en adultos desde los 18 hasta los 35 años, quienes darán el impulso necesario para la expansión del pago móvil. Cabe destacar que los innovadores son los primeros que prueba la nueva tecnología, entregando una opinión de esta, lo que inicia la difusión del producto. Luego, los adoptantes tempranos escucharán la opinión de los innovadores sobre la nueva tecnología y ellos empezarán a utilizarla también.

4.2. Sustitutos

El análisis de los sustitutos fue realizado en el modelo de las 5 Fuerzas de Porter en donde se identifica el efectivo, tarjetas de crédito y débito como los principales sustitutos de WeChat Pay. Actualmente, estos son los métodos de pago tradicionales que los santiaguinos están acostumbrados a utilizar. En cuanto al uso del efectivo, no existe información precisa de cuantas transacciones se realiza con este, pero el Banco Central está realizando una encuesta con la intención de conocer la preferencia de uso entre billetes y monedas. Además de asegurar la disponibilidad de este medio de pago para todos los chilenos (Cooperativa.cl, 2019).

Por otro lado, las tarjetas de crédito y débito son parte del servicio que ofrece Transbank, aceptando las tarjetas de las compañías Mastercard, Visa, entre otros. La facilidad con que una persona puede acceder a una cuenta bancaria impulsa el uso de tarjetas del país. Sin embargo, no en todos los lugares donde se vende un producto u ofrecen un servicio reciben la tarjeta como medio de pago, debido a que para tener acceso a Transbank, el vendedor debe pagar por este. Estos lugares en su mayoría se ubican en la calle como también en lugares humildes, por ejemplo los kioscos y almacenes de barrio, donde la señal para realizar la transacción no es apropiada o los dueños no poseen los recursos para costear el servicio de Transbank. Debido a lo expuesto anteriormente, esta forma de pago funciona mejor donde se ofrecen servicios turísticos o en grandes ciudades del país, como Santiago.

A pesar de que este tipo de tiendas o servicios donde no poseen Transbank no son la mayoría, existe la situación que crea incomodidad al cliente que quiere adquirir el producto o servicio, forzando a las personas a pagar en efectivo, por lo que siempre se debe cargar consigo este medio de pago. Además, cuando se paga en efectivo se intenta pagar con la cantidad justa o más cercana al total a cobrar, para evitar la situación de que el vendedor no tenga el dinero suficiente para dar la cantidad de vuelto exacto. Sin embargo, siempre existe la ocasión en que el cliente cuenta sólo con billetes de numeración alta, cuando el pago podría ser sólo con monedas. En estas ocasiones se crea un problema tanto para el cliente como para la persona que está cobrando y podría concluir en la no compra del producto o servicio.

En resumen, cuando el total de la compra es de un valor alto, tiende a pagarse a través de Transbank, mientras que el resto se paga en efectivo, debido a la conveniencia de esto y que son pocas las personas que cargan consigo bastante efectivo para pagar precios altos, como por ejemplo para la compra de un televisor.

4.3. Competencia

Como se mencionó en las 5 Fuerzas de Porter, el competidor principal de WeChat Pay será WebPay de Transbank. Este puede ser usado en aplicaciones móviles como *ridesharing* y *delivery*, como también puede usarse en el pago de cuentas, como por ejemplo de los servicios básicos, pero el consumidor debe entrar a la página web de cada compañía para realizar el pago. Además, se puede realizar compras en portales internacionales, como Amazon, donde sólo se aceptan tarjetas de crédito.

Adicionalmente, existe otro medio de pago llamado PayPal, pero no es tan común, debido a que requiere más que sólo pagar a la compañía para instalar el sistema. Asimismo, este medio de pago está enfocado a transacciones internacionales. Es por esto que el uso de WebPay es más dominante en Chile, además de que el proceso de transacción es más simple para el colector y consumidor.

Debido a que WebPay tiene el control de la industria del pago online, las reglas las ponen ellos. Actualmente existen tres actores: Comerciante, Adquirente y Emisor, donde Transbank es el único adquirente, quien es la compañía a cargo de afiliar a comerciantes a la red de pago de tarjetas y procesar dichos pagos.

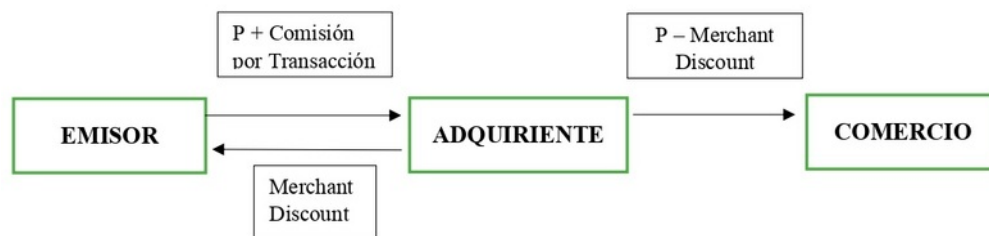


Figura 4.3: Flujo de dinero en el mercado de pago, (Fuente: Elaboración Propia)

Transbank, como adquirente, carga una comisión al comercio, de acuerdo al ítem y volumen de compra. También carga una comisión por transacción a los emisores, quienes son los bancos más el precio

del bien (P). Además, los emisores cobran una comisión a los comerciantes a través de Transbank, lo que se conoce como *Merchant Discount*, la que Transbank reparte a los emisores de las tarjetas, es decir, a los bancos.

Este sistema operativo es cuestionado por los otros actores de la industria, indicando que se debería copiar algún modelo extranjero e implementarlo en el país, como por ejemplo el de Brasil donde el adquirente es el que cobra el *merchant discount* directamente a los comerciantes y luego lo distribuye al resto de la red. La principal consecuencia de la implementación de este sistema sería la entrada de nuevos competidores y la reducción de falta de competencia en el mercado.

Debido a esto, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) sugiere a las compañías tarjeteras pagar a los emisores la tasa *merchant discount*. Siguiendo esta línea, el Banco Santander dio por finalizado el contrato de adquisición con Transbank, con el objetivo de gestionar sus propias tarjetas para el año 2018, abriendo el sistema para un actor extra, creando de esta manera el modelo de 4 partes. El rol que se adiciona son las tarjetas de crédito, con lo que el adquirente pierde su capacidad de fijar precios para los emisores y el comercio. El objetivo de este cambio es que los comerciantes tengan la alternativa de elegir el adquirente con quien hacer negocios, reduciendo así el monopolio de Transbank.

A pesar de este cambio, la *merchant discount* seguirá siendo definida por el mercado, lo que no asegura que, en el corto plazo, la tasa baje drásticamente comparado al valor actual, Sin embargo, dependerá del número de nuevos actores que decidan entrar al mercado, la rivalidad que generará y las nuevas formas de pago que surjan, como el pago móvil (Ramírez, 2019a).

Pronto existirán nuevos competidores, uno de ellos ha estado en el mercado desde el año 2019, el nombre de la compañía es MACH y es apoyado por el banco BCI. El método de pago que ofrecen es una tarjeta virtual de prepago asociado a una aplicación móvil con el mismo nombre. Puede utilizarse para compras online, tanto nacional como internacional, transferencia de dinero a quienes también tengan habilitada la aplicación, como también un retiro de dinero si la cuenta está enlazada a PayPal. El requerimiento para el uso de este medio de pago es poseer RUT y ser mayor de edad (MACH, 2019).

Adicionalmente, existe un nuevo medio de pago que está tratando de ingresar al mercado, el cual es el botón de pago. Esta herramienta puede ser adicionada al sitio web de la compañía o enviar un correo electrónico con la cantidad exacta que debe ser transferida, redirigiendo a la persona a la plataforma donde debe utilizar su tarjeta de crédito, es decir, la transacción se realiza mediante WebPay.

Por otro lado, se encuentra Khipu, el cual ha estado 5 años en el mercado, enfocándose en la transferencia de dinero entre PYMES. Sin embargo este medio de pago no sólo ofrece transferencias, se puede asociar con plataformas como Mercado Pago, lo que también incluye un botón de pago y el uso del código QR.

Comparando Khipu con WeChat Pay, se pueden notar similitudes entre ellos. La primera es que Khipu no necesita de intermediarios en el proceso de pago, el dinero se transfiere desde el cliente directamente al vendedor. Sin embargo, WeChat Pay realiza la misma acción, pero sin dejar la plataforma durante la transacción. No hay necesidad de un link que redirige a otra plataforma, como sí lo precisa Khipu. Otra característica en común es el uso del código QR, el cual no es tan popular ni masivo en Chile como lo es en China. Este código redirige desde Khipu a otra plataforma para completar el pago, pero en cuanto a WeChat Pay, el pago se realiza en la misma aplicación.

No sólo Khipu tiene similitudes con WeChat Pay, MACH también las posee. Ambos pueden transferir dinero de una persona a otra que también tenga la aplicación. Además, ambos medios de pago permiten realizar compras online en sitios web o aplicaciones. Asimismo, ambos tienen la opción de escanear el código QR para comprar, como también para dividir el total a pagar entre un grupo de personas.

Por otro lado, la diferencia de WeChat Pay con MACH es que este último también puede enlazarse a PayPal, haciendo que este método de pago dependa de otro, mientras que WeChat Pay opera como una billetera virtual y es un pago independiente de cualquier otro. Otra diferencia es que MACH puede utilizarse sólo en marcas de renombre y de grandes tiendas como Adidas, Amazon y Google, mientras que WeChat Pay se puede utilizar en casi todo el comercio, sin importar el tamaño de la tienda comercial, que es como opera en China.

Adicionalmente a todos los métodos de pago mencionados, existen rumores de que la compañía Visa entrará al mercado con sus propios productos, modificando la manera en que opera actualmente el mercado.

Finalmente, todos los competidores están regulados por la misma institución, la Comisión para el Mercado Financiero, la cual tomó el rol de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) desde junio del 2019.



5 | Encuesta

Una encuesta con 30 preguntas fue aplicada en Chile para conocer la opinión de las personas y obtener datos, con el objetivo de comparar esta información y el análisis realizado previamente. De esta comparación, se definirá con mayor precisión la demanda y se podrá conocer el comportamiento de compra de los chilenos, con énfasis en los santiaguinos.

El mecanismo para encuestar a las personas fue a través de la plataforma "Google Docs", donde el link de la encuesta fue compartido en diferentes redes sociales como en grupos de WhatsApp, páginas de Facebook y grupos de WeChat, con el objetivo que personas residentes en Chile la respondan y no sólo los que habitan en Santiago, en caso de que WeChat Pay tenga mejor oportunidad de funcionamiento en otra ciudad.

5.1. Resultados

De un total de 173 personas encuestadas, donde el 59 % fueron mujeres y 41 % hombres, quienes el 97 % se identificó con nacionalidad chilena. Los grupos etarios fueron 12-17 años (2,3 %), 18-24 años (55,5 %), 25-35 años (20,2 %), 36-50 años (15 %) y sobre 50 años (6,9 %), de los cuales el 95,4 % reside en la Región Metropolitana.

Adicionalmente, todos los encuestados respondieron que poseen un teléfono celular, pero sólo el 94,2 % indicó que es un *smartphone*. El 88,4 % tiene acceso permanente a internet desde su celular, quienes lo utilizan para el uso de redes sociales (83,3 %) y el 83,2 % no paga por su uso.

Por otro lado, sólo el 2,9 % de los encuestados no posee ningún tipo de cuenta bancaria. A pesar de este hecho, sólo el 59,5 % utiliza tarjetas de débito como método de pago frecuente, seguido por un 21,4 % que paga con efectivo y el 19,1 % lo hace con tarjeta de crédito. Además, el 50,9 % de las personas no compra a través de plataformas por internet, como Amazon o Mercado Libre, mientras que el 42,8 % realiza una compra mensual. Sin embargo, el 49,7 % confía en las transacciones que realizan en este tipo de plataformas, pero el 46,8 % indicó que depende del sitio web.

Por el otro lado, la mayoría de los encuestados respondieron que han utilizado las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, siendo Rappi (38,2 %) y Uber (68,8 %) los más usados en cada una de sus categorías, respectivamente. A pesar de esto, el 17,9 % de los encuestados no utilizan este tipo de aplicaciones.

Además, los usuarios de estas aplicaciones indicaron que han experimentado problemas al momento de realizar la transacción, como el que no aceptan efectivo (18,5 %), si el usuario paga en efectivo, no hay dinero suficiente para entregar el vuelto (38,7 %) y la transacción se demora más de 2 minutos (23,7 %), pero el 18,5 % no ha tenido ninguna clase de problemas.

La última sección de la encuesta estuvo enfocada en WeChat Pay. El 78,6 % no sabía de la existencia de WeChat, lo que también se ve reflejado en la pregunta "¿Conocía alguno de estos métodos de pago antes de esta encuesta?", cuyas respuestas se resumen en la Figura 5.1.

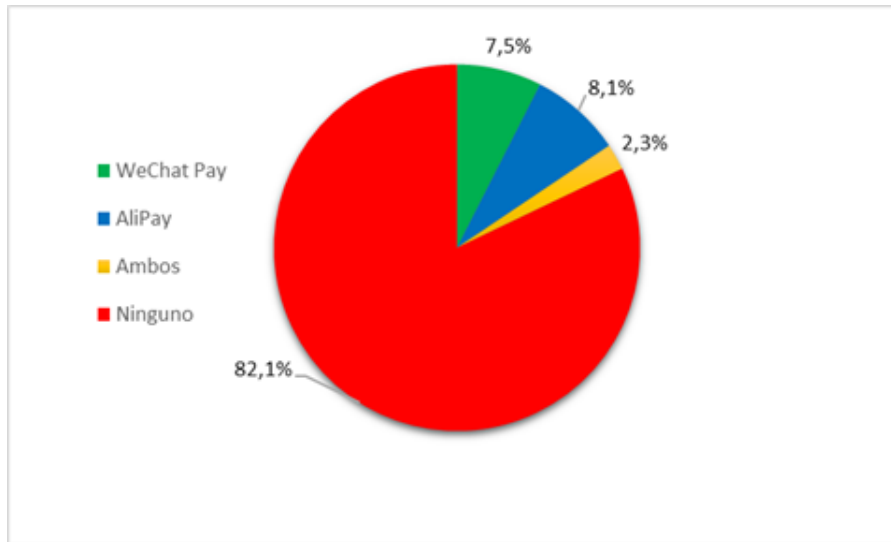


Figura 5.1: Resultados de la pregunta 23 "¿Conocía alguno de estos métodos de pago antes de esta encuesta?"(Fuente: Elaboración Propia)

Una vez explicado lo que es WeChat Pay, se les preguntó la opinión sobre las ventajas de un método de pago como este, el 74 % indicó que la transacción sería más rápida, 50 % piensa que es mantener un seguimiento de las transacciones, 26,6 % puede tener un mejor control de las compras y el 24,9 % concuerda que puede vincular más de una cuenta bancaria a la aplicación de pago.

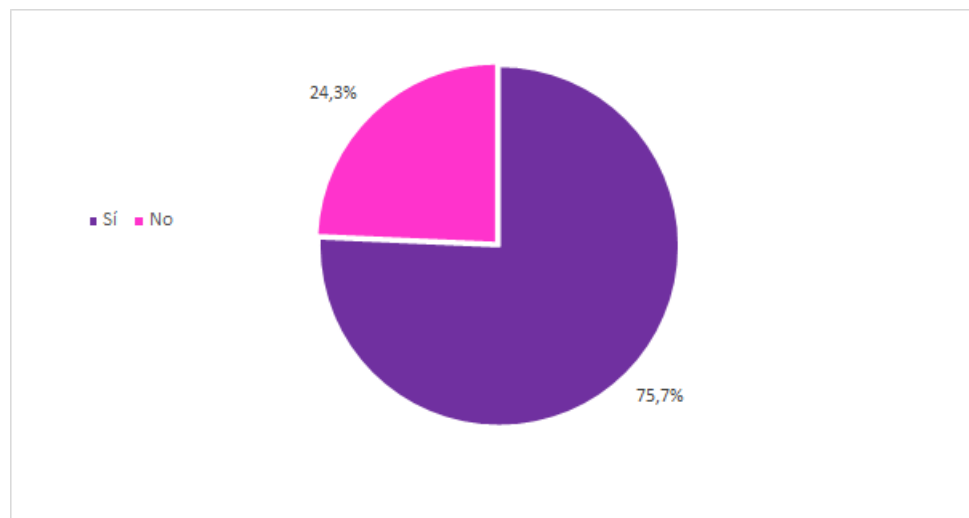


Figura 5.2: Resultados de la pregunta 25 "¿Confiaría en WeChat Pay, sabiendo que este método de pago ha funcionado por años en China?"(Fuente: Elaboración Propia)

A pesar de indicar las ventajas en la pregunta anterior, casi un cuarto de los encuestados (24,3 %) no confiaría en WeChat Pay, lo que se puede notar en la Figura 5.2.

Por otro lado, se les preguntó cuáles serían los problemas que les preocuparía al momento de realizar la transacción, donde el 74,0 % indicó que su teléfono celular sea robado. En la Figura 5.3 se puede apreciar el resto de preocupaciones de los entrevistados de acuerdo a la encuesta.

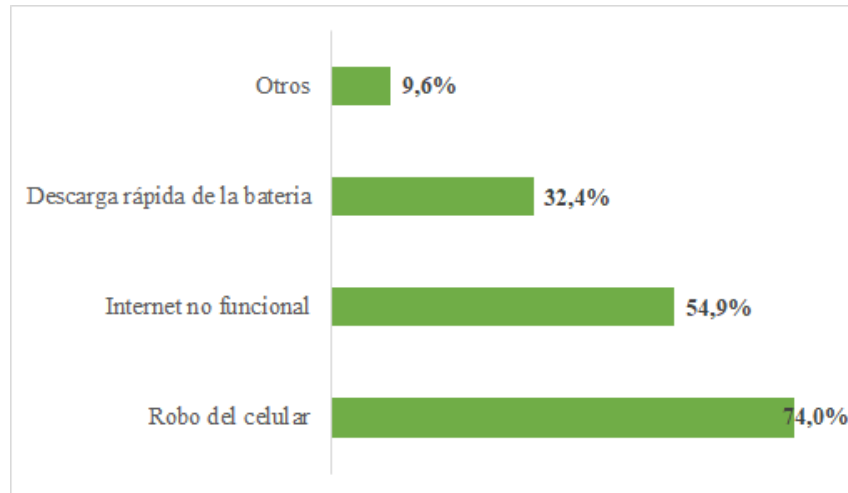


Figura 5.3: Resultados de la pregunta 26 "¿Cuál(es) de lo siguientes inconvenientes le preocuparía al momento de realizar la transacción vía WeChat Pay?"(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, los encuestados respondieron tener preocupación por su información personal como también que su información bancaria sea obtenida por un tercero (78 %), la cuenta de banco sea hackeada (75,1 %) y el riesgo financiero asociado en la transacción (31,8 %).

