

2020-11

# ESTRATEGIA PARA EMPRESA DE MEDIOS DE PAGO, CÓMO ENFRENTAR UN ENTORNO COMPETITIVO.

MUÑOZ POLANCO, KAREN ANDREA

---

<https://hdl.handle.net/11673/49901>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*



DEPARTAMENTO DE  
**INGENIERIA COMERCIAL**  
UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**  
**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

## **ESTRATEGIA PARA EMPRESA DE MEDIOS DE PAGO, CÓMO ENFRENTAR ENTORNO COMPETITIVO**

Tesina de Grado presentada por  
**Karen Andrea Muñoz Polanco**  
Como requisito para optar al grado de  
**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

Guía de Tesina Mg. Zócimo Campos  
**Noviembre de 2020**



**TITULO DE TESINA:** “ESTRATEGIA PARA EMPRESA DE MEDIOS DE PAGO, CÓMO ENFRENTAR UN ENTORNO COMPETITIVO”

**AUTOR:** Karen Andrea Muñoz Polanco

**TRABAJO DE TESINA**, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

**OBSERVACIONES:**

**COMISIÓN TESINA:**

Dr. Zocimo Campos Jaque, Profesor Guía  
Dr. Roberto Muñoz Lagos, Co- Referente Interno.  
Mg. Cristián Carvallo González, Profesor Externo.

Santiago, noviembre 2020



Todo el contenido, análisis, conclusiones  
y opiniones vertidas en este estudio son  
de mi exclusiva responsabilidad

Nombre: Karen Andrea Muñoz Polanco

Fecha: 09 de noviembre 2020



## *Agradecimientos*

Quisiera agradecer a todos quienes estuvieron presentes durante el tiempo dedicado a este desafío de cursar el MBA.

Agradezco a mi familia, por su apoyo, en especial a mis hijos, quienes me motivan a seguir creciendo cada día.

Agradezco a mi amiga Betzabé, por su incondicional ayuda y esperar siempre lo mejor de mí.

Agradezco a mis compañeros, en especial Estefanía Escobar, por la mutua colaboración y contar siempre con su apoyo, ya que ella es sin duda parte de este logro.

Por su puesto, agradezco a todos los profesores y miembros de la universidad que hacen posible este MBA.

***Dedicatoria***

*A mis hijos Antonio y Fernando.*



## 1. Resumen Ejecutivo

El mercado de medios de pago es un motor de cambio en el mundo. En los últimos años podemos ver tendencias como la salida del diseño en efectivo, en pro del aumento de transacciones digitales, dentro de los que se destaca el pago con tarjetas.

En Chile, el mercado de medios de pago está cambiando. Dentro de sus principales actores está Transbank, empresa procesadora de pagos con tarjeta que era un monopolio en adquirencia. Los últimos años ingresaron empresas a este mercado, con una baja participación y enfocadas a pequeños comercios. Sin embargo, no son los únicos, ya que están entrando competidores con mucha mayor fuerza, que podrían mover a Transbank de su posición dominante.

El presente estudio busca establecer estrategias para que Transbank permanezca con su posición dominante en el mercado.

Para ello, se realiza un análisis del entorno y de la industria, con especial énfasis a la entrada de nuevos competidores, un análisis de la empresa, en base a información pública, y propuestas de estrategias.

Finalmente, se propone un cuadro de mando integral, para hacer seguimiento a las estrategias definidas.



## 2. Abstract

The payment method market is a motor of change in the world. In recent years we can see trends such as the departure of cash design, in favor of the increase in digital transactions, among which payment with cards stands out.

In Chile, the market for payment methods is changing. Among its main players is Transbank, a card payment processing company that was a monopoly in acquisition. In recent years, companies entered this market, with a low participation and focused on small businesses. However, they are not the only ones, since competitors are entering with much greater force, which could move Transbank from its dominant position.

This study seeks to establish strategies for Transbank to remain with its dominant position in the market.

For this, an analysis of the environment and the industry is carried out, with special emphasis on the entry of new competitors, an analysis of the company, based on public information, and strategy proposals.

Finally, a balanced scorecard is proposed to monitor the defined strategies.



## Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Abstract .....	2
3. Introducción.....	7
4. Justificación.....	9
5. Objetivos .....	10
5.1. Objetivo General.....	10
5.2. Objetivos Específicos .....	10
6. Alcance del estudio.....	11
7. Metodología de Trabajo.....	11
8. Estado del Arte .....	12
8.1. Antecedentes del estado del Arte .....	12
8.1.1. Roles y Funciones en el Mercado de Adquierecia .....	12
8.1.2. Elementos del Mercado de Medio de Pago.....	13
8.1.3. Descripción de la Empresa Transbank S.A.....	14
8.1.4. Cambios en el Mercado de Medios de Pago en Chile .....	18
8.2. Marco Teórico del Estado del Arte.....	19
8.2.1. Definiciones bases de Gestión Estratégica .....	19
8.2.2. Análisis del entorno – PEST y PESTEL.....	20
8.2.3. Análisis de la Industria.....	23
8.2.3.1. Modelo 5 Fuerzas de Porter .....	23
8.2.3.2. Modelo Red de Valor (Value Net Model).....	25
8.2.4. Análisis Interno .....	27
8.2.4.1. Cadena de Valor .....	27
8.2.4.2. Análisis de Recursos y Capacidades .....	29
8.2.4.3. Análisis VRIO .....	31
8.2.5. Modelos teóricos para la definición de estrategia.....	32
8.2.5.1. Análisis FODA.....	33



8.2.5.2.	Matriz FODA .....	33
8.2.5.3.	Estrategia Competitiva Porter.....	34
8.2.5.4.	Modelo Delta .....	36
8.2.6.	Seguimiento de la Estrategia - Cuadro de mando integral (CMI) .....	37
8.2.7.	Publicaciones sobre tensión competitiva.....	39
8.2.8.	Publicaciones sobre comercio electrónico.....	40
9.	Desarrollo de la Propuesta .....	43
9.1.	Descripción de la Empresa .....	43
9.1.1.	Resumen de Historia de Transbank .....	43
9.1.2.	Misión y Visión de Transbank .....	46
9.1.3.	Organigrama .....	46
9.1.4.	Modelo de Negocio.....	47
9.2.	Análisis del entorno .....	52
9.2.1.	Análisis del Entorno: PEST .....	52
9.2.2.	Análisis de la Industria.....	59
9.3.	Análisis Interno .....	63
9.3.1.	Cadena de Valor de Transbank .....	64
9.3.2.	Recursos y Capacidades de Transbank.....	68
9.3.3.	Propuesta Estrategias .....	72
9.3.4.	Cuadro de Mando Integral.....	82
9.3.4.1.	Definición de perspectivas.....	82
9.3.4.2.	Cuadro de Mando Integral .....	82
9.3.4.3.	Factores Críticos de Éxito.....	83
9.3.4.4.	Indicadores.....	84
9.3.4.5.	Planes de acción.....	85
10.	Conclusiones .....	87



Bibliografía .....88



## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Evolución de ventas créditos .....	16
Ilustración 2 Evolución de ventas débito .....	17
Ilustración 3 N° de transacciones 2019 .....	17
Ilustración 4 5 fuerzas de Porter .....	24
Ilustración 5 Modelo Cadena de Valor.....	29
Ilustración 6 Modelo VRIO .....	31
Ilustración 7 Matriz FODA .....	34
Ilustración 8 Modelo Delta.....	37
Ilustración 9 Línea de tiempo Transbank .....	45
Ilustración 10 Organigrama de Transbank .....	47
Ilustración 11 Flujo de Dinero Tarifa.....	49
Ilustración 12 Cadena de Valor Transbank .....	65
Ilustración 13 Análisis VRIO.....	71
Ilustración 14 Cuadro de Mando Integral Transbank.....	83

## Índice de Tablas

Tabla 1 N° de acciones y participación 2019. ....	43
Tabla 2 Análisis FODA Oportunidades.....	73
Tabla 3 Análisis FODA Amenazas.....	73
Tabla 4 Análisis FODA Fortalezas.....	74
Tabla 5 Análisis FODA Debilidades.....	74
Tabla 6 Estrategias según análisis FODA – Oportunidades.....	75
Tabla 7 Estrategias según análisis FODA – Amenazas .....	76
Tabla 8 Resumen de estrategias según matriz FODA.....	81
Tabla 9 Factores críticos de éxito para cada objetivo estratégico.....	83
Tabla 10 Indicadores para cada objetivo estratégico.....	85
Tabla 11 Planes de acción para cumplir los objetivos estratégicos .....	86