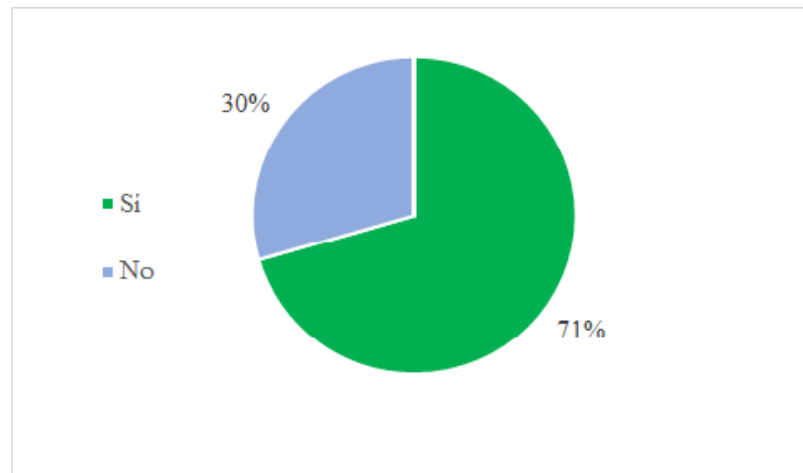


Figura 5.4: Resultados de la pregunta 28 "Si este método de pago (WeChat Pay) se implementa, ¿lo usaría?"(Fuente: Elaboración Propia)

Sin embargo, los resultados de la pregunta 28 (Figura 5.4) muestran que el 71 % de los encuestados utilizaría WeChat Pay si fuese implementado e indicaron que lo usaría en *delivery* de comida (63,6 %), tiendas de retail (57,2 %), aplicaciones de *ridesharing* (54,9 %), supermercados (52,6 %), renta de bicicleta (28,9 %) y kioskos (20,8 %).

Finalmente, el 57,2 % de los encuestados creen que WeChat Pay u otro similar no reemplazará los medios de pago actuales, lo que se puede apreciar en la Figura 5.5.

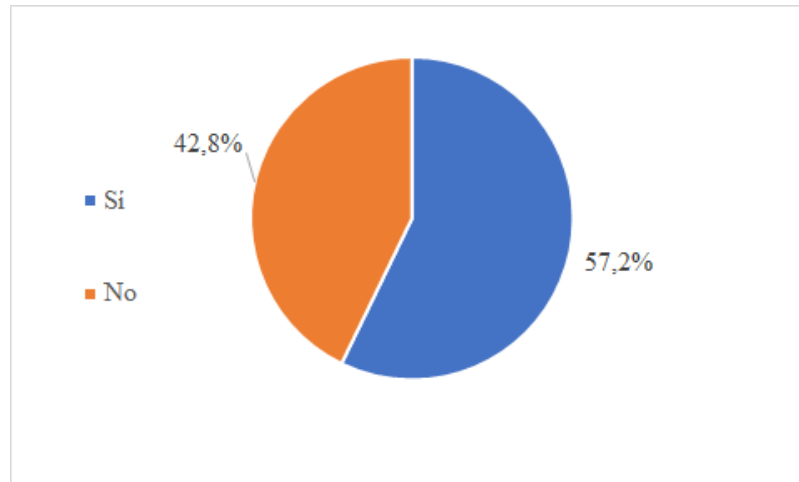


Figura 5.5: Resultados de la pregunta 30 "En su opinión, ¿ Cree que WeChat Pay, o una plataforma similar, reemplazará, en su mayor parte, a los métodos actuales de pago?"(Fuente: Elaboración Propia)

5.2. Análisis

El primer punto en consideración es la edad de los encuestados. La mayoría de ellos (96,9 %) se encuentran en el rango de edad entre los 18 y 50 años, concentrándose en el rango etario de 18 a 24 años (55,5 %), lo que representa la actual realidad de Chile donde la población trabajadora (entre 18 a 64 años) es el 68,5 % (INE, 2018c). Esta información es importante para la elección del rango etario donde WeChat Pay estará apuntando en sus inicios de operación. Además, el 95,4 % de las personas respondieron que viven en la Región Metropolitana, haciendo que las respuestas de esta encuesta sea más relevante para el caso de estudio, ya que se planea iniciar WeChat Pay en Santiago.

A pesar de que todos los encuestados tienen teléfono celular, sólo el 94,2 % disponen de un *smartphone*, lo que significa que aún hay personas que poseen celulares antiguos que no poseen características como rápida conexión a internet o cámara. Además, sólo el 88,4 % de los encuestados tiene conexión permanente a internet, lo que significa que el 11,6 % restante, incluyendo a las personas que no poseen un *smartphone*, nunca tienen conexión a internet o dependen del Wi-Fi.

Estas características son importante al momento de utilizar WeChat Pay, de otro modo la transacción no se podrá realizar. Sin embargo, el 83,2 % de los encuestados tienen acceso a las redes sociales de forma gratuita, donde aplicaciones como Instagram, WhatsApp y Facebook pueden ser usadas sin que se descuenten los gigas del plan de datos. La existencia de este tipo de contrato de servicio podría llegar a ser un buen recurso al momento de iniciar WeChat Pay en Santiago, porque la aplicación WeChat podría ser incluida en la lista de redes sociales gratuitas, por lo que las personas tendrían oportunidad de acceder a esta aplicación y, por ende, al medio de pago asociado. Además, no se tendrían que preocupar por no tener conexión permanente a internet al momento de realizar la transacción.

Otro requerimiento para el correcto funcionamiento de WeChat Pay es tener una cuenta bancaria asociada a la aplicación por medio de sus tarjetas. En Chile, específicamente en Banco Estado, la persona puede acceder a una cuenta vista, lo que incluye una tarjeta de débito, desde los 12 años si es mujer o desde los 14 años si es hombre. Además, los extranjeros que posean su RUT, también pueden abrir este tipo de cuenta (Banco Estado, 2018). El nombre de este servicio es Cuenta RUT y fue creada por el gobierno chileno con el objetivo de que todas las personas del país puedan tener acceso a una cuenta bancaria. Es por esta razón que el porcentaje de personas que no tiene ningún tipo de cuenta de banco es bajo (2,9 %), lo que puede estar relacionado con que el 2,3 % de los encuestados fueron menores de edad.

No obstante, el 99,1 % de los encuestados tiene acceso a una tarjeta de débito, sólo el 59,5 % la utiliza como método frecuente de pago. Esto puede ser influenciado por el uso común del efectivo en casi

todos los servicios y que las personas no pueden pagar con tarjetas de débito o crédito en todos los lugares o tiendas, porque no tienen el sistema operativo de Transbank, lo que implica un costo extra al dueño del negocio.

A pesar de que la compra por internet se ha incrementado en el último tiempo en Chile, no es tan común como lo es en China. Los chilenos continúan desconfiados y no están acostumbrados a esta manera de adquirir bienes. Es por esto que el 50,9 % de los encuestados no utiliza plataformas como Amazon y si lo hacen, el 42,8 % sólo realiza una compra mensual. Sin embargo, el 49,7 % de las personas confían en las transacciones realizadas por internet, mientras que 46,8 % indica que depende de la plataforma donde se está realizando la compra. Una de las razones por la que las personas chilenas son desconfiadas con los pagos por internet es debido a los problemas asociados al fraude. Por ejemplo, que el consumidor compra un producto, pero este nunca llega a destino y al momento de reclamar a la tienda, esta ya no existe en la plataforma online. Además, han existido estafas, donde se realiza la transacción, pero el sitio web indica lo contrario, como también el robo de dinero desde la cuenta bancaria, producto de un hackeo de la información del cliente.

Sin embargo, cuando se trata de aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, la gente tiene un poco más de confianza, porque son marcas conocidas y ya tienen años operando en Chile, como Uber y Rappi. Debido a esto, entre otras razones, Uber y Rappi son las aplicaciones con mayor uso entre los encuestados, con 68,8 % y 38,2 %, respectivamente. No obstante, hay un porcentaje de personas que no han utilizado este tipo de aplicaciones porque no han requerido de sus servicios. Como se mencionó anteriormente, el mercado para este tipo de aplicaciones no es tan grande como en China, pero está creciendo, especialmente en Santiago.

En cuanto a las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, los encuestados que las han utilizado indicaron tener algunos problemas durante la transacción. Por ejemplo, que la aplicación no acepta efectivo o que el conductor o restaurante lo configura de manera tal que no se acepte efectivo, reduciendo así, la demanda de estos servicios. Por otro lado, cuando estas aplicaciones aceptan efectivo y la persona que ofrece el servicio no tiene el dinero suficiente para entregar el vuelto exacto al cliente, la tarifa a cobrar puede ser aumentada o reducida a un monto que queda al criterio de esta persona. Hasta que se llegue a un acuerdo, la transacción puede llevar más de dos minutos en concretarse, lo que es otro problema, especialmente cuando está relacionado a las aplicaciones de *ridesharing*. Incluso si el conductor tiene el efectivo para completar la transacción, existe la tediosa situación donde la persona debe encontrar la cantidad exacta para entregar el vuelto y luego el usuario debe comprobar que sea así. Generalmente, todo esto se realiza de manera apresurada porque el conductor no puede detenerse en un lugar no habilitado por mucho tiempo o que interrumpa al tránsito. A pesar de estos problemas, el 18,5 % de los encuestados no ha tenido ninguna clase de inconvenientes al momento de usar estas aplicaciones.

Independiente del hecho que China es el principal socio comercial de Chile, no existe mucho conocimiento sobre la cultura China y su vida diaria. Es por esto que el 78,6 % de los encuestados no conocía la aplicación de mensajería WeChat ni su pago asociado (WeChat Pay), como tampoco su rival, Alipay. El desconocimiento de estos pagos es un problema para la implementación de WeChat Pay porque, como se mencionó anteriormente, los chilenos no tienen mucha confianza en nuevas marcas, especialmente si se relaciona con dinero. No obstante, reconocen las principales ventajas de este método de pago online, como que la transacción será más rápida (74 %), podrán hacer un seguimiento a sus transacciones (50 %), controlar sus compras (26,6 %) y la posibilidad de vincular más de una cuenta bancaria a la billetera virtual (24,9 %). Estas ventajas podrían ser usadas para crear una estrategia de marketing para captar a los pioneros que usarán WeChat Pay.

Por otro lado, los encuestados indicaron sus preocupaciones al momento de realizar la transacción. La principal inquietud es que el celular pueda ser robado (74,0 %). Este está directamente relacionado con la delincuencia del país. La tasa criminal en Santiago es de 51,39, en una escala de 1 a 100. Lo que significa que en Santiago la delincuencia sigue siendo moderada, pero la criminalidad en la ciudad ha ido en aumento durante los últimos 3 años. Es por esta razón que la tasa de seguridad en la capital es moderada (48,61).

Otro problema sería que la conexión de internet se pierda durante la transacción, porque la intensidad de señal no es la misma en cada comuna de Santiago, depende de la compañía y del contrato de servicio que tengan. Por ejemplo, en Farellones la única compañía que tiene señal es Entel. Adicionalmente, otro

problema es que el teléfono se quede sin batería durante el día y no se pueda cargar, por ende no se podrá realizar transacciones, ya que a diferencia de China, en Chile la gente no lleva consigo cargadores portátiles como tampoco se ofrecen en todos los lugares.

Otra preocupación es la seguridad de la información personal. El 78 % de los encuestados les preocupa que un externo obtenga su información personal y el 75,1 % les preocupa que su cuenta bancaria sea hackeada. De la misma manera que el miedo a que el celular sea robado, los problemas mencionados anteriormente están relacionados con la delincuencia en Santiago. Una vez más, las personas son recelosas a este tipo de aplicación.

Por otra parte, el 70,5 % de los encuestados usarían WeChat Pay si este se implementa en Chile. El principal servicio donde lo usarían sería en *delivery* de comida, lo que está asociado a la gran irrupción de este tipo de aplicaciones en los últimos 2 años, como también lo ha sido para las aplicaciones de *ridesharing*. Además, los encuestados respondieron que usarían el medio de pago en supermercados, donde el sistema de autoservicio ha estado funcionando hace 4 años, lo que podría influenciar a una nueva forma de comprar y pagar. Se debe considerar que una de las ventajas que la gente mencionó fue la velocidad de la transacción, un hecho que influenciaría en el tiempo de espera en fila para realizar la compra.

Finalmente, cuando a los encuestados se les pregunto si WeChat Pay o algún pago similar llegaría a reemplazar a los medios de pago actuales, el 57,2 % dijo que sí. A pesar de que es sobre la mitad de los encuestados, sigue siendo un número bajo. La tecnología y los cambios asociados a esta están ocurriendo, pero las personas aún temen a estas variaciones o están acostumbrados a que las cosas funcionen de una sola manera, especialmente cuando está relacionado con dinero, no quieren correr riesgos. Cabe destacar que la encuesta fue respondida en su mayoría por gente joven y se esperaba que estos estuvieran más abiertos a responder "sí" a esta pregunta, pero como se mencionó anteriormente, la gente es desconfiada cuando se trata de dinero.

En resumen, mucho de los factores obtenidos de la encuesta concuerdan con lo analizado en el capítulo 3, especialmente los aspectos relacionados con el comportamiento de los chilenos y chilenas. La desconfianza en grandes cambios, como el agregar un nuevo método de pago, está presente en los ciudadanos, especialmente cuando existen antecedentes de hackeo y robo de información. Además, la delincuencia en las calles es una preocupación para ellos.

Por otro lado, el crecimiento de las aplicaciones de *ridesharing* y *delivery* fue confirmado por los encuestados, a pesar de que no todos son consumidores habituales. Este hecho reafirma la oportunidad que WeChat Pay tiene para entrar al mercado a través de este tipo de aplicaciones.

6 | Modelo de Negocios

6.1. Modelo CANVAS

El modelo de negocios de WeChat Pay en Santiago se realizará a través de la herramienta CANVAS, el cual tiene 9 componentes para crear, distribuir y capturar valor.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmento de Clientes
Bancos, WeChat (Tencent), Comisión para el Mercado Financiero, Aplicaciones de <i>delivery</i> y <i>ridesharing</i> .	Transacciones, Asistencia al Cliente, Mantención de IT y Facturación.	Método de Pago Rápido, Fácil y Seguro.	Autoservicio y <i>Peer-to-Peer</i> .	Ciudadanos de Santiago entre los 18 y 35 años que sean usuarios de aplicaciones móviles de <i>delivery</i> y <i>ridesharing</i> .
	Recursos Claves		Canales	
	Transferencia de Dinero P2P y Escaneo de Código QR.		Aplicación Móvil WeChat.	
Estructura de Costos			Fuente de Ingresos	
Costo de Llaves, Desarrollo de Software, Marketing, Mantención de la Plataforma y Gastos Administrativos.			Intercambio de Información y Comisión Fija al Emisor	

Figura 6.1: Modelo CANVAS para WeChat Pay en Santiago (Fuente: Elaboración Propia).

El primer punto a describir será el **segmento de clientes**, el cual serán los ciudadanos de Santiago pertenecientes al rango entre los 18 y 35 años que sean usuarios de las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. Este rango etario es para el inicio de operaciones de WeChat Pay porque son la generación más acostumbrada al uso de aplicaciones móviles y poseen un algún ingreso económico. Otra característica de este perfil es

que es más común que asistan a fiestas o reuniones con amigos, como también que vivan solos, por lo que compran comida a través de las aplicaciones de *delivery* de manera más recurrente. Además, al ser más jóvenes, la mayoría de ellos no posee automóvil, mientras que las distancias en Santiago son grandes y el transporte público no es de los mejores y no funciona las 24 horas del día. Por estas razones, la gente utiliza las aplicaciones de *ridesharing* para desplazarse de un lugar a otro.

La elección de Santiago está basada en varios aspectos. El primero es la capital de Chile y es la principal ciudad para hacer negocios, donde habita casi el 50 % de la población chilena y el sueldo promedio anual es de \$8.036.400, siendo una de las regiones con más ingresos (24Horas.cl, 2019). Además, Santiago es una de las ciudades más modernas del país, lo que se ve reflejado en el crecimiento de las aplicaciones móviles, como las ya mencionadas de *delivery* y *ridesharing*. Este tipo de aplicaciones cubren casi todas las comunas de la ciudad.

Otro factor que influyó en la elección de la capital para abrir WeChat Pay fue la disponibilidad de conexión a datos móviles. En Santiago, la conexión es estable, pero en algunas comunas la intensidad es baja. A pesar de esto, algunos de ellos no pueden utilizarlo debido a que no poseen los recursos económicos para adquirir internet móvil.

La **propuesta de valor** de este negocio es un método de pago móvil fácil, rápido y seguro. WeChat Pay ofrece una manera simple de realizar transacciones sólo usando el teléfono celular, un aparato que los usuarios ya llevan consigo diariamente. La simplicidad se encuentra en la forma de utilizarlo, ya sea escaneando el código QR o a partir de la aplicación en la que se está pagando. Esto trae como consecuencia la velocidad de la transacción porque ya que no se debe escribir el monto exacto a pagar y no redirige a otro sitio fuera de la aplicación, el pago se hace en WeChat Pay. El usuario sólo debe autorizar la transacción ingresando su contraseña o su huella dactilar. Todo este proceso se puede realizar en menos de 1 minuto.

El tiempo de pago es una consecuencia positiva de la velocidad de la transacción, especialmente para los conductores de las aplicaciones de *ridesharing*, ya que no tendrán problemas al momento de entregar vuelto, pues este no será necesario, ni tampoco se expondrán a multas de tránsito por detenerse más del tiempo permitido en lugares no habilitados. Cabe destacar que la implementación de WeChat Pay protegerá no sólo al usuario, sino que al conductor o persona que realice entrega de la comida, reduciendo el riesgo de ser asaltado, pues no llevarán consigo efectivo. Además, WeChat Pay comprueba la identidad del usuario del medio de pago una vez al año, solicitándole subir una foto de la persona junto con un documento de identidad.

Los **canales** que se usarán para entregar este servicio es la aplicación móvil WeChat, porque la billetera virtual es producto de este. Además, la interfase ya está creada, la cual es amigable para el usuario y así no se incurriría en un costo de creación.

WeChat es una aplicación gratis que puede descargarse desde App Store para aparatos IOS, Play Store en sistemas Android y en Microsoft Store para aparatos con este sistema. Se puede descargar en *smartphones*, computadores y tablets, pero el medio de pago sólo funciona en el teléfono celular.

Por otro lado, las **relaciones con clientes** en su mayoría son de autoservicio, ya que para utilizar WeChat Pay, el usuario debe llevar a cabo diferentes pasos para realizar la transacción sin la intervención de un tercero, siendo de esta manera el usuario el que interactúa de forma directa con el método de pago.

Otra manera en que WeChat Pay se relaciona con el cliente es a través de los programas *Peer-to-Peer* (P2P), los cuales son una conexión directa entre dispositivos sin la necesidad del servicio de un intermediario, usando solamente internet. Se puede transferir documentos entre 2 o más usuarios, en este caso, se puede transferir dinero, lo que permite el pago directamente desde el cliente al comerciante usando WeChat Pay.

La principal **estructura de costos** para abrir WeChat Pay son el costo de llaves, desarrollo de software, marketing, mantención de la plataforma, impuestos y gastos administrativos. El costo de llaves o costo de adquisición de marca, como su nombre lo indica, es un costo por el cual se permite el uso de marca del producto o servicio a otra empresa, en este caso, se paga a la empresa Tencent por el uso de WeChat Pay en Chile. Este gasto se realiza anualmente y es de vital importancia cumplir con los requerimientos que Tencent exige para continuar con el uso de marca.