### 3. Introducción

El mercado de medios de pago es un motor de cambio en las economías del mundo. La salida del dinero en efectivo como medio de pago es una tendencia creciente a nivel mundial. Países como Suecia, Corea del Sur o China, han hecho cambios estructurales en el modelo de pagos, con foco en eliminar los pagos en efectivo en un futuro cercano. Existen múltiples ventajas en el uso de los pagos digitales, dentro de los cuales está la disminución de costos y el aumento de la seguridad al enviar, pagar y recibir dinero. Los pagos en efectivo son reemplazados por transferencias, pagos electrónicos o pagos con tarjetas. A su vez, los giros de dinero en cajeros automáticos han disminuido, por ejemplo, en países como Reino Unido disminuyó de 40 transacciones por habitante en 2012 a sólo 26 en 2017, en Bélgica bajó de 38 a 25 transacciones.

En América Latina, la demografía está cambiando rápidamente y, con ella, las demandas de medios de pago de la población. Surgen nuevas formas de consumo, sumado a la sub-bancarización, que se traducen en grandes oportunidades de negocio en pagos, siendo el efectivo aún muy relevante. Además, el uso de las tarjetas de pago ha ido aumentando a medida que gobiernos y entidades financieras han tomado iniciativas para promover la bancarización.

Por otra parte, en América Latina el comercio electrónico de consumidores ha crecido en los últimos años, facilitando las operaciones comerciales y generando políticas gubernamentales específicas para mejorar la posición competitiva de las economías. Este aumento se debe en parte al aumento del número de personas dispuestas a realizar compras electrónicamente y el incremento de la percepción de seguridad. Por el lado de la oferta, el aumento en el número de empresas que han realizado las inversiones tecnológicas y logísticas necesarias para desarrollar modelos de comercio online.



En Chile, durante 2018 existían cerca de 22,4 millones de tarjetas de débito y 17,9 millones de tarjetas de crédito en circulación. Sin embargo, el efectivo sigue siendo el principal medio de pago, lo que se refleja en el creciente saldo de billetes y monedas en circulación. No obstante, el dinero electrónico ha tenido una importante penetración, por ejemplo, en el 2000 las transacciones distintas del circulante en que se usaba las tarjetas de débito eran inferior a 1% y en junio de 2017 su participación llegó a 35%. Así, hoy en día, este tipo de tarjeta es el instrumento distinto del efectivo más usado para realizar transacciones (Cova, 2017).

Durante muchos años, el mercado de medios de pago en Chile ha estado dominado por Transbank, empresa que ejerce el rol de Adquirente y que procesa las transacciones realizadas con tarjetas. Sin embargo, han entrado nuevos competidores como Multicaja o Compraqui de Banco Estado, comenzado a abrir el negocio de adquirencia a nuevos competidores. Además, se encuentra la entrada de Fintech, que han ingresado a ocupar espacios no atendidos por las entidades bancarias, en especial en medios de pago, respondiendo a los gaps dejados por las entidades bancarias, ofreciendo servicios nuevos, que resuelven necesidades de consumidores tradicionales o ya atendidos por las soluciones previamente existentes, pero también llegando a un público no atendido.

El mercado de medios de pago en Chile aumenta su competencia, tanto por el cambio en patrones de consumo, como por la oferta, que incorpora nuevas tecnologías, junto con la entrada de nuevos competidores y el anuncio de próximos nuevos competidores entrantes adicionales.

Las empresas existentes, en particular Transbank, se preparan para participar en este nuevo entorno, cada vez más competitivo.

## 4. Justificación

El mercado de medios de pago en Chile ha venido sufriendo una serie de cambios en los últimos años. Existían muy pocos actores en el mercado, dentro de los cuales Transbank, adquirente y procesadora de pagos con tarjetas, se ubicaba como la empresa dominante. Sin embargo, en los últimos años han ingresado nuevos actores al mercado y siguen ingresando nuevos. Sumado a lo anterior, las entidades reguladoras han intervenido implementando medidas para promover la competencia, acelerando la entrada de nuevos actores.

Transbank es una empresa de propiedad de los bancos, en su origen fue creada para procesar las transacciones operadas con tarjetas de todos los bancos, como una forma de obtener economías de escala, y consiguiendo así que cada banco no tuviese que montar el procesamiento de tarjetas en su operación interna. De esta forma, era considerada un monopolio.