En cuanto al costo de desarrollo de software está relacionado a la adaptación de la interfase de WeChat Pay a Español, como también agregar características especiales para el uso en Santiago, por ejemplo el que permita vincular tarjetas nacionales. Además, en este costo está incluidas las innovaciones que se harán periódicamente para WeChat Pay. Por otro lado, la mantención de la plataforma será continua con el objetivo de evitar los errores operacionales y mejorar la seguridad debido a que este servicio maneja dinero. Por esta razón se requiere mejoras continuas de seguridad, de esta manera los usuarios se sentirán más seguros y se evitará el ingreso de terceros.

En cuanto a los costos asociados a marketing, los que serán periódicos, inicialmente se enfocarán en dar a conocer WeChat Pay e informar la forma de operar de este, luego se mostrarán las mejoras y nuevas características que tendrá este medio de pago en el futuro, como también la publicidad que se debe hacer para que exista presencia de la marca en el mercado.

La última estructura de costos son los gastos administrativos, estos incluyen la renta de oficina, compra de material para su funcionamiento, seguros, entre otros.

Los **recursos claves** del negocio son la transferencia de dinero P2P y la función de escaneo del código QR. La primera para transferir dinero entre 2 o más usuarios, lo que permite el pago desde el consumidor hacia las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. Esta característica es importante porque elimina la participación de terceros en el proceso, lo cual la competencia no lo hace. En cuanto al escaneo del código QR, este es el primer paso para realizar la transacción, por lo que tener esta función en WeChat Pay permite al usuario que no tenga esta herramienta en su teléfono, utilizarla a través de este medio de pago. Además simplifica la transacción, porque elimina los links y correos electrónicos que envía la competencia, haciendo que el punto de partida del pago se encuentre en el mismo servicio.

Las **actividades claves** para abrir WeChat Pay en Santiago son transacciones, asistencia al cliente, mantenimiento de IT y facturación. La primera es la actividad principal de WeChat Pay, es necesario hacer transferencia de dinero entre los involucrados en la compra. Por otro lado, si el usuario tiene algún problema o pregunta, estos pueden obtener soporte en asistencia al cliente y así resolver el inconveniente. Además, el mantenimiento de IT prestará apoyo a esta área, realizando mantención a la plataforma y software, entre otras funciones tecnológicas de WeChat Pay, con el objetivo de resolver los problemas del usuario y prevenir que estos ocurran. La última actividad clave es la facturación, lo que se muestra en la lista de transacciones hechas por WeChat Pay. Esto permite al usuario tener un control del dinero gastado. Además, recibirán una factura o boleta de la compra realizada con este medio de pago en la misma aplicación.

Los **socios claves** que se identificaron son los bancos, WeChat (Tencent), Comisión para el Mercado Financiero y las aplicaciones de *ridesharing* y *delivery*. Los bancos se encuentran en esta lista porque son los que proveen las cuentas bancarias como también las tarjetas, el cual es uno de los requerimientos de WeChat Pay.

Indudablemente, Tencent, quien es el creador y dueño de la aplicación gratuita WeChat, debe ser un socio clave, debido a que WeChat Pay es un producto de este y la imagen de la marca debe mantener el mismo perfil y seguir los estándares que exige la empresa China.

La Comisión para el Mercado Financiero es la entidad a cargo de regular el mercado de medios de pago y WeChat Pay necesita de su aprobación para ingresar a este, como también continuar operando en el futuro. Para esto, el medio de pago debe cumplir con las regulaciones y requerimientos que demanda la comisión para el correcto funcionamiento en el mercado.

El último socio clave son las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. Estas serán las pioneras en permitir a sus usuarios el pago de sus servicios con este nuevo método de pago. Gracias a WeChat Pay, estas aplicaciones también podrán obtener algunas ventajas y agregar valor a sus negocios, debido a que el pago será fácil, seguro y rápido, al igual que sus servicios.

El último cuadro de este modelo de negocios es la **fuentes de ingresos**, los cuales son el intercambio de información y la Comisión Fija al Emisor.

El intercambio de datos es la venta de información del comportamiento del consumidor a empresas que están interesadas en esto. Por ejemplo, las aplicaciones de *delivery* quieren saber cuanto es el consumo

diario de las personas en el rango de 25 a 35 años, por lo que solicitan esta información a WeChat Pay y este les vende los datos, sin nombre ni antecedentes personales que puedan afectar al usuario. Sin embargo, el intercambio de datos debe cumplir con la Ley n°19.628 sobre la protección de la vida privada, en la cual se indica que se puede entregar información del usuario, pero no sus datos personales como nombre, dirección, entre otros. Además, el usuario puede solicitar el bloqueo o eliminación de los datos si estos han sido retenidos de forma ilegal.

Finalmente, WeChat Pay tendrá sus principales ingresos a partir de la Comisión Fija al Emisor que está dirigida a quien se encuentra asociada con el medio de pago, en este caso, a las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. Esta comisión cobra un monto fijo por transacción que utilice su método de pago.

6.2. Descripción de los Productos

WeChat Pay es un servicio que actualmente existe en varios países y cuenta con presencia en casi todos los continentes, destacando a China como el país que tiene más usuarios.

Este método de pago tiene 6 diferentes productos o maneras de realizar una transacción. Sin embargo, para este modelo de negocios sólo se expondrán 3 de estos, debido a que se ajustan de mejor manera con el pago móvil y el uso en aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*.

6.2.1. Pago con Código QR

Existen 2 tipos de pago con código QR. En el primero, el vendedor genera un código QR para coleccionar el dinero directamente a su cuenta. Este código es fijo y único, por lo que cuando el usuario va a pagar, debe escanear el código que aparecerá en su teléfono, luego le redirigirá a WeChat donde deberá ingresar el monto a pagar. Finalmente, el pago se realizará después de ingresar la contraseña o el escaneo de la huella dactilar.

En la segunda opción de pago con código QR, el usuario no ingresa el monto que debe pagar, redirigiéndole a WeChat Pay donde el usuario finalizará la transacción. Este tipo de código incluye información específica para generar un código único para los diferentes pagos que se realizarán.



Figura 6.2: Proceso que realizará el usuario al momento de pagar con Código QR en WeChat Pay (Fuente: Elaboración Propia. Base: WeChat Pay, 2019)

Ambos pagos con código QR utilizan la plataforma de WeChat para realizar el cobro. Sin embargo, el último tipo descrito se ajusta mejor al requerimiento de las aplicaciones móviles, debido a que cada orden de comida o viaje en automóvil será diferente de otro, por lo que se necesitará generar un código para cada caso (WeChat Pay, 2019b). Además, elimina el problema de ingresar el monto a pagar durante la transacción, lo que podría inducir a confusiones o malos entendidos, como poner una cantidad diferente a lo que se está cobrando.

6.2.2. Pago Web

Cuando el usuario está pagando en un sitio web, el sistema donde se está realizando la compra genera un código QR único cuando el cliente selecciona el pago con WeChat Pay. La persona necesita usar la característica de escaneo de WeChat en su celular para realizar tal acción, luego el usuario debe permitir el pago ingresando una contraseña o con su huella dactilar (WeChat Pay, 2019c). Cabe destacar que el usuario no debe ingresar el monto de pago en ningún momento, el sistema lo entrega por defecto.

Este producto de WeChat Pay se ajusta a la actual manera que los santiaguinos utilizan las aplicaciones móviles de *delivery* y *ridesharing*, quienes también compran a través de sus sitios web, por lo que WeChat Pay les da la flexibilidad de pago en el mismo sistema, pero fuera del servicio móvil.



Figura 6.3: Proceso que realizará el usuario al momento de pagar con Código QR desde un sitio web (Fuente: Elaboración Propia. Base: WeChat Pay, 2019)

6.2.3. Pago en la Aplicación

El pago en la aplicación o pago *In-App* no requiere escanear un Código QR, sino que la misma aplicación entrega el monto y luego redirige rápidamente a WeChat Pay, debido a que el medio de pago está vinculado con la aplicación en uso. Por esta razón, este tipo de pago es recomendado para aplicaciones móviles con gran cantidad de usuarios, como los servicios de *delivery* y *ridesharing*, ofreciendo comodidad y mayor rapidez durante el pago.

Los pasos a seguir para realizar el pago son los mencionados en la Figura 6.4. Aceptar el monto a pagar en la aplicación móvil en uso (*delivery* o *ridesharing*), aceptar el pago en WeChat Pay, ingresar la contraseña para confirmar el pago del monto dado y el pago se habrá completado.



Figura 6.4: Proceso que realizará el usuario al momento de usar el pago *In-App* (Fuente: Elaboración Propia. Base: WeChat Pay, 2019)

Luego de describir los 3 tipos de pago de WeChat Pay que se ajustan más al uso de las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. Se debe notar que si la propuesta de valor es rapidez en la transacción, el ingresar el monto a pagar no se ajusta a esto. Además, si la aplicación donde se está realizando el pago no genera un Código QR, no se puede iniciar la transacción a través del escaneo de este. Es por esto que los productos que más se ajustan al funcionamiento de WeChat Pay con las aplicaciones mencionadas son el pago web y el pago en aplicación (*In-App*), porque ambos se pueden utilizar en las plataformas que las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing* ofrecen, de forma eficiente y sin la necesidad de ingresar el monto.

6.3. Misión y Visión

WeChat Pay es parte de la aplicación móvil WeChat desarrollada por Tencent Holdings Limited, cuya misión es "Valor para los usuarios, Tecnología para siempre", donde el valor para el usuario es la guía principal de la compañía, promoviendo la innovación en la tecnología y la vitalidad cultural, ayudando a la modernización digital (Tencent, 2020). Es por esto que la misión de WeChat Pay en Santiago será la misma. Sin embargo, la visión será "ser la primera opción en los métodos de pago online". Esta visión se enfocará en Santiago en los primeros años de operación, para luego extenderse en todo el territorio chileno.

6.4. Objetivos para WeChat Pay en Santiago

El principal objetivo es convertirse en el primer medio de pago cada vez que las personas utilicen las aplicaciones móviles de *delivery* y *ridesharing*.

El segundo objetivo, pero a largo plazo, es convertirse entre la primera opción en los métodos de pago en Santiago y expandirse al resto del país, empezando por las principales ciudades. Además de ingresar a nuevos mercados como cines, tiendas comerciales, renta de bicicletas, entre otros.

6.5. Propuesta de Valor

Como se mencionó en el modelo de CANVAS, la propuesta de valor es un método de pago rápido, fácil y seguro.

Fácil, porque el proceso de pago es una serie de pasos repetitivos que necesita seguir el usuario para completar la transacción, la cual fue descrita en la sección 6.2. Además, tiene una interfase amigable con el usuario y no necesita la información de la cuenta bancaria del vendedor para completar la transacción, como sí lo requiere, actualmente, la transferencia de dinero entre cuentas bancarias.

Rápido, el pago no toma más de 1 minuto en realizarse, haciendo que el tiempo de la transacción sea más eficiente comparado con otros métodos de pago. Esto es una consecuencia de la simplicidad de uso de WeChat Pay.

Seguro, porque este medio de pago tiene un sistema de seguridad apoyando la operación del servicio, con monitoreo a tiempo real de las transacciones, protección de la cuenta y soporte 24/7 en caso de la existencia de algún problema, protegiendo así las transacciones de los usuarios, tanto cliente como comerciante. Esto también ayuda a la seguridad de los conductores y repartidores, porque no llevarán consigo el dinero de las ventas del día.

6.6. Valor Añadido

Hoy en día, la comodidad de realizar las tareas diarias es lo que mueve al mundo y Santiago no es la excepción. Las personas están buscando completar estas actividades desde el teléfono celular o computador y eso es exactamente lo que WeChat Pay ofrece, asociándose con las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*.

El valor añadido de WeChat Pay es la comodidad durante el pago. Los usuarios sólo se necesitan su teléfono móvil con la aplicación WeChat instalada y vincularla con alguna tarjeta bancaria, ya sea de débito o crédito. Luego, la transacción se realizará tan sólo escogiendo desde cual cuenta bancaria se retirará el dinero, sin la necesidad de adicionar alguna información extra.

7 | Plan Comercial

7.1. Preparación del Plan Comercial

Una de las estructuras principales del plan de negocios es crear el plan comercial, con el fin de desarrollar la estrategia de negocios. Para esto, es necesario conocer los componentes principales: Quién, Qué y Por qué, como también se debe conocer las acciones tácticas: Cómo, Cuándo y Dónde. Una vez definido estos factores, se puede definir el plan comercial.

7.1.1. Componentes Principales

- **Qué**

Este componente incluye el modelo de negocios y la propuesta de valor. Como se mencionó anteriormente, los ingresos serán intercambio de información y comisión fija al emisor. Mientras que los costos están asociados al desarrollo de software, gastos administrativos, entre otros. Además, la propuesta de valor es un medio pago rápido, seguro y fácil.

- **Por qué**

Lo más importante de un plan de marketing es el objetivo de este, debido a que es una forma de medir si se están cumpliendo con este fin. Una manera de hacerlo es a través de la creación de KPI (*Key Performance Indicator*), los que indican si se alcanzan los objetivos del proyecto.

De acuerdo a un estudio reciente, el 82 % de los chilenos entre 18 y 35 años han usado una aplicación móvil para realizar una transacción ([Agenda País, 2019](#)). Debido a eso, se espera que el 7 % de los usuarios de aplicaciones móviles en Santiago, como las de *delivery* y *ridesharing*, utilicen WeChat Pay como principal método de pago cuando deban realizar la transacción durante el primer año.

- **Quién**

Se refiere al consumidor del producto, para este caso son los usuarios santiaguinos de aplicaciones de *delivery* y *ridesharing* o sus sitios web. De acuerdo a la encuesta realizada y presentada en el capítulo 5, el mejor objetivo del mercado son los jóvenes adultos, quienes estén en el rango etario de 18 y 35 años, representando el 75,7 %. Además, esta generación es la que más utiliza la tecnología en su vida diaria y coinciden con el grupo etario mencionado anteriormente.

El grupo objetivo tiene características como poseer un título o estar estudiando para obtenerlo, su ingreso va desde 0 a \$300.000, lo que coincide con las características de un estudiante.

Como se mencionó, esta generación utiliza en mayor medida la tecnología en su vida diaria, donde todos poseen un teléfono celular, lo que facilita la adopción de uso de WeChat Pay.

7.1.2. Acciones Tácticas

■ Cuándo

Se refiere al momento cuando los usuarios están preparados para adquirir el producto o servicio que se está ofreciendo.

El segmento de clientes está consciente del desarrollo tecnológico, pero existe el contraste con la confianza en el método de pago WeChat Pay o algún similar. La mayoría de ellos confían en los medios preexistentes que están en el mercado, tanto nacional como internacional, debido a que una de las preocupaciones es que un externo obtenga información del usuario y robar el dinero de sus cuentas bancarias. Por el otro lado, la delincuencia en la sociedad es una preocupación externa debido a la posibilidad de ser robados durante la transacción.

En conclusión, los fenómenos externos afectarán en la entrega del servicio de WeChat Pay en Santiago, pero no en gran escala, debido a que la tecnología continúa su desarrollo y superará todo esto.

■ Dónde

Se refiere a los canales utilizados por los consumidores. Para poder identificarlos, primero la empresa necesita detectar en qué estado se encuentra su marca. La herramienta para eso es el mapa del consumidor, que tiene 5 etapas: Consciencia, Consideración, Adquisición, Servicio y Lealtad (Venngage, 2020).

La etapa en que WeChat Pay se encuentra actualmente es de Consciencia porque aún no ha tenido el primer contacto con los potenciales usuarios, es posible que ni estos sepan de la existencia de un problema que puede ser solucionado por este producto en específico. Para llegar al usuario es recomendable utilizar avisos online y redes sociales, debido a que el segmento elegido está conectado a estas y es el lugar donde aparecen los anuncios.

■ Cómo

Este punto está relacionado con el mensaje y el contenido que llega a los consumidores.

Como se mencionó, los potenciales consumidores están en la etapa de Consciencia, donde necesitan tener la mayor cantidad de información posible sobre el servicio para conocer WeChat Pay y lo que les está ofreciendo. La marca debe hacerse conocida para ellos y para eso, se crearán avisos online en redes sociales y en las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*.

Una vez que el usuario pase esta etapa, se encontrará en la etapa de Consideración, donde ya se conoce la marca, pero necesitan mayor información sobre los competidores para comparar las ventajas de WeChat Pay, como la seguridad y velocidad de la transacción, entre otros. Para esto, el canal será el mismo que en la etapa anterior, agregando un sitio web, donde se realizará la atención al cliente y se explicarán las ventajas del medio de pago.

7.2. Análisis de la Situación Interna

7.2.1. Producto

El producto que ofrece WeChat Pay es un método de pago móvil a través de una billetera virtual ubicada en la aplicación móvil WeChat, la cual estará vinculada a una tarjeta de débito o crédito.

7.2.2. Precio

No existe un precio para la descarga de la aplicación ni para el momento de realizar la transacción con WeChat Pay. Sin embargo, para los comerciantes e instituciones asociadas con este pago, existe una

comisión que depende de la industria. El rango va desde 0,10 % a 1,0 % de la venta, pero a la mayoría de las industrias se les carga el 0,6 % (Chozan, 2017). Estas tasas se cobran en el mercado chino, por lo que es lo que se esperaría ganar, pero se debe recordar que en el mercado chileno las tasas están definidas por Transbank y su monopolio.

7.2.3. Promoción

La manera en que se espera llegar al usuario es a través de avisos en redes sociales, acentuando la promoción en Instagram, como también en las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing* y sus respectivos sitios web, enfatizando en las marcas más usadas en sus respectivos campos.

7.2.4. Distribución

WeChat Pay será distribuido a través de la aplicación móvil WeChat, la cual es distribuida por Play Store para sistemas Androids, App Store para aparatos iOS y Microsoft Store para el resto de dispositivos.

7.2.5. Personas

Se crearán diferentes departamentos para el funcionamiento de WeChat Pay en Santiago. Se necesitarán personas para diseñar el plan de marketing, como también las estrategias a seguir. Existirá un departamento enfocado en la correcta operación de WeChat Pay, asimismo se tendrá un área enfocada al cumplimiento de la ley en Chile. Además, existirá un departamento de *Compliance* para la mejora del servicio al cliente, donde también se resolverán sus dudas y problemas. También se contará con los departamentos de Recursos Humanos y Gerencia Comercial, para gestionar las relaciones entre empleados y con los socios claves, respectivamente. De igual manera, se tendrán personas encargadas del manejo de las finanzas de la empresa en el departamento de Finanzas y Contabilidad.

7.2.6. Evidencia Física

La evidencia física de este proyecto es la plataforma de WeChat Pay en WeChat. Además, existirá un sitio web oficial de WeChat Pay en Santiago, donde los usuarios, comerciantes y clientes, podrán responder sus preguntas y conocer como funciona el método de pago. Será una plataforma confiable, donde se demostrará que WeChat Pay es una compañía seria, confiable y con prestigio.

7.3. Estrategia Comercial

La estrategia es como el negocio alcanzará los objetivos, utilizando diferentes herramientas para crear una ventaja competitiva a largo plazo, por lo que se necesita tener una antes de abrir un negocio.

En primera instancia se define que WeChat Pay tendrá una estrategia de diferenciación sobre los demás competidores, destacando su propuesta de valor de ser un medio de pago fácil, rápido y seguro, para así lograr que este servicio sea único en el mercado.

Por otra parte, WeChat Pay es un comercio emergente, es recomendable adoptar adicionalmente una estrategia de inicio. Existen 5 principales estrategias en esta área y depende del negocio cual se ajuste más. Debido a esto, sólo dos son más convenientes y estas serán analizadas.

7.3.1. Propagación

Esta estrategia será adoptada por compañías que están luchando por propagar una nueva tecnología o producto en un mercado emergente, donde el éxito depende de la dirección de la compañía, como también de entregar un servicio o producto de calidad. Por esta razón, el emprendedor debe tener un desempeño de habilidades en la gestión de ingenieros y marketing, como también la de expertos en producción.

El dueño del negocio que usa este tipo de estrategia, busca introducir su tecnología en la industria, a pesar de la rivalidad existente en el mercado. Además, el emprendedor debe mantener relación con personas expertas en diferentes áreas, como ingeniería y producción.

7.3.2. Inicial

Al igual que la estrategia de propagación, la de inicio o inicial depende de la gestión de la dirección de la compañía, pero las habilidades son diferentes. Es necesario ser buen vendedor, tener una red de contacto y una reputación confiable. Hasta aquí, es fácil de conseguir, por lo que la estrategia de innovación no es una opción. El negocio que utilice este tipo de estrategia tiene una importante rivalidad entre competidores en diversas áreas, las que no incluye ingeniería, producción, entre otras.

Comparando ambas estrategias, la que mejor se ajusta a WeChat Pay en Santiago es la estrategia de propagación, debido a las características descritas anteriormente, como que es un mercado emergente, necesita expandir su tecnología y posicionar WeChat Pay por sobre los otros métodos de pago. Sin embargo, existe un punto de la estrategia inicial que es importante incluirla, esto es la red de contacto. Siempre es importante poseer una por que el emprendedor nunca sabrá cuando puede llegar a necesitarla.

7.4. Plan de Acción

El principal objetivo de WeChat Pay en Santiago es convertirse en la primera opción de medio de pago cuando las personas utilizan aplicaciones de *ridesharing* y *delivery*. Para esto, se debe crear un plan de acción, donde se deben completar tareas para cumplir este objetivo. Las acciones presentadas no están necesariamente en orden cronológico, debido a que alguna de ellas pueden ser realizadas en paralelo.

7.4.1. Conversación con los Socios Claves

WeChat Pay necesita el apoyo de otras entidades, por lo que una de las primeras actividades a completar es hablar con los socios claves sobre el negocio, presentando las ventajas y desventajas, como se involucrarán y las ganancias que tendrán. Es relevante demostrarles lo importante que son.

La primera conversación con el Proveedor del Servicio WeChat Pay en Argentina, donde se hablarán temas como los requerimientos que se deben completar para tener el uso de la marca en Chile, además de presentar como operará el medio de pago durante su primer año y como se introducirá al mercado.

Existirán reuniones con la Comisión para el Mercado Financiero, con el fin de completar los requerimientos de un método de pago y obtener su aprobación. Además, se conversará con los bancos para mostrarles el papel que cumplirán sus productos en el servicio de WeChat Pay.

Finalmente, están las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, las cuales serán el punto de partida para el funcionamiento de WeChat Pay en Santiago. Será el principal acercamiento a los clientes, por lo que esta relación debe ser cuidada prolijamente. Con esto en mente, la presentación del plan de negocios debe ser clara y convincente, resaltando los roles y beneficios que tendrán. Esta relación será a largo plazo, por lo que las reuniones deben ser periódicas.

7.4.2. Procedimientos Legales

Uno de los principales procedimientos es registrar la marca y la compañía. Primero se debe contar con la aprobación del Proveedor de Servicio WeChat Pay para obtener la marca.

El próximo paso es realizar la constitución legal de la compañía, proceso que se realizará a través de un abogado que estará a cargo de redactar la Escritura Pública declarando a la empresa como una persona legal y los estatutos que la componen. Luego, el abogado deberá realizar la legalización de los papeles en una notaría. El costo de ambos procesos depende del tipo de compañía que se está registrando, de los honorarios del abogado como también de los precios de la notaría.

Una vez que este proceso esté completo, la compañía debe registrarse en el Comercio Conservador de Bienes Raíces, el cual es parte del Servicio de Impuestos Internos (SII). En esta etapa, la compañía obtendrá un RUT, lo que significa que es legal y puede operar en el país.

7.4.3. Antes del Lanzamiento de WeChat Pay

La primera actividad es contratar al personal para las 7 áreas de Marketing, Finanzas, Tecnología, Compliance, Recursos Humanos, Comercial y Legal. Todos tendrán una capacitación previa para que WeChat Pay opere de manera correcta desde el primer día.

Una vez que el personal está contratado, se debe trabajar en los cambios que necesita la plataforma para funcionar en Chile, como por ejemplo, traducirlo al idioma español, modificar los códigos para que se puedan vincular las tarjetas chilenas, entre otros cambios. Además, existirá un período de prueba interno sobre como operará WeChat Pay, donde se detectarán fallas que deben ser corregidas de inmediato. Una vez que el medio de pago pase todas las pruebas, se creará un sitio web al mismo tiempo que el equipo de marketing diseñará su estrategia prelanzamiento, que deberá incluir algunos descuentos asociados a las aplicaciones donde el usuario decida pagar con WeChat Pay, entre otros incentivos para que el cliente utilice este nuevo método de pago.

7.4.4. Después del Lanzamiento de WeChat Pay

Después del primer día de operación, se debe realizar una evaluación del funcionamiento de WeChat Pay, con énfasis en mejorar las fallas que pudieron ocurrir durante el proceso. Luego, se aplicará semanalmente el Ciclo de Deming, durante los primeros meses, después será de forma mensual para un mejoramiento continuo del servicio y así, reducir el riesgo de fallas de seguridad.

Además, el departamento de Marketing deberá trabajar en una estrategia para dar a conocer la marca en Santiago, enfocándose en el grupo de usuario previamente definido, con el fin de posicionar a WeChat Pay como la primera opción de pago en las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*. Finalmente, el Servicio al Cliente seguirá trabajando para resolver los problemas y responder las preguntas de los usuarios.

7.5. Herramientas y Recursos

Como se mencionó anteriormente, se necesitará de personal para llevar a cabo el plan de acción de WeChat Pay, cuyo organigrama está en la Figura A.1.

La empresa estará dirigida por un CEO y contará con 7 departamentos. Estos departamentos estarán a cargo de un gerente.

La Gerencia de Finanzas y Contabilidad será responsable de administrar eficientemente el los recursos financieros de la empresa. Para esto, se tendrá un encargado de presupuesto, un analista financiero, un contador, un coordinador de ingresos y otro de egresos.

En cuanto a la Gerencia de Marketing y Estrategia, se hará cargo de posicionar la marca a través de las diversas estrategias creadas con este fin. Este departamento se dividirá en dos principales áreas: Marketing Digital y Marketing Tradicional, las cuales estarán a cargo de jefes distintos. El área de Marketing Digital estará constituida por un encargado de las aplicaciones móviles y otro del sitio web y de redes sociales. Además habrá un *content manager* encargado del contenido que se creará para las diversas plataformas digitales. Por otro lado, el área de Marketing Tradicional tendrá su propio creador de contenido y estrategia. Cabe destacar que ambas áreas compartirán una persona encargada de realizar el análisis de datos (*Data Scientis*).

La Gerencia de Tecnología y Operaciones tiene como objetivo el correcto y seguro desempeño de WeChat Pay. Esta sección se dividirá en el área de Operación del Sistema y el área de Seguridad y Riesgo, cada uno tendrá una persona a la cabeza. Para la primera área, se contarán con dos operarios de sistema, para el correcto funcionamiento de este. Por otra parte, el área de Seguridad y Riesgo tendrá un analista para cada materia.

La Gerencia de *Compliance* se encargará de velar que se cumpla con los estándares puestos por la marca China y la conformidad de los clientes con respecto al servicio entregado. Para esto se tendrán 3 jefes encargados de la seguridad y riesgo, la imagen de la marca de WeChat Pay y del servicio al cliente. Esta asistencia se ofrecerá a través de un *call center* externo a la compañía.

La Gerencia de Recurso Humanos tiene como objetivo la gestión del personal. Se tendrán dos personas en este departamento, un *headhunter* a cargo de la selección del personal y otro encargado de las relaciones laborales en la empresa.

La Gerencia Comercial se encargará de gestionar las relaciones comerciales con clientes y proveedores. Se tendrán una persona a cargo de la coordinación con las aplicaciones móviles de *ridesharing* y *delivery*. Además, se contará con una persona a cargo de las relaciones con los emisores y proveedores.

La Gerencia Legal y Contraloría estará a cargo de que WeChat Pay cumpla con la normativa chilena. Para esto, se tendrá un encargado de velar los requerimientos de la Comisión para el Mercado Financiero y otra persona a cargo de asuntos legales de la empresa.

Finalmente, se contará con una recepcionista para la oficina física de WeChat Pay en Santiago.

Adicionalmente, se adquirirán herramientas para el correcto desempeño del personal como por ejemplo computadores con los softwares necesarios para el desarrollo de WeChat Pay, y teléfonos que se comprarán para cada trabajador. Además la compañía proveerá de indumentaria administrativa como impresora y fotocopiadora.

7.6. Medidas de Control y KPIS

Debido a que WeChat Pay es un negocio nuevo, habrá reuniones regulares dentro de la compañía para discutir el desempeño del servicio, especialmente durante los primeros días. Se deberán comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos por el departamento de Marketing y en el plan de negocios. Para eso, se crearán KPIS, como la cantidad de pagos hechos con WeChat Pay en el día, semanalmente y mensual. Además, de identificar el tipo de aplicación en que más se utiliza este medio de pago, como también que producto es el más comprado con WeChat Pay, buscando de esta manera una oportunidad de expansión del producto, entregando descuentos asociados a este.

Otros KPIS serán la cantidad de veces que el sistema falle durante la transacción y cuántas veces el cliente tiene algún tipo de problema relacionado con el método de pago, con el fin de mejorar el sistema operativo y resolver los problemas que se podrían crear para el usuario.

8 | Plan Operacional

8.1. Implementación

Para la implementación de este proyecto, no se debe crear la aplicación móvil WeChat, porque ya existe en Chile, pero WeChat Pay no se encuentra habilitado para funcionar en el país.

Sin embargo, existe una manera de implementar el servicio en Chile y es a través del Proveedor de Servicio de Pago WeChat Pay, quien está autorizado por la compañía china para entregar asistencia a los comerciantes que tengan acceso a WeChat Pay, realizar campañas de marketing, entre otros servicios.

De acuerdo al sitio web de WeChat Pay, este tipo de agente más cercano a Chile, está ubicado en Argentina, el cual será contactado para obtener la licencia para la implementación del medio de pago en Santiago. Los pasos a seguir serán definidos por la regulación que sigue el mercado de pago bajo los requerimientos de la Comisión para el Mercado Financiero.

8.2. Operación

Siguiendo la actual guía de WeChat Pay, la operación del servicio depende si es una institución o un comerciante independiente. Sin embargo, al ser un proyecto fuera de China, la opción que se ajusta es la relacionada con una institución. Además, WeChat Pay comenzará a usarse en aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, las cuales son instituciones legalmente constituidas, tal y como lo requiere WeChat Pay, pero también estas requieren obtener la licencia de uso por parte del medio de pago.

Una vez obtenida la licencia, las instituciones permitirán a los comerciantes recibir pagos a través de WeChat Pay, siguiendo el flujo presentado en la Figura 8.1.

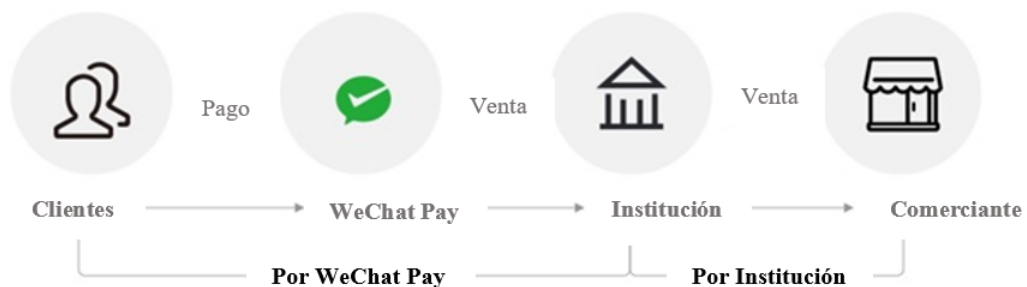


Figura 8.1: Diagrama de Flujo de WeChat Pay Internacional (Fuente: Weixin, 2020).

Primero los clientes compran el servicio o producto, luego realizan la transacción con WeChat Pay. Este pago va a la institución, en este caso las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, los cuales están a cargo de distribuir el pago, descontando la tarifa por uso de servicio a los comerciantes. Esta tarifa es la tasa *Merchant Discount*, que fue definida por los participantes del mercado, influenciado por el monopolio de Transbank en el mercado de pago online.

8.3. Mejoramiento Continuo del Servicio

La implementación del servicio no será el último paso si la empresa desea generar más beneficios y reducir las pérdidas. Por esto, un plan mejoramiento continuo del servicio se debe implementar para poder reconocer las fallas que el sistema podría tener como también gestionar los recursos de la organización.

Una de las herramientas más comunes es el Ciclo de Deming, también conocido como Ciclo PDCA por las iniciales de sus componentes en inglés *Plan, Do, Check y Act*. Fue creado por William Edwards Deming, pero fue formalmente presentado por Walter Shewhart en 1950, con el objetivo de tener una estrategia de mejoramiento continuo de la calidad del producto o servicio (EcuRed, 2019).

■ Planificar

Como su nombre lo indica, se debe planear lo que la empresa quiere lograr, definir claramente los objetivos y como se conseguirán, incluyendo como se realizará la capacitación de los empleados.

Esta etapa está cubierta con esta tesis para abrir WeChat Pay en Santiago, cuyo objetivo es convertirse en la primera opción de medio de pago en las aplicaciones de *ridesharing* y *delivery*, usando las herramientas y ventajas explicadas anteriormente.

■ Hacer

En esta fase, se llevará a cabo el plan de acción creado en la etapa anterior. En cuanto a los pasos para que WeChat Pay comience a operar en Santiago están definidos por el Proveedor de Servicio de Pago de WeChat Pay en conjunto con las regulaciones de la Comisión para el Mercado Financiero. Estos pasos no están definidos en la tesis, debido a que es información confidencial, a menos que la organización cumpla y presente los requerimientos que solicita el proveedor de WeChat Pay.

■ Verificar

El objetivo de esta fase, como su nombre lo indica, es la verificación de los resultados obtenidos durante la ejecución del plan, enfatizando en el cumplimiento de los objetivos planteados en la primera etapa.

Deberá existir un grupo encargado de realizar esta evaluación para el funcionamiento de WeChat Pay en Santiago. Primero, se deberá hacer de forma semanal y luego mensual, para mejorar las fallas iniciales que puede presentar el medio de pago. Con el avance del tiempo, se podría extender a una revisión cada 6 meses hasta llegar a evaluar la opción de realizarlo anual, siempre que el sistema funcione de forma correcta.

■ Actuar

La última fase del ciclo es tomar las medidas preventivas o correctivas para mejorar las áreas donde existen algunas fallas y estandarizar las actividades para cumplir los objetivos.

Al realizar estas tareas, el proceso dará al servicio de WeChat Pay un desempeño cercano a la perfección, lo que tendrá como consecuencia la mejora de la experiencia del usuario.

Luego de terminar las 4 etapas, el ciclo empieza nuevamente, mejorando las actividades del proceso de forma periódica, reduciendo las fallas, aumentando la productividad y la eficiencia.

9 | Plan de Gestión Financiera

A continuación se presenta el plan de gestión financiera para WeChat Pay en Santiago, en donde se indicarán los principales ingresos y costos, entre otros factores necesarios para el análisis de la rentabilidad de este negocio. Los valores presentados serán en UF, cuyo valor es \$28.690,67 con fecha de 6 de julio 2020.

9.1. Inversión

9.1.1. Activos Fijos

9.1.1.1. Inmuebles

Se abrirá una oficina física en Santiago, por lo que se debe comprar todos los implementos para dejarla funcional para las 36 personas que trabajarán en la empresa. Entre los inmuebles se encuentran computadores, muebles, suministros de oficina, entre otros, cuyo costo total es de UF 958,23. (Detalle en Anexo A).

9.1.1.2. Gastos de Oficina

Para poder tener uso de la oficina física, generalmente se pide un adelanto de 3 meses de arriendo y sus respectivos gastos comunes, por lo que se debe contar con ese capital para pagar al edificio administrativo.

La oficina estará ubicada en el Barrio El Golf cuya renta mensual será de UF 42,63 y los gastos comunes de UF 5,23 mensual. El total que se dará como por adelantado por 3 meses será UF 143,57.

También se debe considerar la contratación de los servicios de internet y telefonía previo al inicio de operaciones, para que la empresa pueda estar comunicada en todo momento con las personas claves. El valor de este conjunto es de UF 37,09 mensual.

9.1.2. Costo de Adquisición de Marca

Si bien el costo de adquisición exacto de WeChat Pay no está disponible a menos que se negocie con la empresa china, se calculó un promedio de diferentes franquicias de campos similares como negocios, tecnología y de grandes cadenas internacionales que poseen prestigio. Este valor promedio fue de UF 6.181,06, el cual se asumirá como el costo de llaves que se pagará a WeChat Pay en China de forma anual por el uso de marca.

9.1.3. Capital de Trabajo

9.1.3.1. Sueldos

La empresa contará con 36 personas para poder desempeñar sus funciones en las 7 áreas explicadas anteriormente.

Tabla 9.1: Sueldo en UF de las personas que conformarán WeChat Pay en Santiago

	Sueldo Mensual	Personas	Total (UF)
CEO	296,17	1	296,17
Gerente	226,48	7	1.585,35
Recepcionista	19,16	1	19,16
Jefe de Marketing	146,34	2	292,68
Departamento de Marketing	47,04	5	235,19
Departamento de Finanzas	62,20	4	248,79
Contador	30,66	1	30,66
Jefe de tecnología y Operaciones	156,79	2	313,59
Departamento de Informática	46,17	4	184,67
Departamento de Compliance	121,95	3	365,85
Departamento de RRHH	49,70	2	99,40
Departamento Comercial	67,94	2	135,89
Departamento Legal	62,72	2	125,43
TOTAL			3.932,84
TOTAL ANUAL			47.194,08

Fuente: Elaboración propia en base a los sueldos de Laborum.

Para el capital de trabajo se considerarán 6 meses de sueldo de los trabajadores, lo que corresponde a UF 23.597,04.

9.1.3.2. Servicios Básicos

Se considerarán 6 meses de servicios básicos, lo que incluye el agua, luz, internet y telefonía, cuyos costos son UF 1,1, UF 7,14 y UF 37,09, respectivamente. El costo para el periodo mencionado es UF 271,96.