En cuanto a la entrada de competencia, hace algunos años la empresa Multicaja empieza a operar en el mercado como adquirente, ofreciendo a sus comercios el pago con tarjetas, además de otros servicios. Adicionalmente, ingresa al mercado Compraquí, empresa de Banco Estado que afilia comercios para la recepción de pagos con tarjeta, con foco en pequeñas empresas y comercios informales. Sumado a lo anterior, ingresan nuevos actores como Mercado Pago y se anuncia la próxima entrada de nuevos adquirentes entre los cuales está Santander, BCI Pagos y Falabella. Además, las Fintech presentan un desafío adicional, ya que traen nuevos servicios que compiten en el mercado de medios de pago.

Estos nuevos actores del mercado pueden ofrecer servicios distintos a los ofrecidos por Transbank, en particular los Emisores que se abren al negocio de adquirencia podrán ofrecer a comercios productos bancarios como créditos, permitiendo operar a muy bajo costo (o cero) el procesamiento de pagos con tarjetas.



El entorno competitivo que se está gestando trae un gran desafío para Transbank, empresa acostumbrada a operar en un entorno poco competitivo. ¿Cómo aprovechar sus fortalezas? ¿Cómo responder a las oportunidades que se abren? ¿Qué hacer para mantenerse como un actor relevante en este nuevo entorno competitivo? Estas y otras interrogantes serán abordadas en el presente estudio.

## 5. Objetivos

### 5.1. Objetivo General

Proponer una estrategia para Transbank, que le permita pasar de un entorno poco competitivo a un entorno de alta competencia, manteniendo una posición dominante en el mercado.

### 5.2. Objetivos Específicos

- 5.2.1. Objetivo específico 1: Análisis de Transbank en el mercado competitivo de medios de pago en Chile y su entorno.
- 5.2.2. Objetivo específico 2: Análisis y selección de herramientas de gestión para desarrollo de una estrategia competitiva para Transbank.
- 5.2.3. Objetivo específico 3: Propuesta de estrategias para Transbank en un entorno competitivo.
- 5.2.4. Objetivo específico 4: Diseño de herramienta de gestión para seguimiento de la estrategia.

## 6. Alcance del estudio

En este estudio se pretende analizar el mercado de medios de pago en Chile, sus tendencias y principales actores, centrado desde la perspectiva de Transbank, empresa adquirente que pasa de tener una posición dominante (casi monopólica en el mercado chileno), a actuar en un entorno competitivo.

Para ello, se revisará la información del mercado chileno, el anuncio de entrada de nuevos competidores, estudios de estrategia competitiva y estudios de tendencias en medio de pago electrónico a nivel mundial. Cabe destacar que sólo se utilizará información pública sobre Transbank.

Finalmente, se realizará una propuesta cuadro de mando integral que permita a Transbank realizar un seguimiento de la implementación de la estrategia propuesta.

## 7. Metodología de Trabajo

De manera general, los métodos que priman para lograr alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo son los siguientes:

- Objetivo específico 1: Análisis de Transbank en el mercado competitivo de medios de pago en Chile y su entorno.
  - Realizar un análisis de los cambios en el entorno competitivo en Chile.
  - Realizar un diagnóstico de tendencias en medios de pago.
  
- Objetivo específico 2: Análisis y selección de herramientas de gestión para el desarrollo de una estrategia competitiva para Transbank.
  - Revisión de modelos y herramientas de gestión estratégica.

- Selección de modelos y herramientas para el desarrollo de una estrategia para Transbank.
- Objetivo específico 3: Propuesta de estrategias para Transbank en un entorno competitivo.
  - Análisis del entorno de Transbank
  - Análisis externo de Transbank
  - Análisis interno de Transbank
  - Definición de estrategias
- Objetivo específico 4: Diseño de herramienta de gestión para seguimiento de la estrategia.
  - Diseño de cuadro de mando integral

## 8. Estado del Arte

### 8.1. Antecedentes del estado del Arte

#### 8.1.1. Roles y Funciones en el Mercado de Adquirencia

A continuación, se detallan los principales roles y sus funciones en el mercado de adquirencia.

**Emisor:** entidad financiera crea y entrega las tarjetas al tarjetahabiente, según condiciones comerciales acordadas entre las partes. Se encuentran entre ellos bancos, casas comerciales, cajas de compensación.

**Tarjetahabiente:** persona que acuerda el uso de tarjeta (crédito, débito, prepago), con un Emisor, y la utiliza para realizar transacciones en comercios.

**Marcas:** empresas internacionales que regulan la operación con tarjetas y procesan transacciones, como Mastercard, Visa, Amex, entre otras.

**Adquirente:** empresa que adquiere (afilia) comercios y dispone en ellos mecanismos para recibir pagos con tarjetas en forma presencial o no presencial.

**Comercio:** ofrece bienes o servicios y acepta los medios de pago crédito, débito o prepago.

### 8.1.2. Elementos del Mercado de Medio de Pago

**Tarjeta de Crédito:** es una tarjeta con la que puedes comprar bienes de consumo sin necesidad de tener dinero de respaldo en ese momento. A diferencia de la línea de crédito de una cuenta corriente, las tarjetas de crédito tienen un menor costo y los montos de las compras se pueden pactar en cuotas, las cuales se van pagando mensualmente. La tarjeta de crédito puede ser emitida por un banco o las casas comerciales.

**Tarjeta de Débito:** es una tarjeta que permiten emplear el dinero depositado en una cuenta bancaria. Este instrumento bancario permite hacer giros en cajeros automáticos y compras en el comercio afiliado, con cargo a los fondos que haya depositado su titular en el Banco, ya sea en una cuenta vista, cuenta de ahorro o cuenta corriente.

**Tarjeta de Prepago:** es un tipo de tarjeta de débito. Esta debe recargarse con el dinero que se vaya a consumir, permitiendo que el gasto ascienda hasta dicho importe, sin excederse. Por ello, obliga al anticipo del capital para su uso en el consumo. El consumo realizado con la tarjeta es libre hasta agotar el capital que integra la tarjeta. Una vez este está agotado, la tarjeta deja de funcionar hasta que se vuelve a recargar con más capital. En este sentido, las tarjetas de prepago no precisan estar conectadas a una cuenta bancaria, ya que el capital se integra dentro de dicha tarjeta, y no en la cuenta.

### 8.1.3. Descripción de la Empresa Transbank S.A.

Transbank S.A. (“Transbank”) es una Sociedad de Apoyo al Giro Bancario constituida de conformidad al artículo 74 de la Ley General de Bancos. Además, es una Operadora de Tarjetas de Pago constituida de conformidad al artículo 35 N.º 7 de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile, las disposiciones del Capítulo III.J.2 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile y el artículo 2º de la Ley General de Bancos. Se encuentra sometida a la reglamentación y fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero y sus operaciones se encuentran comprendidas en la reserva bancaria regulada por el artículo 154 de la Ley General de Bancos.

Esta empresa nace en 1989, cuando un grupo de Bancos crea la Sociedad Interbancaria Administradora de Tarjetas de Crédito, hoy Transbank S.A.

Transbank cuenta con las siguientes soluciones de pago:

- Soluciones para ventas presenciales:
  - Cobro QR
  - POS
  - Mobile POS
  - Autoservicio
  - Host
- Soluciones para ventas por internet:
  - Webpay Plus
  - Botones Webpay Plus
  - Webpay.cl
  - Webpay OneClick
  - Agencia de Viajes
- Soluciones para pagos con Tarjetas:
  - Redcompra te da vuelta
  - Redcompra Prepago



- Cuotas en Tarjetas de Crédito

Transbank cuenta con presencia a nivel nacional, en más de 180.000 comercios, dentro de los cuales se encuentran grandes comercios como las principales cadenas de retail del país, pasando por entidades públicas, como Tesorería General de la república o Municipalidades, hasta medianos y pequeños comercios.

Algunas cifras:

En 2019, las ventas totales procesadas por Transbank fueron de MMUF 1.590. El aporte de las Tarjetas de Crédito fue de MMUF 704,4, que corresponde a un incremento del 6,3% respecto al 2018; y Redcompra, de MMUF 885,2, con un aumento del 16,4%.

El año 2019 también alcanzó un total de MMTxs 1.859, equivalentes a un 21,5% de crecimiento. Las Tarjetas de Crédito registraron MMTxs. 390,5 y Redcompra MMTxs. 1.468,5, con el aumento del 12,1% y del 24,3%, respectivamente.

En términos generales, Transbank cerró el 2019 con un crecimiento del 11,7% en ventas, un incremento de un 21,5% en transacciones y la afiliación de 40.692 nuevos comercios.

Las ventas en por canal web en 2019 correspondieron a un 20,7% con respecto al total de ventas de la compañía.