Para final del periodo 5 de evaluación, se recuperará sólo el 40 % del capital de trabajo.

9.1.4. Gasto Puesta en Marcha

9.1.4.1. Constitución de Empresa

Para que WeChat Pay pueda operar en Santiago, se debe crear la empresa bajo la legislación chilena, es decir, se deben seguir los siguientes 6 pasos.

1. Redactar el borrador de escritura de constitución y su extracto

En este escrito se establecen los estatutos de la constitución de la empresa, como por ejemplo la persona jurídica, el giro de actividad comercial, entre otros puntos. Esto tiene un valor de \$200.000 (UF 6,97), incluyendo los honorarios del abogado.

2. Otorgamiento de escritura y legalización de su extracto

Una vez terminado el borrador, se entrega al Notario Público para que junto con los socios se firme el documento y se entrega una copia autorizada a todos los involucrados. Este costo fluctúa entre los \$50.000 (UF 1,74) y \$100.000 (UF 3,48), para temas de cálculo se utilizará este último valor.

3. Publicación de extracto en el Diario Oficial

Por exigencia de la ley, este paso se debe realizar con el fin de proteger los intereses de terceros y dar a conocer la creación de una nueva persona jurídica. Esta publicación tiene un costo de 1 UTM para empresas con capitales mayores a UF 5.000. En este caso el valor de la UTM de agosto 2020 es de \$50.272 (UF 1,75).

4. Inscripción del extracto en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces

Una vez publicado el extracto, debe de inscribirse en el Registro de Comercio que le corresponde a la empresa de acuerdo a su domicilio. Este costo fluctúa entre \$75.000 (UF 2,61) y \$256.000 (UF 8,92) en Santiago.

5. Protocolización del extracto inscrito y publicado

Si bien este paso no lo exige la ley, es recomendado realizarlo, debido a que se archivan todos los documentos anteriores en el Registro del Notario, quedando a disposición si en un futuro se necesitasen. El costo de esto depende de la notaría en donde se realice, pero varía entre los \$20.000 (UF 0,70) y \$50.000 (UF 1,74).

([Abogados del Maule, 2020](#))

6. Iniciación en SII

Finalmente, se realiza los trámites legales en el SII para inicio de actividades de la empresa, lo que no tiene costo, pero es un paso esencial para que la empresa opere de forma legal.

Sumando todos los costos descritos para la constitución de la empresa, se obtiene un total de UF 22,87.

9.1.4.2. Adaptación de Software

Como se mencionó previamente, se necesita realizar algunos ajustes para que WeChat Pay se adapte al mercado chileno, como por ejemplo el cambio de idioma y las opciones de bancos nacionales. Esto tendrá una duración de 3 meses, lo que se traduce a un costo de UF 55.850,48.

9.1.4.3. Marketing Inicial

Se realizará 1 mes de campaña de marketing digital antes del lanzamiento oficial de WeChat Pay con el fin de dar a conocer el medio de pago, sus ventajas e incentivos que se les dará a los futuros usuarios. Este costo será de UF 1.393,71.

9.1.5. Imprevistos

Se contará con un capital extra en caso de que se tenga que enfrentar cualquier imprevisto o costo que no fue considerado previamente. Este costo será el 10 % de la inversión inicial, es decir, UF 3.271,72.

Finalmente, al sumar todos los costos analizados que se necesitan para iniciar WeChat Pay en Santiago, entrega una inversión inicial total de UF 97.301,62.

9.2. Ingresos

9.2.1. Comisión Fija al Emisor

La comisión fija del emisor por transacción está dada por la fórmula

$$C_e = P + C \quad (9.1)$$

donde C_e representa a la comisión fija al emisor, P al precio del bien o servicio y C la comisión por transacción (Soto, 2018), la cual es \$70 (UF 0,0024) por transacción (Villagrán, 2019). El valor de P depende de las aplicaciones en estudio.

9.2.1.1. Aplicaciones de *Delivery*

El promedio de ventas mensuales de cada aplicación de *delivery* en Santiago es 500.000 (Bastarrica, 2019), con una tasa de crecimiento anual 8,2 % (Ramírez, 2020) y un promedio de \$4.926 (UF 0,17) por venta para la Región Metropolitana (Publimetro, 2019), lo que representa el valor P de la ecuación anterior. Para calcular el total de ingresos de este rubro, se considerará 2 de las principales aplicaciones: Pedidos Ya! y Rappi, como si tuvieran el mismo número de ventas.

9.2.1.2. Aplicaciones de *Ridesharing*

Por otro lado, cada conductor de las aplicaciones de *ridesharing* tienen una venta semanal de aproximadamente \$195.520 (UF 6,81), donde el ingreso promedio por hora es de \$4.160 (UF 0,14) y se trabajan 47 horas por semana (CNN Chile, 2019). Se considerarán 11.500 conductores permanentes en Santiago, por cada aplicación (Gutiérrez, 2018), las cuales son Didi, Cabify y Beat. Además, este tipo de aplicaciones poseen una tasa de crecimiento anual de 9 %.

Cabe destacar que no se considerará Uber ni UberEats en este análisis debido a que su servicio lo cobra en dólares, mientras que WeChat Pay funciona con la moneda local, en este caso pesos chilenos.

Tabla 9.2: Comisión Fija al Emisor de todo el mercado junto con los datos necesarios para su cálculo.

	Valor P (UF)	Transacciones Anuales (unidades)	Número de Aplicaciones	Valor C (UF)	Valor C_e (UF)
<i>Delivery</i>	0,17	6.000.000	2	0,0024	2.089.121,35
<i>Ridesharing</i>	0,14	25.944.000	3	0,0024	11.472.037,61

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que la Comisión Fija al Emisor es de UF 2.089.121,35 y UF 11.472.037,61, para las aplicaciones móviles de *delivery* y *ridesharing*. Se debe considerar que estos números crecerán a la par con el uso de las aplicaciones, por lo que para el cálculo de este tipo de ingreso en un horizonte de tiempo se deben tomar en cuenta las tasas de crecimiento.

Por otro lado, los valores obtenidos para la comisión están considerando que todas las transacciones en estos servicios se realizarán con WeChat Pay, hecho que no es así, por lo que se estimará la cantidad de transacciones que se harán con el medio de pago en estudio en estas aplicaciones móviles, para luego calcular el valor de la Comisión Fija al Emisor que se tendrá para este nuevo medio de pago.

9.2.1.3. Estimación de número de Transacciones de WeChat Pay

WeChat Pay entrará a un mercado monopólico, como sus actuales actores lo indican, por lo que no se espera obtener un gran porcentaje de uso durante sus inicios debido a la alta rivalidad existente.

Adicionalmente, al no existir datos históricos, no se puede analizar, o proyectar, el comportamiento certero que WeChat Pay tendrá al momento de iniciar sus operaciones. Sin embargo, se usará como base la conducta que MACH, uno de sus productos sustitutos, ha tenido durante este tiempo, debido a que es uno de los medios de pago más nuevos del mercado, utiliza código QR para sus transacciones y cuentan con una aplicación móvil asociada a su tarjeta.

Tabla 9.3: Cantidad de usuarios de MACH durante sus primeros 3 años de funcionamiento

	2017	2018	2019
Usuarios MACH	15.353	938.390	1.833.523

Fuente: Memoria Anual BCI 2019

Al graficar los datos de la Tabla 9.2, se obtiene la siguiente figura.

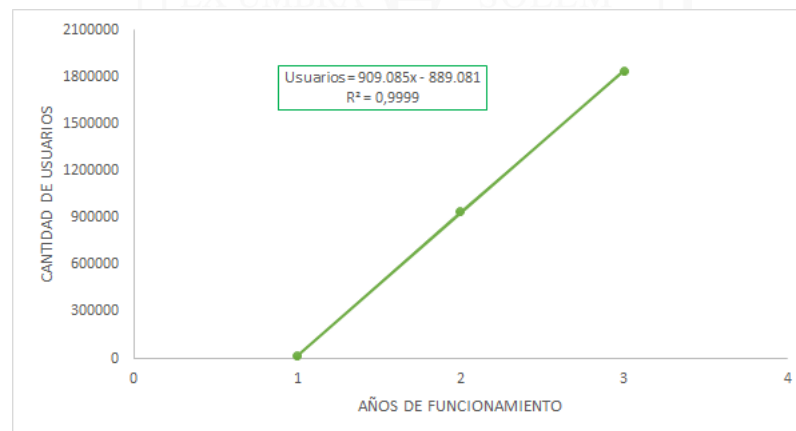


Figura 9.1: Crecimiento de Usuarios de MACH (Fuente: Elaboración Propia)

Se puede apreciar en la Figura 9.1 que el crecimiento de los usuarios durante los primeros años operativos de MACH en el mercado ha sido ascendente, con un comportamiento cercano al lineal. Además, entrega la ecuación de la regresión lineal:

$$Usuarios = 909,085 \times X - 889,081 \quad (9.2)$$

Donde el valor X representa la cantidad de años que lleva la empresa en funcionamiento.

Si bien se usará esta base para estimar el porcentaje de usuarios que tendrá WeChat Pay, cabe destacar que MACH está respaldada por el Banco BCI, lo que entrega mayor confianza a los usuarios y aceptan con mayor rapidez el uso de este medio de pago. Esto significa que se espera que los futuros usuarios de WeChat Pay sean una cantidad menor a estos.

Por esta razón, se realizó un análisis de sensibilidad, multiplicando la ecuación por un factor α , que varía cada 0,05 hasta alcanzar la máxima cifra de la regresión lineal para un periodo de 5 años. (Anexo A.2). Con estos valores, se realizó un promedio simple por año, con el objetivo de obtener la estimación de la cantidad de usuarios para WeChat Pay en cada uno de estos, los que serán usados para el flujo de caja.

Cabe destacar que estos datos incluyen a todos los usuarios del *e-commerce*, por lo que se multiplicó por los porcentajes que las distintas aplicaciones tienen en el mercado de Santiago, es decir, 15,3 % para *delivery* (Anda, 2020) y 8,4 % para *ridesharing* (Contreras, 2019). Sin embargo, estos datos consideran a

Tabla 9.4: Estimación de usuarios para WeChat Pay en 5 periodos.

	1	2	3	4	5
Usuarios WeChat Pay	10.502,10	487.771,73	965.041,35	1.442.310,98	1.919.580,60

Fuente: Elaboración Propia.

Uber y UberEats, por lo que se dividió este porcentaje en la cantidad de aplicaciones que se contemplarán para este análisis. Con estos datos se obtuvieron la cantidad de usuarios que usarán WeChat Pay en cada una de las aplicaciones (Tabla 9.4).

Tabla 9.5: Estimación de usuarios de WeChat Pay de acuerdo a la aplicación móvil.

	1	2	3	4	5
Delivery	1.070	49.753	98.434	147.116	195.797
Ridesharing	656	30.486	60.315	90.144	119.974
TOTAL	1.728	80.238	158.749	237.260	315.771

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 9.5 se puede apreciar que las aplicaciones de *delivery* tienen una mayor cantidad de usuarios. Esto se debe a que son la tercera forma de compra en *E-Commerce*, antecedido por el retail y las compras en el extranjero (Anda, 2020).

Finalmente, se procedió a calcular el número de transacciones que se proyectan se realizarán con WeChat Pay en Santiago. Para esto se tiene que un cliente de alguna aplicación de *delivery* realiza mínimo 12 compras anual, como son 2 aplicaciones, esto se traduce a 12.855 transacciones con WeChat Pay para el primer año. Este número se consideró ya que el 55 % de los usuarios declara comprar por las aplicaciones de *delivery* 1 vez al mes, mientras que el 3 % indica que compra de 2 - 3 veces por semana (Flores, 2019).

Por otro lado, un usuario de las aplicaciones de *ridesharing* realiza 36 viajes al año, en donde el 58 % de los usuarios realiza un viaje de 2 a 4 veces al mes (Comisión Nacional de Productividad, 2018), lo que da un promedio de 3 viajes mensuales. Con estos datos, da un total de 23.630 transacciones estimadas para WeChat Pay durante su primer año de operación.

Tabla 9.6: Estimación de número de transacciones con WeChat Pay para cada aplicación móvil.

	1	2	3	4	5
Delivery	12.855	597.033	1.181.211	1.765.389	2.349.567
Ridesharing	23.630	1.097.486	2.171.343	3.245.200	4.319.056
TOTAL	36.484	1.694.519	3.352.554	5.010.588	6.668.623

Fuente: Elaboración Propia.

Como se mencionó anteriormente, se espera que WeChat Pay tenga menor número de usuarios que MACH debido a que no cuenta con el apoyo de ninguna entidad nacional, lo que influye en la confianza en este medio de pago.

Retomando el valor de la Comisión Fija al Emisor, con los datos de la Tabla 9.6, más la tasa de crecimiento de las aplicaciones móviles, se tienen los siguientes valores para este ingreso:

Tabla 9.7: Estimación de la Comisión Fija al Emisor de WeChat Pay para 5 años

	1	2	3	4	5
Delivery (UF)	2.216	103.110	212.096	321.745	431.448
Ridesharing (UF)	3.365	156.585	323.292	491.213	659.243
TOTAL (UF)	5.581	259.695	535.388	812.958	1.090.691

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.2. Venta de Información

La venta de información para estudios de comportamiento del consumidor se realizará bajo la legislación de protección de información personal, ley número 19.628, la cual protege la privacidad de la información personal del usuario. Esta lista tendrá un precio de \$46.500 (UF 1,62) cada mil usuarios, basado en la cifra de clientes que tienen las aplicaciones. Por otro lado, con la estimación de usuarios de WeChat Pay obtenida de la Tabla 9.5 y bajo el supuesto de que se venderá 1 lista por año se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 9.8: Venta de información del comportamiento del usuario de WeChat Pay.

	1	2	3	4	5
Venta de Información (UF)	3,24	129,6	255,96	383,94	510,3

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 9.8 se aprecia que el ingreso por venta de información va en aumento, lo que se debe al incremento de usuarios que se proyecta tendrá WeChat Pay durante su operación en Santiago. Sin embargo, este ingreso no es el principal, por lo que es bajo comparado con la comisión fija al emisor.

9.3. Costos

9.3.1. Costos de Operación

Como ya se mencionó, para abrir WeChat Pay en Santiago, es necesario que cuente con una oficina física, es por esto que se rentará un lugar en el Barrio El Golf, debido a que es el área donde se centra el comercio y la tecnología. Esta renta es de \$1.223.514,6 (UF 42,63) mensual. Además, se deben pagar los gastos comunes del edificio lo que corresponde a UF 5,23 mensual. El costo total anual es de UF 1.722,89.

En cuanto a la adquisición de marca (costo de llaves), como se describió en el punto 9.2.2, su valor será de UF 6.181,06. Este pago se realiza una vez al año a la marca madre.

Adicionalmente, se deberá pagar mensualmente el sueldo a cada trabajador en cual también fue explicado en detalle en la Tabla 9.1, entregando un costo anual total de UF 47.194,08.

Por otra parte, está que el costo anual de los servicios básicos es de UF 471,70, en el cual se incluye el consumo de el conjunto de teléfono e internet, consumo de agua y luz, cuyos costos son UF 37,09, UF 1,1 y UF 7,14, respectivamente, entregando un total de UF 543,91.

Finalmente, el costo anual del material de oficina que se adquirirá para que los trabajadores puedan desarrollar sus funciones es de UF 205,20, cuyo detalle se encuentra en la Tabla A.4.

9.3.2. Call Center

WeChat Pay contará con un servicio de *call center* 24/7 para que los usuarios que presenten algún problema o tengan alguna inquietud puedan comunicarse con este equipo, quienes les brindará la ayuda que necesitan. Este servicio será externalizado a una empresa nacional, por lo que se deberá realizar un pago cada mes. Este *call center* se encargará de la línea telefónica, asistencia en web y redes sociales. Además, debe cumplir con las reglas de confidencialidad que tendrá la empresa.

Se considera la contratación de 50 personas, quienes atenderán aproximadamente 300 clientes por hora, con un promedio de 5 minutos por cada uno (Navarro, 2005). Si bien la propuesta de valor indica que debe ser rápido, cuando se trata de medio de pago es preferible disponer de más tiempo para que el usuario pueda explicar su situación con claridad.

Tabla 9.9: Tarifas Call Center

	Llamada	Redes Sociales	Sitio Web
Tarifa	0,00034 (UF/s)	0,0036 (UF/mensaje)	0,0036 (UF/mensaje)
Personas	30	15	5
Llamadas/mensaje por hora	300	150	100
Duración (s)	300	-	-
Total	30,16	0,54	0,36
Total por hora (UF)			31,07
TOTAL ANUAL (UF)			5.219,23

Fuente: CallGest, 2019.

Al ser un *call center* que funciona 24/7, el costo total anual es elevado. Sin embargo, el usuario de WeChat Pay siempre tendrá respuesta ante alguna problemática sin importar la hora en la que ocurra. De esta forma, se entregará mayor confianza a los clientes con respecto a este medio de pago.

9.3.3. Costo de Marketing

Las campañas de marketing se realizarán a través de las plataformas de Instagram y Facebook, principalmente, las que contarán con un presupuesto anual obtenido a partir de los precios que aparecen en estas redes sociales. Instagram cobra de acuerdo a los días que se requiere que la publicación se esté promocionando y a la cantidad de personas que se desea llegar (Ver Tabla A.5), mientras que Facebook mantiene un precio fijo para la cantidad de días, pero a mayor presupuesto, mayor será el alcance. Adicionalmente, el presupuesto para marketing tradicional será el 60 % del de marketing digital, debido a que no es el segmento al que se está apuntando, a partir del año 3 disminuirá al 80 %.

Tabla 9.10: Presupuesto total de marketing en UF para 5 periodos

CANAL	1	2	3	4	5
Instagram	15.470,28	15.470,28	15.470,28	15.470,28	15.470,28
Facebook	1.254,35	1.254,35	1.254,35	1.254,35	1.254,35
Marketing Tradicional	10.034,77	10.034,77	8.027,82	8.027,82	8.027,82
TOTAL (UF)	26.759,40	26.759,40	24.752,44	24.752,44	24.752,44

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.4. Costo de Desarrollo y Mantención de WeChat Pay

WeChat Pay es un medio seguro, por lo que constantemente se debe estar desarrollando mejoras en el software y realizarle mantención a la plataforma, así se reducirá el riesgo de tener algún problema de seguridad tecnológica.

Tabla 9.11: Presupuesto de desarrollo y mantención de WeChat Pay en UF para 5 periodos

	1	2	3	4	5
Mejora de Software	111.700,96	111.700,96	111.700,96	100.530,87	100.530,87
Mantenimiento de Plataforma	111.700,96	111.700,96	111.700,96	83.775,72	83.775,72
TOTAL (UF)	223.401,93	223.401,93	223.401,93	184.306,59	184.306,59

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico de la empresa Uber 2019-2023, 2019.

El presupuesto se mantendrá constante los primeros 3 años debido a que recién se está conociendo como opera el mercado, por lo que se deben tomar medidas preventivas en seguridad e innovación. A partir del 4 año, el presupuesto para la mejora de software disminuye a un 90 %, mientras que el mantenimiento de la plataforma alcanza el 75 % de su presupuesto inicial.

9.3.5. Seguro

Se sugirió en la literatura la adquisición de un seguro en caso de que existan demandas o la empresa quiebre, entre otros factores, pero este tipo de servicio no existe en Chile. Sin embargo, se adquirirá dos tipos de seguros: Producto Incendio y CyberRisk. El primero protege todo el material que se encuentra dentro de la oficina, en caso de sismo o incendio, cuyo costo es de UF 5,77 mensual (Figura A.2). El segundo cubre a la empresa en caso de que exista un ataque informático al sistema. La prima para este seguro es de UF 178,5 anual (Figura A.3).

9.4. Impuesto

WeChat Pay es un servicio que explota bienes inmuebles obteniendo ingresos de capital, por lo que de acuerdo al Servicio de Impuestos Internos le corresponde un impuesto de primera categoría, el cual está fijado en 27 % desde 2018 (SII, 2018).

9.5. Tasa de Descuento

La tasa de descuento es la oportunidad de costo del inversionista, lo que significa que es el mínimo interés que la persona espera obtener por invertir en este proyecto sobre uno de riesgo e inversión similar.

Debido a que es un nuevo proyecto que requiere del comercio internacional, lo que implica un gran riesgo para WeChat (Tencent), la tasa de descuento será de 27 %. Este valor se usará para los cálculos futuros.

9.6. Depreciación

Para abrir WeChat Pay en Santiago es necesario tener una oficina física, por lo que se necesita bienes para llevar acabo las actividades operativas de WeChat Pay en Santiago. La siguiente lista representa los

primeros activos que se comprarán, la cantidad que se adquirirá y su costo. Cabe destacar que para todos los elementos se usó depreciación lineal.

Tabla 9.12: Depreciación lineal de cada bien, junto a su vida útil

	Costo UF	Vida útil	Depreciación anual por activo (UF)
Computador	15,21	6	2,54
Impresora	10,10	3	3,37
Teléfono	0,35	10	0,04
Silla Escritorio	0,98	7	0,14
Silla Ejecutiva	3,01	7	0,43
Escritorios	4,53	7	0,65
Trituradora de Papel	1,22	3	0,41
Perforadora	0,21	3	0,07
Cortinas	1,17	3	0,39
Papelero	0,14	3	0,05
Organizador de papeles	0,69	3	0,23
Mouse	0,49	3	0,16
Apoyador de Muñeca	0,35	3	0,12
Mouse Pad	0,18	3	0,06
Calculadora	0,27	3	0,09
Corchetera	0,17	3	0,06
Organizadores	0,17	7	0,02
Mueble Archivador	6,72	7	0,96
Estante	6,98	7	1,00

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos del SII.

La depreciación de bienes físicos sigue la regla del Servicio de Impuestos Internos. Se debe tener en cuenta que algunos bienes, como la máquina fotocopiadora y la trituradora de papeles, alcanzan su valor libro al año 3 de la evaluación.

La Tabla 9.13 muestra la depreciación de los bienes durante 5 período. Estos valores incluyen la cantidad total de cada item, es decir, la depreciación del computador incluye a los 36 de su misma especie.

Como se mencionó anteriormente, algunos bienes alcanzaron su valor libro en el año 3.

Tabla 9.13: Depreciación de los bienes en 5 periodos

	1	2	3	4	5
Computador	91,26	91,26	91,26	91,26	91,26
Impresora	3,37	3,37	3,37	-	-
Teléfono	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26
Silla Escritorio	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57
Silla Ejecutiva	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44
Escritorios	23,94	23,94	23,94	23,94	23,94
Trituradora de Papel	0,41	0,41	0,41	-	-
Perforadora	2,50	2,50	2,50	-	-
Cortinas	3,89	3,89	3,89	-	-
Papelero	1,67	1,67	1,67	-	-
Organizador de Papeles	8,27	8,27	8,27	-	-
Mouse	5,93	5,93	5,93	-	-
Apoyador de Muñeca	4,18	4,18	4,18	-	-
MousePad	2,21	2,21	2,21	-	-
Calculadora	3,22	3,22	3,22	-	-
Corchetera	2,09	2,09	2,09	-	-
Organizadores	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
Mueble Archivador	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88
Estante	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99
TOTAL (UF)	170,97	170,97	170,97	133,24	133,24

Fuente: Elaboración Propia.

9.7. Flujo de Caja

Esta evaluación se realizará en un período de 5 años debido a que es un negocio que se encuentra en constante cambio, como sucede en la mayoría de la industria tecnológica. Cabe destacar que se asume que no se pedirán préstamos.

Tabla 9.14: Flujo de Caja en UF para WeChat Pay en Santiago

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		5.584	259.825	535.644	813.341	1.091.201
Aplicaciones de <i>delivery</i>		2.216	103.110	212.096	321.745	431.448
Aplicaciones de <i>ridesharing</i>		3.365	156.585	323.292	491.213	659.243
Venta de Información		3,24	130	256	384	510
Costos		-311.475	-311.475	-309.468	-270.373	-270.373
Renta		-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723
Costo de Llaves		-6.181	-6.181	-6.181	-6.181	-6.181
Sueldos		-47.194	-47.194	-47.194	-47.194	-47.194
Servicios Básicos		-544	-544	-544	-544	-544
Suministros		-205	-205	-205	-205	-205
Marketing		-26.759	-26.759	-24.752	-24.752	-24.752
Desarrollo y Mantención		-223.402	-223.402	-223.402	-184.307	-184.307
Seguros		-248	-248	-248	-248	-248
<i>Call Center</i>		-5.219	-5.219	-5.219	-5.219	-5.219
Margen		-305.891	-51.651	226.175	542.968	820.828
Depreciación		-171	-171	-171	-133	-133
Pérdidas del Ejercicio Anterior		0	-305.891	-51.651	0	0
Utilidad Antes de Impuesto		-306.062	-357.713	174.353	542.835	820.695
Impuesto (27 %)				-47.075	-146.565	-221.588
Utilidad Después de Impuesto		-306.062	-357.713	127.278	396.270	599.107
Depreciación		171	171	171	133	133
Pérdidas del Ejercicio Anterior			305.891	51.651		
Flujo de Caja Operacional		-305.891	-51.651	179.100	396.403	599.241
Inversión	-73.433					
Capital de Trabajo	-23.869					
Recuperación de Capital de Trabajo						9.548
Flujo de Caja	-97.302	-305.891	-51.651	179.100	396.403	608.788

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en el flujo de caja, los primeros años de operación se tiene un saldo negativo. Sin embargo, el saldo se vuelve positivo al año siguiente. Esto se debe al gran crecimiento en la cantidad de transacciones hechas con WeChat Pay durante el tercer año.

En cuanto al VAN de este proyecto es de UF 53.895, cuya tasa de descuento es de 27 %. El valor positivo del VAN indica que el proyecto es conveniente para llevarlo a cabo.

Por otro lado comparando la TIR 32 % con la tasa de descuento (27 %), este último valor es menor, lo que indica que es rentable abrir WeChat Pay en Santiago. Sin embargo, esto es bajo la premisa de que la gente confiará en este medio de pago y logre entrar a competir con el único adquiriente del mercado, Transbank. Si esto no sucede, es crecimiento no será parecido a MACH y sólo dependería del crecimiento de las aplicaciones móviles o no podría operar en la ciudad.

9.8. Sensibilización

9.8.1. Variación de los ingresos

Si WeChat Pay no ingresa al mercado de la manera que se espera, el escenario será desfavorable, afectando directamente a las transacciones hechas con este medio de pago, las cuales sólo crecerán a la par con las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*.

Tabla 9.15: Ingresos de WeChat Pay en escenario pesimista en UF

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		5.584	6.206	6.872	7.588	8.354
Aplicaciones de delivery		2.216	2.409	2.619	2.846	3.094
Aplicaciones de Ridesharing		3.365	3.668	3.998	4.358	4.750
Venta de Información		3	130	256	384	510

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar en la Tabla 9.15 que los ingresos de las aplicaciones móviles no tienen un crecimiento importante, lo que se afecta directamente a los flujos netos.

Tabla 9.16: Flujos Netos de WeChat Pay en escenario pesimista

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja (UF)	-97.302	-305.891	-305.269	-302.596	-262.785	-252.472

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 9.16 se observa que la inversión no se recupera dentro de los 5 periodos de evaluación, como si lo hace el proyecto original. Esto indica que el panorama no es favorable, lo que también se ve representado en el VAN de UF -852.585 y la inexistencia de la TIR, demostrando que abrir WeChat Pay en Santiago no es un proyecto conveniente ni rentable bajo estas condiciones.

Por otra parte, los ingresos podrían disminuir hasta un 5 %, manteniendo todas las otras variables iguales, y el VAN seguiría siendo positivo, con una TIR igual a 28 %, indicando que abrir WeChat Pay es conveniente y levemente rentable. En el caso que también se varíen los costos, se tendrá **VAN negativo** a partir de las siguientes combinaciones:

- Disminución de los ingresos en un 10 % y los costos no disminuyen.
- Disminución de los ingresos en un 25 % y los costos disminuyen hasta un 20 %.
- Disminución de los ingresos en un 50 % y los costos disminuyen hasta un 50 %.
- Disminución de los ingresos en un 75 % y los costos disminuyen hasta un 80 %.
- Disminución de los ingresos en un 90 % y los costos disminuyen en un 100 %.

Estos cambios de escenario son dependientes de la rivalidad del mercado, donde los ingresos se ven mayoritariamente afectados, pues están asociados al número de transacciones que se realizarán con WeChat Pay, por lo que a menor cantidad de transacciones, menor será el ingreso, mientras que los costos no dependen de una variable tan volátil, como si lo hacen los ingresos.

9.8.2. Sensibilización del VAN

Para este punto, se varió la tasa de descuento desde 20 % hasta 40 % con el objetivo de estudiar la sensibilidad del VAN ante el cambio de esta tasa. Se eligió este rango de variación debido a que es un proyecto con una empresa internacional y utiliza un medio de pago novedoso en el país.

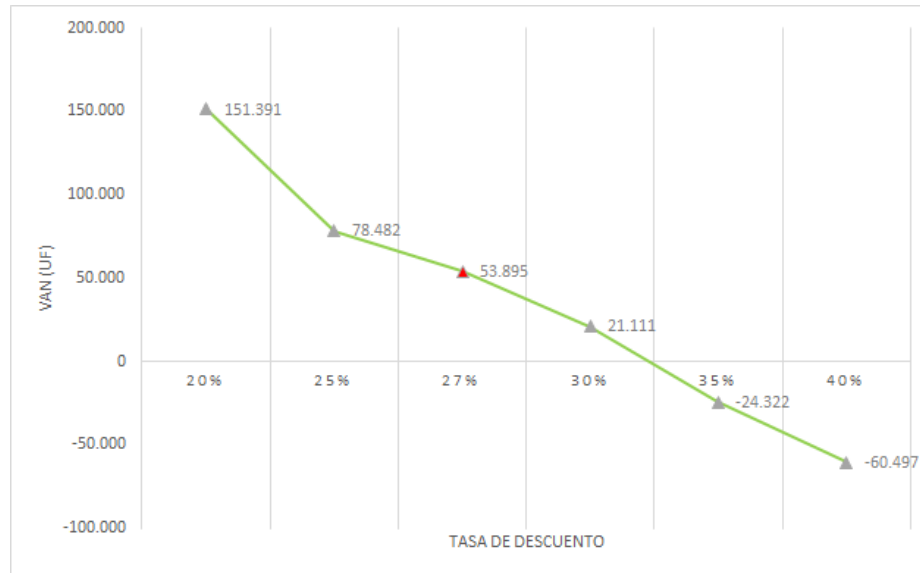


Figura 9.2: Sensibilización del VAN (Fuente: Elaboración Propia)

Se puede apreciar en la Figura 9.2 como el VAN disminuye a medida que aumenta la tasa de descuento, como es esperado. Sin embargo, el VAN de este proyecto no tiene un comportamiento lineal, pero se le acerca bastante.

En cuanto a la sensibilidad frente al cambio de la tasa de descuento, esta es alta lo que queda comprobado con el cambio de 20 % a 25 %, reduciendo el VAN casi a la mitad. Además, el comportamiento del VAN con tasa de descuento de 25 % a 30 % se reduce a menos de la mitad. Se puede observar que esta conducta se repite con el resto de tasas presentadas en el gráfico.

10 | Conclusiones

El objetivo de esta tesis es crear un plan de negocios para WeChat Pay en Santiago. Por esta razón se estudiaron los macro y micro ambientes. Sin embargo, se debe destacar que la tesis fue escrita durante dos grandes acontecimientos, el estallido social en Chile y la pandemia de COVID-19 que afecta al país desde marzo 2020. Ambos eventos han impactado la vida diaria de los chilenos y chilenas, incluyendo los factores políticos, económicos y sociales. A pesar de lo anterior, estos eventos no fueron tomados en cuenta en ninguno de los análisis realizados en el presente trabajo, debido a que comenzaron cuando la escritura de la tesis ya se había iniciado.

La industria a la que WeChat Pay entrará es la de pago online, debido a que se define como medio de pago móvil. Además pertenece al mercado de métodos de pago, donde se encuentran los medios de pago tradicionales, el cual está bajo el monopolio de WebPay de Transbank. Esta compañía es el único adquirente a nivel nacional por lo que impone sus reglas a los demás actores del mercado. Por esta razón el Banco Santander rompió el contrato de adquisición para poder manejar sus propias tarjetas. Este hecho puede presentar una oportunidad de alianza para WeChat Pay y facilitar su entrada al mercado, debido a que contaría con el respaldo de un banco con renombre nacional, lo que disminuiría las barreras culturales frente a una nueva tecnología como lo es este medio de pago. Además, este apoyo daría más fuerza para que WeChat Pay pueda obtener el rol de adquirente, disminuyendo el monopolio actual de Transbank.

En cuanto a las ventajas que posee este proyecto, una de las más grandes es el Tratado de Libre Comercio que Chile tiene con China, el que puede facilitar la adquisición de la marca y los procesos de legalización de esta, a pesar de que el país asiático está protegiendo sus bienes de los inversionistas extranjeros debido a la Guerra Comercial con Estados Unidos. Además, Chile posee una economía estable con baja tasa de inflación (2,46 % para el 2019), siendo esta una buena nación para invertir frente a los ojos de Tencent, dueños de WeChat Pay. Por otro lado, el crecimiento de las aplicaciones de *ridesharing* y *delivery* en Santiago son un buen lugar para iniciar el uso de WeChat Pay. Asimismo, la migración impactaría positivamente a este método de pago, debido a que existe un gran número de conductores y motoristas que son extranjeros, lo que causaría el incremento de empleados, por ende podrían cubrir más áreas, lo que resultaría en mayor cantidad de ventas y por lo tanto mayor probabilidad de usar WeChat Pay al momento de realizar la transacción.

Por otro lado, uno de los riesgos son los factores sociales, los que podrían afectar la operación de WeChat Pay en el mercado. Si bien se definió que el segmento objetivo serán los santiaguinos de 18 a 35 años, no se puede descuidar el grupo de personas mayores, los que podrían llegar a ser un factor desacelerante en el crecimiento del medio pago, debido a que en el largo plazo no se podrá implementar WeChat Pay en todos los servicios, especialmente los relacionados a este grupo. Además, la desconfianza de los chilenos en nuevas tecnologías asociadas a su dinero es gran otro obstáculo de crecimiento para WeChat Pay, lo que se comprobó este año con el retiro del 10 % de las AFPs. Muchas personas prefirieron retirar su dinero presencialmente por la desconfianza hacia la plataforma o el desconocimiento de uso de la tecnología asociada. Debido a que los consumidores poseen un alto poder en este mercado, si no confían en WeChat Pay, no lo utilizarán y por ende este medio de pago fracasará.

Otra preocupación es la tasa de delincuencia en el país, lo que podría afectar el desarrollo de la transacción, porque los usuarios estarían preocupados de que sean víctimas de robo de su teléfono celular. Sin embargo, WeChat Pay está dirigido al uso en aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, las cuales son usadas generalmente en espacios cerrados, como casas y restaurantes, por lo que este riesgo se vería

disminuido.

De igual forma, la conexión a internet y el acceso a la tecnología en Chile es diferente a China, lo que afectará al desempeño de WeChat Pay, debido que muchas personas aún dependen de la conexión a WiFi. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las aplicaciones en cuestión generalmente son usadas en lugares cerrados donde existe WiFi, por lo que no sería mayor problema para el medio de pago.

Si bien las condiciones del macro y micro entorno son ciertamente favorables para WeChat Pay, los riesgos que se corren son altos. El ingresar a un mercado monopólico, hace difícil el crecimiento del medio de pago chino debido a la rivalidad existente como también las barreras culturales que dan alto poder a los consumidores. Si estos no se ven convencidos que WeChat Pay es un medio seguro y fácil de usar, ocasionará un resultado no deseado.

En cuanto al medio de pago en sí, WeChat Pay tiene características que no son tan comunes en el mercado y son beneficiosas para los usuarios. Por ejemplo, la vinculación de múltiples tarjetas a un mismo método de pago, donde sólo se tendrá una contraseña para todas ellas. Además, el uso del código QR, permite al vendedor, en este caso a las aplicaciones de *delivery* y *ridesharing*, generar un código específico a cada pago sin la necesidad de dejar la plataforma en donde se está realizando la transacción.

Si bien WeChat Pay obtuvo un VAN de UF 53.895 y una TIR de 32 %, mayor a la tasa de descuento (27 %), lo que indica que este medio de pago será rentable y conveniente, esta tecnología aún es nueva para los chilenos, como también lo es la aplicación de mensajería que lo acompaña. Por estas razones, desde un punto de vista social, sería mejor que una aplicación que ya se encuentre en el celular de los santiaguinos tenga un medio de pago asociado, como WhatsApp, así tendría un alcance mayor y difusión más rápida. Además, podría utilizarse alrededor del mundo sin miedo a restricciones, como las tiene WeChat Pay y WeChat debido a la Guerra Comercial entre China y Estados Unidos, la cual fue bloqueada en el país americano. A pesar de que no se menciona en este trabajo, actualmente WhatsApp está trabajando para implementar un medio de pago similar a WeChat Pay, de hecho su nombre es WhatsApp Pay, sin embargo aún se encontraba en fase de prueba en Brasil al momento de terminar esta tesis.

Por otro lado, si WeChat Pay hubiese estado operativo durante el encierro nacional ocasionado por el COVID-19, sería uno de los medios de pago más apropiados para realizar la transacción, ya que no existe contacto alguno con otra persona o sistema, no hay intercambio de objetos, se ajusta al crecimiento explosivo de las aplicaciones de *delivery* y es fácil de usar. Como consecuencia de alguno de estos factores, MACH, la tarjeta prepago, creció a más del doble de usuarios este año, haciendo de la pandemia una oportunidad en la industria.

En resumen, si WeChat Pay quiere ingresar al mercado, debe luchar con muchos factores importantes, si estos son vencidos, su funcionamiento será rentable. Sin embargo, este medio de pago no operará como lo hace en China, debido a que los recursos y estilos de vida de cada país son distintos, por lo que más que llegar a ser la primera opción de pago en las aplicaciones móviles, será una más en la lista, sin la oportunidad de desplazar los actuales medios de pago.

Bibliografía

- Comisión Nacional de Productividad (2018). Conocimiento y uso de las plataformas digitales de transporte. [Acceso Diciembre 2020]. 9.2.1.3
- 24Horas.cl (2019). Estas son las regiones con el mayor y menor ingreso promedio mensual en Chile. <https://www.24horas.cl/data/estas-son-las-regiones-con-el-mayor-y-menor-ingreso-promedio-mensual-en-chile-3521334>. [Acceso Mayo 2020]. 6.1
- Abogados del Maule (2020). Costos de constituir una sociedad. <http://www.abogadosdelmaule.cl/costos-constitucion-sociedades/>. [Acceso Febrero 2020]. 5
- Administrador (2016). Three levels of strategy: Corporate strategy, business strategy and functional strategy. <https://www.business-to-you.com/author/admin/>. [Acceso Abril de 2020]. 2.4.2.1, 2.4.2.2, 2.4.2.3, 2.4.2.4
- Agenda País (2019). Aplicaciones móviles en Chile y los costos y beneficios para las empresas. <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/07/31/aplicaciones-moviles-en-chile-y-los-costos-y-beneficios-para-las-empresas/>. [Acceso Febrero 2020]. 7.1.1
- Almazabar, D. (2019). En la comodidad del hogar: El explosivo crecimiento del mercado delivery en Chile. *Emol*. 1
- Anda (2020). Los números del comercio electrónico. <https://www.anda.cl/revista/los-numeros-del-comercio-electronico/>. [Acceso Abril 2020]. 9.2.1.3, 9.2.1.3
- Atkins, J. (2019). Glovo leaves Chilean market behind after financial hardships. <https://contxto.com/en/chile/glovo-leaves-chilean-market-behind-after-financial-hardships/>. [Acceso Diciembre 2019]. 1
- Aydalot, P. and Keeble, D. (1988). *High Technology Industry and Innovative Environments. The European Experience*. Routledge, Reino Unido, 1ra. edition. 2.1
- Banco Central (2020). Boletín Estadístico. 3.2.2
- Banco Estado (2018). Cuenta rut. https://www.bancoestado.cl/imagenes/_personas/productos/cuentas/cuenta-rut-home.asp. [Acceso Noviembre 2019]. 5.2
- Bare International (2019). 2019: Tendencias E-Commerce en Chile y la experiencia de clientes. <https://www.bareinternational.cl/tendencias-2019-de-ecommerce-en-chile/>. [Acceso Junio 2020]. 3.3.1
- Bastarrica, D. (2019). Rappi cumple un año en Chile y estas son las cifras y el balance que hacen. <https://www.fayerwayer.com/2019/06/rappi-chile-balance/>. [Acceso Abril 2020]. 9.2.1.1
- Bianchi, C. and Andrews, L. (2015). Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile. *Journal of Business Research*. 1

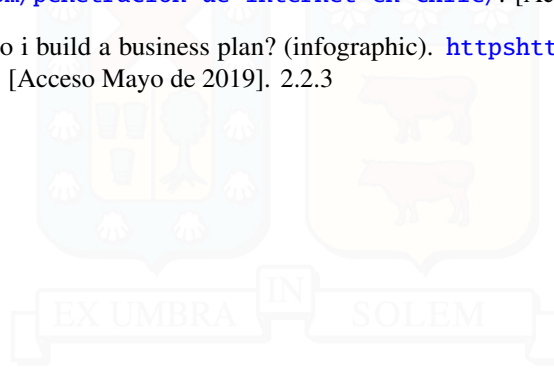
- INE (2018). Síntesis de resultados censo 2017. 3
- Redacción Emprendedores (2019). ¿qué significa modelo de negocio? <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>. [Acceso Mayo de 2019]. 2.3.1
- Transparency International (2019). Corruption perception index. <https://www.transparency.org/en/countries/chile>. [Acceso Noviembre 2019]. 3.2.1.1
- Boquen, A. (2019). Corruption perception index. <https://nhglobalpartners.com/china-free-trade-agreement-with-chile/>. [Acceso Noviembre 2019]. 3.2.1.1
- Caro, A., Cuzma, E., and Villacorta, S. (2019). "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UBER 2019-2023. Master's thesis, Universidad del Pacífico.
- CEIUC (2019). El efecto en Chile de la guerra comercial china-ee.uu. <http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/multimedia/videos/2306-el-efecto-de-la-guerra-comercial-en-chile-2>. [Acceso Noviembre 2019]. 3.2.2
- Charland, A. and Leroux, B. (2011). Mobile application development: Web vs. native. *Commun. ACM*, 54(5):49–53. 3.2.4.2
- Chozan (2017). Introduction to WeChat Pay. <https://chozan.co/2017/05/16/introduction-wechat-pay/>. [Acceso Febrero 2020]. 7.2.2
- CISCO (2018). VNI Complete Forecast Highlights (Chile). 3.2.4.1
- CNN Chile (2018). El crecimiento de las aplicaciones de comida en Chile: un 25 % de los chilenos hace pedidos online. https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online_20180927/. [Acceso Septiembre 2020].
- CNN Chile (2019). Estudio indica que el 31 % de los conductores de Uber trabajan más de 50 horas semanales. https://www.cnnchile.com/pais/estudio-indica-que-el-31-de-los-conductores-de-uber-trabajan-mas-de-50-horas-semanales_20190130/. [Acceso Diciembre 2020]. 9.2.1.2
- Contreras, P. (2019). DiDi llega a Santiago: "Hay un tremendo mercado todavía que no ha sido penetrado por este tipo de aplicaciones". *Publimetro*. 9.2.1.3
- Cooperativa.cl (2019). Banco central anunció encuesta ciudadana para medir el uso del efectivo en Chile. *Cooperativa*. 4.2
- Cruz, A. (2014). ¿Por qué innovar? Para que logre ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva sustentable. *El Mercurio*. 2.1
- Dall'Oste, F. (2018). Startups y delivery: el negocio de no movernos de casa. *Econo*, pages 37–39. 1
- De La Fuente, F. (2018a). Innovación. Material para el Aula. 2.1
- De La Fuente, F. (2018b). Primera Parte: primeras capas. Material para el Aula. 2.3, 2.3.1
- Decreto N° 3.538 (1980). Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de diciembre de 1980. 3.3.3
- Dirección del Trabajo (2018). ¿Debe dejarse propina en los establecimientos que atiendan público a través de garzones, como restaurantes, pubs, bares, cafeterías, discotecas, fondas y similares? <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-109452.html>. [Acceso Abril 2020]. 3.2.3.6

- D.LF.Núm. 3 (1997). Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 19 de diciembre de 1997. 3.2.1.2
- Duarte, J. (2013). Diseño y construcción de un plan de negocios para un sitio web de retiro y entrega de alimentos para establecimientos gastronómicos en Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/115595>. 1
- EcuRed (2019). Ciclo de Deming. https://www.ecured.cu/Ciclo_de_deming. [Acceso Abril 2020]. 8.3
- Estrategía Online (2020). CNC: Ventas online reportaron severa desaceleración en último trimestre de 2019. *Diario Estrategía*. 3.3.1
- Flores, T. (2019). Uber está en la mitad de los celulares del país y aplicaciones de delivery se acercan al 10%. *La Tercera*. 9.2.1.3
- Gao, L., Porter, A., Wang, J., Fang, S., Zhang, X., Ma, T., Wang, W., and Huang, L. (2013). Technology life cycle analysis method based on patent documents. *Elsevier*, 80:396–407. 4
- Gerlach, V. (2018). Opinión: ¿qué es pobreza multidimensional? <https://fundaciontrascender.cl/blog/opinion/que-es-pobreza-multidimensional/>. [Acceso Abril 2020]. 3.2.2
- González, D. (2017). Metodología de desarrollo de productos para la compañía CLARO Chile. <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/6068>. 3.2.4.1
- Grant, M. (2020). Strength, weakness, opportunity, and threat (swot) analysis. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. [Acceso Febrero 2020]. 2.4.4
- Gutiérrez, S. (2018). Uber y Cabify se acercan a los 100 mil conductores y ya duplican la plaza de taxis. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=448480>. [Acceso Diciembre 2020]. 9.2.1.2
- Hao, L. (2017). Business model of wechat and its success factors. <https://medium.com/@lianghao.gao/business-model-of-wechat-and-its-success-factors>. [Acceso Mayo de 2019]. 2.3.2
- Hu, Q. (2018). *Cultural Values, Connection, and Participatory Cultural Divide: Chinese Generation Cohort Differences in Adoption and Use of WeChat*. PhD thesis, Arizona State University. 1
- INE (2018a). Características de la inmigración internacional en Chile, Censo 2017. 3.2.3.5
- INE (2018b). Resultados Definitivos CENSO 2017. 3.2.3
- INE (2018c). Síntesis de Resultados CENSO 2017. 3.2.3.5, 5.2
- INE (2019). XV Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC 2018). 3.2.3.4
- Informe 21 (2019). Cepal: Exportaciones de América Latina y el Caribe caerán 2 % en 2019. *Informe 21*. 3.2.2
- JumpSeller (2019). Métodos de Pago Online de Chile. <https://jumpseller.cl/learn/payment-methods/>. [Acceso Mayo 2019]. 3.3.1
- Khipu (2019). Introducción a Khipu. <https://cl.khipu.com/page/introduccion>. [Acceso Abril 2020]. 3.3.1
- Ley N° 21.119 (2018). Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 7 de noviembre de 2018. 3.2.1.2
- León, R. and Meza, S. (2018). Brecha en el Uso de Internet: Una Expresión de la exclusión social. Fundación País Digital. Santiago de Chile. 3

- Lu, J., Yang, Z., Li, L., Li, L., and Chang, C. C. (2017). Multiple Schemes for Mobile Payment Authentication Using QR Code and Visual Cryptography. *Hindawi*. 2.3.3
- MACH (2019). ¿Qué es la tarjeta virtual Visa Prepago de MACH? <https://www.somosmach.com/tarjeta-mach-prepago-virtual>. [Acceso Marzo 2020]. 4.3
- Mansfield, M. (2019). Startup statistics – the numbers you need to know. <https://smallbiztrends.com/2019/03/startup-statistics-small-business.html>. [Acceso Junio de 2019]. 2.2.2
- Matriz FODA (2020). Strength, weakness, opportunity, and threat (swot) analysis. <https://www.matrizfoda.com/dafo/>. [Acceso Abril 2020]. 2.4.4.2, 2.4.4.3
- Mind Tools Content Team (2016). Porter’s five forces: Understanding competitive forces to maximize profitability. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm. [Acceso Abril 2020]. 2.4.3.2
- MINDES (2019). Informe Desarrollo Social 2018. 3.2.4.1
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2018). Informe de Desarrollo Social 2018. 3.2.2
- Navarro, R. (2005). Nuestro amigo Erlang. <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2472&ni=nuestro-amigo-erlang#:~:text=Trat%C3%A1ndose%20de%20la%20atenci%C3%B3n%20de,que%20estemos%20dispuestos%20a%20aceptar>. [Acceso Diciembre 2020]. 9.3.2
- Ortiz, V. (2019). ¿quieres emprender? 10 tips para abrir tu negocio. <https://www.entrepreneur.com/article/263164>. [Acceso Mayo de 2019]. 2.2.3
- Pablo, J. (2018). Estudio de Redes Sociales: Cómo se han usado las redes sociales en 2020. [Acceso Noviembre 2019]. 3.2.4.2
- Perrault, Cannon, and McCarthy (2015). *Essentials of Marketing - A Marketing Strategy Planning Approach*. McGraw Hill Education, 14 edition. 2.2.2
- Publimetro (2019). Apps de delivery empujan las ventas de comida rápida en el primer trimestre. <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2019/05/09/apps-de-delivery-ventas-comida-rapida.html>. [Acceso Diciembre 2020]. 9.2.1.1
- Rampton, J. (2019). 7 steps to a perfectly written business plan. <https://www.entrepreneur.com/article/281416>. [Acceso Mayo de 2019]. 2.2.2
- Ramírez, M. (2020). Cómo funciona pedidos ya, un modelo de transformación digital basado en una app para pedir comida a domicilio. <https://marketing4ecommerce.cl/pedidos-ya/>. [Acceso Diciembre 2020]. 9.2.1.1
- Ramírez, P. (2019a). Medios de pagos en Chile: en búsqueda de más competencia. *El Mostrador*. 4.3
- Ramírez, P. (2019b). ¿Fin al monopolio de Transbank? *Clave 9*. 3.3.1
- Rodriguez Vilas Boa C. (2018). Valoración de Empresa Nacional de telecomunicaciones de Chile (ENTEL S.A.). Master’s thesis, Universidad de Chile. 3.2.4.3
- Romero, M. C. (2019). Los delitos y los índices que bajaron: El detalle de la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana. *Emol*. 3.2.3.4
- Rubilar, S. (2018). Propuestas de mejora para disminuir la cantidad de reclamos comerciales en Telefónica Chile S.A. <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/6069>. 3.2.4.1
- Rubin de Celis, J. (2017a). Gestion Estratégica. Apunte de Clases. 2.4.1
- Rubin de Celis, J. (2017b). Gestion Estratégica. Apunte de Clases. 2.4.2
- Rubin de Celis, J. (2017c). Gestion Estratégica. Apunte de Clases. 2.4.3.1

- Rubin de Celis, J. (2017d). *Gestión Estratégica. Apunte de Clases*. 2.4.3.3
- Rubin de Celis, J. (2017e). *Gestión Estratégica. Apunte de Clases*. 2.1
- Salas, A. (2018). Regulaciones de privacidad de datos online en Chile y Australia: Revisión crítica y desafíos futuros. *Latin American Legal Studies*, pages 97–134. 3.2.1.3
- Sclavi, B. (2017). *Valoración de Empresa Nacional de telecomunicaciones de Chile (ENTEL S.A.)*. Master's thesis, Universidad de Chile. 3.2.4.1
- SII (2018). Impuesto a la Renta de Primera Categoría. https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html. [Acceso Junio 2020]. 9.4
- Slangen, T. (2019). Chile: Impact of US-China trade war. *Global Risk Insights*. 3.2.2
- Soto, L. (2018). ¿Cómo funciona la industria de las tarjetas de crédito en Chile? ¿Y qué cambios se vienen? <https://blog.continuum.cl/c%C3%B3mo-funciona-la-industria-de-las-tarjetas-de-cr%C3%A9dito-en-chile-y-qu%C3%A9-cambios-se-vienen-91408a013f1f>. [Acceso Diciembre 2020]. 9.2.1
- Stowers, J. (2019). How to Start a Business: A Step-by-Step Guide. *Business News Daily*. 2.2.2
- SUBTEL (2017). Quiénes somos. <https://www.subtel.gob.cl/quienes-somos/>. [Acceso Mayo 2019]. 3.2.1.2
- t13.cl (2018). Cambia la clasificación socioeconómica: ¿en cuál estás tú? <https://www.t13.cl/noticia/negocios/las-nuevas-clases-socioeconomicas-cual-estas-tu>. [Acceso Abril 2020]. 3.2, A.1
- Tencent (2020). About Us. <https://www.tencent.com/en-us/about.html>. [Acceso Enero 2020]. 6.3
- The World Bank (2019). Overview: Chile. <https://www.worldbank.org/en/country/chile/overview>. [Acceso Noviembre 2019]. 3.2.2
- Tinsa (2017). <https://www.tinsa.es/blog/historia/historia-del-dinero-monedas-y-billetes/>. [Acceso Mayo de 2019].
- Transbank (2019). Memoria Anual de Transbank 2019. [Acceso Octubre 2020]. 3.3.1
- Trusov, M., Bucklin, R. E., and Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5):90–102. 3.2.4.2
- Tyler, D., Isenhardt, J., Mueller, A., and Sadil, C. (2014). Qr code-enabled p2p payment systems and methods. Patente. 2.3.3
- Valdés, M. (2011). Códigos QR: Información a la mano. 3.2.4.4
- Vennngage (2020). Current customer journey map. <https://s3.amazonaws.com/thumbnails.venngage.com/template/f7309383-7f04-4ce9-8594-c281f891fbf1.png>. [Acceso Febrero 2020]. 7.1.2
- Vera-Cruz, C. (2019). Tendencias y proyecciones 2019 para la industria tecnológica. *Search Data Center*. 4
- Villagrán, J. (2019). El rearme de transbank ante el inminente fin de su cuasimonopolio. *La Tercera*. 9.2.1
- Wang, M. (2018). Cultural Adaptation and Maintenance: Chinese International Students Use of Facebook and Wechat. Master's thesis, University of South Florida. 1, 3.2.4.2
- WeChat Pay (2019a). In-App Payment. https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=app. [Acceso Diciembre 2019].
- WeChat Pay (2019b). QR Code Payment. https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=qrcode. [Acceso Diciembre 2019]. 6.2.1

- WeChat Pay (2019c). Web Payment. https://pay.weixin.qq.com/index.php/public/wechatpay_en/product_intro?name=web. [Acceso Diciembre 2019]. 6.2.2
- World Inflation Data (2019). Inflacion de chile en 2019. <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile-2019.aspx>. [Acceso Noviembre 2019]. 3.2.2
- WSI Expande (2018). Radiografía Actual de la Penetración de Internet en Chile. <https://www.wsiexpandonline.com/penetracion-de-internet-en-chile/>. [Acceso Mayo 2019]. 3.2.4.1
- Zipkin, N. (2019). How do i build a business plan? (infographic). <https://www.entrepreneur.com/article/231525>. [Acceso Mayo de 2019]. 2.2.3



A | Anexo

A.1. Tabla de Estratos Socioeconómicos

Tabla A.1: Tabla de Estratos Socioeconómicos

ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS							
	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Ingreso Total Promedio Familiar	M\$6.452	M\$2.739	M\$1.986	M\$1.360	M\$899	M\$562	M\$324
Educación	99 % Profesionales Universitarios y 30 % tienen Postgrados	95 % Profesionales Universitarios y 13 % tienen Postgrados	71 % Profesionales Universitarios	26 % Profesionales y 45 % Técnico Universitario	53 % completa la Enseñanza Media y 27 % Técnico Universitario	54 % completa la Enseñanza Media	54 % completa la Enseñanza Básica
Ocupación	100 % Directivos y Profesionales de Alto Nivel	92 % Directivos y Profesionales de Alto Nivel	81 % Oficios que Requieren Educación Formal	58 % Oficios que Requieren Educación Formal	70 % Oficios sin Educación Formal	93 % Oficios Sin Educación Formal	98 % Oficios Sin Educación Formal
Sistema de Salud	89 % ISAPRE	76 % ISAPRE y 19 % FONASA (Nivel D)	51 % ISAPRE y 39 % FONASA (Nivel D)	56 % FONASA (Nivel B,C y D) y 32 % ISAPRE	76 % FONASA (Nivel A y B)	90 % FONASA (Nivel A y B)	95 % FONASA
Tarjeta de Crédito Bancaria	92 %	77 %	60 %	41 %	24 %	10 %	5 %
Vehículo Particular	78 %	59 %	49 %	44 %	32 %	22 %	14 %
Teléfono Celular	89 % Plan y 10 % Prepago	84 % Plan y 16 % Prepago	72 % Plan y 26 % Prepago	59 % Plan y 39 % Prepago	37 % Plan y 58 % Prepago	17 % Plan y 74 % Prepago	8 % Plan y 84 % Prepago

Fuente: (t13.cl, 2018)

A.2. Encuesta

■ Datos Personales

1. Género
 - a) Femenino
 - b) Masculino
2. Nacionalidad
3. Edad
 - a) 0-12 años
 - b) 13-17 años
 - c) 18-24 años
 - d) 25-35 años
 - e) 36-50 años
 - f) Sobre 50 años
4. Región de Chile en donde vive
 - a) Arica y Parinacota b) Tarapacá c) Antofagasta d) Atacama e) Coquimbo f) Valparaíso
 - g) Metropolitana h) Libertador General Bernardo O'Higgins i) Maule j) Ñuble k) Biobío
 - l) La Araucanía m) Los Ríos n) Los Lagos o) Aysén del General Carlos Ibanez del Campo
 - p) Magallanes y la Antártica Chilena
5. Si vive en la Región Metropolitana, indique comuna
 - a) Alhue b) Buin c) Calera de Tango d) Cerrillos e) Cerro Navia f) Colina g) Conchali h) Curacavi i) El Bosque j) El Monte k) Estacion Central l) Huechuraba m) Independencia n) Isla de Maipo o) La Granja p) La Cisterna q) La Florida r) La Reina s) La Pintana t) Las Condes u) Lampa v) Lo Barnechea w) Lo Espejo x) Lo Prado y) Macul z) Maipo aa) Maria Pinto ab) Melipilla ac) Ñuñoa ad) Padre Hurtado ae) Paine af) Pedro Aguirre Cerda ag) Peñaflores ah) Peñalolen ai) Pirque aj) Providencia ak) Pudahuel al) Puente Alto am) Quilicura an) Quinta Normal ao) Recoleta ap) Renca aq) San Bernardo ar) San Joaquín as) San José de Maipo at) San Miguel au) San Pedro av) San Ramón aw) Santiago ax) Talagante ay) Til Til az) Vitacura
6. Nivel educacional
 - a) Educación Básica
 - b) Educación Media
 - c) Universitaria Incompleta
 - d) Universitaria Completa
 - e) Magíster
 - f) Doctorado.
7. Ingreso personal mensual
 - a) Menor a \$300.000
 - b) \$300.001 - \$700.000
 - c) \$700.001 - \$1.500.000

d) \$1.500.001 - \$3.000.000

e) Sobre \$3.000.000

■ **Uso del teléfono móvil**

8. ¿Tiene un teléfono celular?

a) Sí

b) No

9. ¿Su teléfono celular es un *smartphone*?

a) Sí

b) No

10. ¿Cuántas horas utiliza el teléfono celular diariamente ? (Colocar sólo números, por ejemplo: 4, 5, 6, etc)

11. ¿Cuál es la principal actividad que realiza a través del teléfono celular?

a) Redes Sociales

b) Lectura

c) Servicio de *delivery* de comida

d) Compras (Supermercado, mercadería, etc)

e) Otro

12. Para el uso del teléfono celular, ¿qué tipo de contrato posee?

a) Plan

b) Prepago

c) Otro

13. ¿Tiene acceso gratis a las redes sociales (Instagram, Facebook o WhatsApp)?

a) Sí

b) No

14. Una vez contratado el servicio de Internet para su equipo, ¿ posee acceso permanente a Internet a través de su teléfono celular?

a) Sí

b) No

■ **Estudio del comportamiento de consumo del encuestado**

15. ¿Qué tipo de cuenta bancaria posee?

a) Cuenta Corriente

b) Cuenta Vista

c) Otro

16. ¿Cuál es el método de pago que utiliza con mayor frecuencia?

a) Efectivo

b) Tarjeta de Débito

c) Tarjeta de Crédito

d) Otro

17. ¿Qué tan frecuente realiza compras por Internet en plataformas como Mercado Libre o Amazon?

a) No Compro

b) Una vez al mes

c) 2-5 veces por mes

d) Más de 5 veces por mes

18. ¿Confía en las transacciones de dinero realizadas por Internet?

a) Sí

b) No

c) Depende de la plataforma

19. ¿Utiliza alguna de estas aplicaciones? Seleccione de la lista

- Uber
- Didi
- Cabify
- Rappi
- Pedidos Ya!
- Glovo!
- Uber Eats
- Ninguna

20. Cuando ha utilizado este tipo de aplicaciones móviles, ¿se ha presentado algún problema al momento de realizar el pago? Seleccione de la lista

- No acepta efectivo al momento de pagar
- Al pagar con efectivo, no se tiene suficiente dinero para entregar vuelto
- La tarjeta fue rechazada por la máquina de Transbank
- La transacción se demora más de 2 minutos
- Otra

■ WeChat Pay

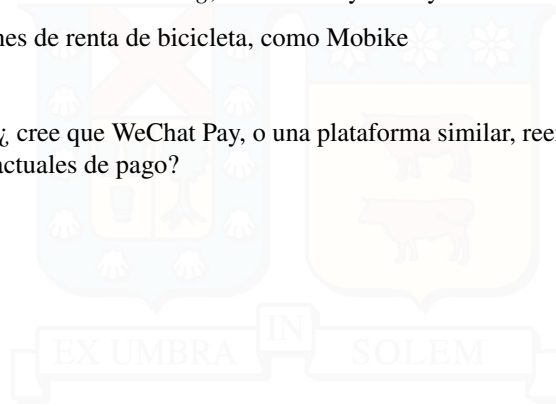
En esta parte, se le pedirá responder preguntas relacionadas a la aplicación móvil WeChat y su función de pago WeChat Pay.

WeChat es una aplicación móvil de China, cuyo símil es WhatsApp. Sin embargo, esta aplicación no sólo entrega el servicio de mensajería, sino que también servicio de Ride Hailing, como Uber; También se puede comprar tickets de avión y tren; Reservar habitaciones de hotel, pedir comida a domicilio, entre otros.

WeChat Pay, como también Alipay, son métodos de pago de una aplicación móvil creados en China. Estos métodos de pago se utilizan actualmente en China, en donde el uso de efectivo es casi nulo. Esta forma de pago está asociada a una o más cuentas bancarias y utiliza un código de barras como también un código QR. Al momento de realizar la transacción, se escanea una de estas opciones, en donde se ingresará la cantidad a pagar, en el caso del código QR y para el código de barras sólo precisa ser escaneado por el cajero. Luego, se ingresa una contraseña para permitir la transacción o también por medio del escaneo de la huella digital, realizando la compra en poco tiempo.

21. ¿Es incómodo llevar una billetera a todo lugar al que asistes?
- Sí
 - No
22. ¿Conocía la aplicación móvil WeChat antes de ser explicada en esta encuesta?
- Sí
 - No
23. ¿ Conocía alguno de estos métodos de pago antes de esta encuesta? Seleccione de la opción
- WeChat Pay
 - AliPay
 - Ambos
 - Ninguno
24. En su opinión, ¿ Cuál(es) es (son) la(s) ventaja(s) de un método de pago a través de una aplicación móvil en su teléfono celular?
- La transacción es más rápida
 - Podré rastrear mis transacciones en el historial de la aplicación
 - Puedo tener un mayor auto control al momento de comprar
 - Puedo conectar más de una cuenta a la misma aplicación
 - Otro
25. ¿Confiaría en WeChat Pay, sabiendo que este método de pago ha funcionado por años en China?
- Sí
 - No
26. ¿Cuál(es) de lo siguientes inconvenientes le preocuparía al momento de realizar la transacción vía WeChat Pay?
- Mi teléfono celular sea robado
 - Que el Internet no funcione al momento de pagar
 - La batería del teléfono celular se descargue más rápido
 - Otro
27. ¿Cuál(es) de los siguientes inconvenientes sería una preocupación asociada a la seguridad de tu información, tanto bancaria como personal, al momento de realizar la transacción con WeChat Pay?
- Un agente externo obtenga mi información personal
 - Un agente externo hackee mi cuenta bancaria
 - Hay un riesgo financiero asociado al uso de WeChat Pay
 - Otro
28. Si este método de pago (WeChat Pay) se implementa, ¿lo usaría?
- Sí
 - No
29. Si este método de pago (WeChat Pay) se implementa, ¿dónde lo usaría? Seleccione de la lista

- *Delivery* de comida
 - Tiendas comerciales
 - Kioskos
 - Supermercados
 - Aplicaciones de *Ride Hailing*, como Uber y Cabify
 - Aplicaciones de renta de bicicleta, como Mobike
 - Otro
30. En su opinión, ¿cree que WeChat Pay, o una plataforma similar, reemplazará, en su mayor parte, a los métodos actuales de pago?
- a) Sí
 - b) No



A.3. Organigrama

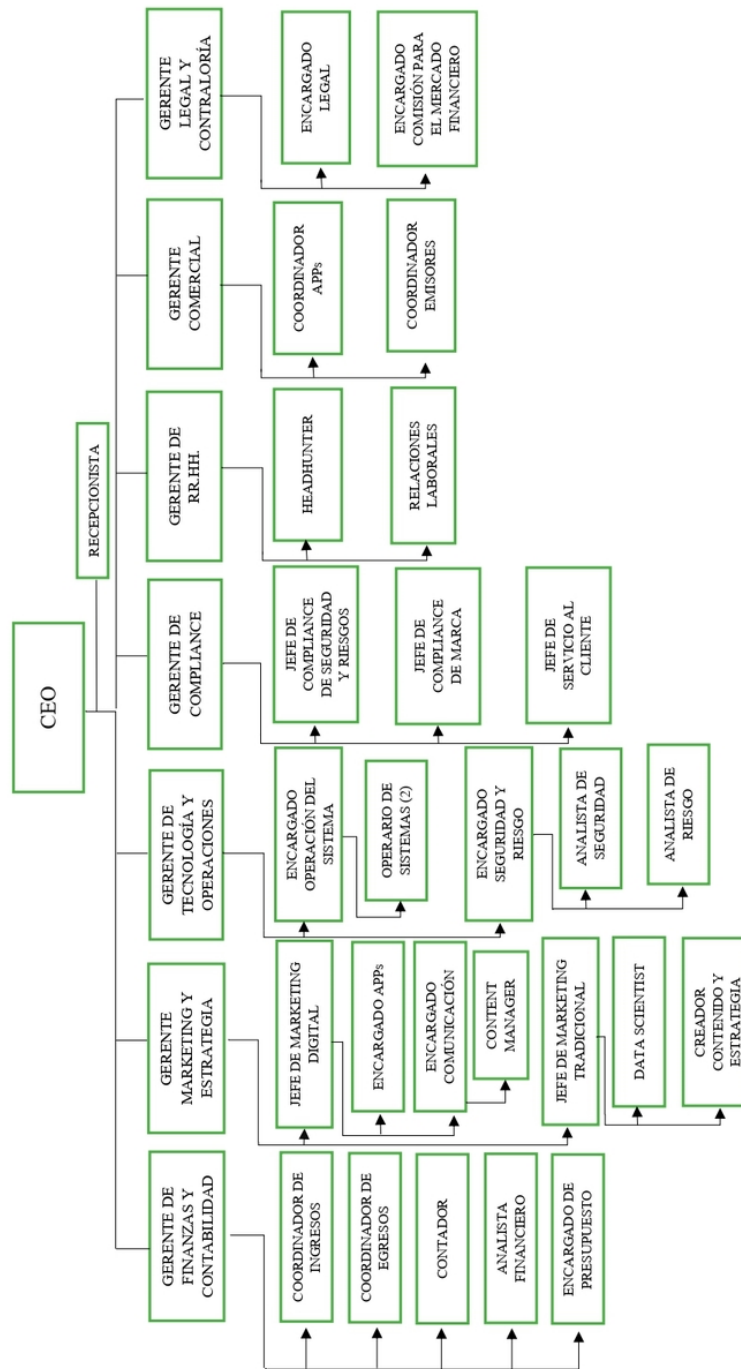


Figura A.1: Organigrama de WeChat Pay en Santiago (Fuente: Elaboración Propia)

A.4. Análisis de Sensibilidad

Tabla A.2: Análisis de Sensibilización para el cálculo de usuarios de WeChat Pay

		1	2	3	4	5
VALOR DE α	0,05	1.000,20	46.454,45	91.908,70	137.362,95	182.817,20
	0,10	2.000,40	92.908,90	183.817,40	274.725,90	365.634,40
	0,15	3.000,60	139.363,35	275.726,10	412.088,85	548.451,60
	0,20	4.000,80	185.817,80	367.634,80	549.451,80	731.268,80
	0,25	5.001,00	232.272,25	459.543,50	686.814,75	914.086,00
	0,30	6.001,20	278.726,70	551.452,20	824.177,70	1.096.903,20
	0,35	7.001,40	325.181,15	643.360,90	961.540,65	1.279.720,40
	0,40	8.001,60	371.635,60	735.269,60	1.098.903,60	1.462.537,60
	0,45	9.001,80	418.090,05	827.178,30	1.236.266,55	1.645.354,80
	0,50	10.002,00	464.544,50	919.087,00	1.373.629,50	1.828.172,00
	0,55	11.002,20	510.998,95	1.010.995,70	1.510.992,45	2.010.989,20
	0,60	12.002,40	557.453,40	1.102.904,40	1.648.355,40	2.193.806,40
	0,65	13.002,60	603.907,85	1.194.813,10	1.785.718,35	2.376.623,60
	0,70	14.002,80	650.362,30	1.286.721,80	1.923.081,30	2.559.440,80
	0,75	15.003,00	696.816,75	1.378.630,50	2.060.444,25	2.742.258,00
	0,80	16.003,20	743.271,20	1.470.539,20	2.197.807,20	2.925.075,20
	0,85	17.003,40	789.725,65	1.562.447,90	2.335.170,15	3.107.892,40
	0,90	18.003,60	836.180,10	1.654.356,60	2.472.533,10	3.290.709,60
	0,95	19.003,80	882.634,55	1.746.265,30	2.609.896,05	3.473.526,80
	1,00	20.004,00	929.089,00	1.838.174,00	2.747.259,00	3.656.344,00

Fuente: Elaboración Propia

A.5. Costos de Implementación

Tabla A.3: Costos de Implementos para la Oficina de WeChat Pay en Santiago

ITEM	COSTO UNITARIO (UF)	CANTIDAD	COSTO TOTAL (UF)
Computador	15,21	36	547,51
Máquina Fotocopiadora	10,10	1	10,10
Teléfonos	0,35	36	12,53
Silla Escritorio	0,98	40	39,01
Silla Ejecutiva	3,01	8	24,07
Escritorio	4,53	37	167,58
Triturador de Papeles	1,22	1	1,22
Perforadora	0,21	36	7,51
Cortinas	1,17	10	11,67
Papelero	0,14	36	5,00
Organizador de Papeles	0,69	36	24,82
Mouse	0,49	36	17,80
Apoyador de Muñeca	0,35	36	12,53
Mouse Pad	0,18	36	6,64
Calculadora	0,27	36	9,65
Corchetera	0,17	36	6,26
Organizadores	0,17	36	6,26
Mueble Archivador	6,72	3	20,16
Estante	6,98	4	27,90

Fuente: Elaboración Propia basado en precios de Mercado Libre 2019.

Tabla A.4: Costos anuales de los materiales para la oficina de WeChat Pay

Materiales	Costo Unitario (UF)	Unidades	Costo total (UF)
Resma de papel	0,16	75,00	12,00
Lápiz (6u)	0,12	300,00	36,00
Set de Corchetes	0,12	15,00	1,80
Carpeta	0,18	400,00	72,00
Cinta Scotch	0,07	108,00	7,56
Papeles Post it	0,05	250,00	12,50
Set de Tintas	2,26	10,00	22,60
Archivador	0,10	110,00	11,00
Cuaderno	0,06	144,00	8,98
Corrector	0,06	100,00	6,24
Destacadores	0,06	60,00	3,53
Papel Confort (48 u)	0,35	18,00	6,27
Jabón (5kg)	0,27	6,00	1,62
Toalla Nova (4u)	0,31	10,00	3,10
TOTAL			205,20

Fuente: Elaboración Propia basado en precios de Lápiz López 2020.

Tabla A.5: Costos de publicidad en Instagram en UF

Días	Precio por día (UF)	Alcance (miles de usuarios)	Total	Cantidad de publicaciones mensual	Total (UF)
3	17,42	170 - 440	52,26	8	418,12
5	17,42	270 - 700	87,11	4	348,43
15	17,42	800 - 1.200	261,32	2	522,64
Total Mensual (UF)					1.289,19
TOTAL ANUAL (UF)					15.470,28

Fuente: Elaboración Propia basado en precios de Instagram 2020.

Tabla A.6: Costos de publicidad en Facebook en UF

Días	Precio por día (UF)	Alcance	Total (UF)
10	0,07	525 - 1.500	0,7
10	0,14	1.100 - 3.100	1,39
10	0,7	5.300 - 15.300	6,97
10	1,05	8.000 - 23.000	10,45
10	1,74	13.300 - 38.400	17,42
10	3,48	24.400 - 70.600	34,84

Fuente: Elaboración Propia basado en precios de Facebook 2020.

A.6. Cotización



Pagina 12 de 12

Cotización : 3316660						Fecha: 2020-10-02
Producto : PRODUCTO INCENDIO HDI PYME COM						
	Item	Prima Afecta	Prima Exenta	Prima Neta	IVA	Total Bruto
	1	4.04	.96	5		
Totales UF		4.04	.96	5	.77	5.77
Datos del Intermediario						
R.U.T:14667766-5			Nombre:MIRLAN KATIUSKA ESTRADA MORALES			
Comisión Afecta: 15 %			Comisión Exenta:6 %			

Av. Manquehue Norte 160, Piso 19, Las Condes, Santiago. T.: +56 2 2715 4600 Código Postal: 7550000
 La autenticidad de este documento puede ser verificada en www.hdi.cl

Figura A.2: Cotización Seguro de Producto Incendio

**RESUMEN DE PRIMAS:**

Capital Asegurado: UF10.000

	BCI Seguros
Prima Neta Anual UF	150UF
Prima Bruta Anual UF	178,5UF

PRINCIPALES COBERTURAS:

Las principales coberturas que cubre este seguro son:

1. Daños Propios:
 - a. Asesoría y costos de remediación
 - b. Interrupción de negocios
 - c. Pérdida de activos financieros
2. Daños a Terceros:
 - a. Evento de seguridad de red
 - b. Responsabilidad civil de datos
 - c. Responsabilidad civil de medios

REQUISITOS DE ASEGURABILIDAD:

Las condiciones mínimas que la empresa debe cumplir para poder asegurar son:

1. Tener antivirus y firewall de calidad comercial en toda la red informática
2. Respalda la información crítica al menos cada 7 días
3. Cumplir con el protocolo PCI (Protocol Card Industry)

FORMA DE PAGO:

Cargo automático a cuenta corriente, cargo automático a tarjeta de crédito o boletín de pago.

Esta cotización tiene una validez de 10 días hábiles.

www.cotizatusseguro.cl

2

Figura A.3: Cotización de Seguro de CyberRisk