*Ilustración 1. Evolución de ventas créditos*



*Ilustración 1 Evolución de ventas créditos*

Fuente: Imagen recuperada de la Memoria Anual de Transbank 2019.

*Ilustración 2. Evolución de ventas débito.*



*Ilustración 2 Evolución de ventas débito*

Fuentes: Imagen recuperada de la Memoria Anual de Transbank 2019.

*Ilustración 3. Número de Transacciones 2019*



*Ilustración 3 N° de transacciones 2019*

Fuentes: Imagen recuperada de la Memoria Anual de Transbank 2019.

Considerando cifras estimadas, las ventas totales de los medios de pago administrados por Transbank estuvieron cercanas al 22,5% del PIB del país y su participación marcó un 35,6% del Consumo Privado de Chile.

#### 8.1.4. Cambios en el Mercado de Medios de Pago en Chile

Transbank permanece como único adquirente en el mercado chileno hasta el año 2016, prestando servicios a más de 150 mil comercios a lo largo de todo Chile.

En 2017 ingresa Compraquí de Banco Estado en alianza con la empresa alemana SumUp, como un nuevo adquirente, operando a través de Transbank. Comenzó sus operaciones con una marcha blanca en octubre de 2016 y a comienzos de 2017 la Sbfif aprobó su operación comercial. La meta de Compraquí era llegar a los 150.000 comercios en los siguientes 4 años, enfocados en segmento micro y pequeña empresa. Compraquí ingresa con una oferta atractiva para pequeños comercios, dado que su equipo es de costo único, sin cobro de arriendo mensual, como es el caso de Transbank.

En 2017 también ingresa Multicaja, empresa chilena que 25 mil comercios y 30 mil terminales de pago.

Por otra parte, están los Proveedores de Servicios de Pago (PSP), quienes operan a través de Transbank. Son considerados un socio estratégico para Transbank, dado el alto volumen de transacciones que aportan. Los PSP adquieren comercios por su cuenta, ofreciendo servicios de valor agregado que Transbank no ofrece y llegando a un conjunto más amplio de comercios a los cuales Transbank no llega. Dentro de los PSP se encuentra Mercadopago, firma que opera desde 2015 como PSP, a través de Transbank, enfocado principalmente a los pagos por internet. Sin embargo, en julio de 2020, Mercadopago da un paso para convertirse en operador de tarjetas de crédito y emisor de tarjetas de prepago, contando con la aprobación de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), para continuar con el proceso, con lo que pasará a ser competencia directa de Transbank.



Sumado a lo anterior, y en una competencia frontal con Transbank, la empresa GetNet del Banco Santander, como operadora de tarjeta de pago. En diciembre de 2019 se dio el puntapié inicial a la operación de esta nueva empresa, realizando la primera transacción en piloto.

Getnet está presente en mercados como Brasil y España. Para operar en Chile, Getnet cuenta con un capital inicial de \$20 mil millones.

Durante los últimos meses, concedores del proyecto Getnet cuentan que los ejecutivos comerciales han comenzado a visitar futuros clientes, principalmente medianas y pequeñas empresas, con precios competitivos respecto de Transbank y con productos asociados (Diario Financiero, 2020).

También está anunciada la entrada de Pagos y Servicios S.A., empresa procesadora de medios de pago de BCI, en asociación con la compañía estadounidense Evo Payments. Esperan el permiso para operar de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a más tardar a inicios del tercer trimestre del 2020, con lo que podrían iniciar sus operaciones en Chile (Diario Financiero, 2020).

## 8.2. Marco Teórico del Estado del Arte

A continuación, se presenta la definición de algunos conceptos básicos de gestión estratégica, junto con distintos modelos teóricos que guían a las empresas en la definición de una estrategia, como marco teórico que se tomará como base para aplicar en el presente trabajo.

### 8.2.1. Definiciones bases de Gestión Estratégica

#### **Misión**

La misión de una empresa describe lo que ella hace, es la razón de ser de una empresa u organización (Jones, 2011).

#### **Visión**

Declaración de un estado futuro deseado (Jones, 2011).

## **Estrategia**

La definición de estrategia es la serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado, sin embargo, el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así, de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas, esbozada por Alfred Chandler y Kenneth Andrews en 1962. A su vez, H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. En 1987, K J. Halten 1987 la define como el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos. También, Morrisey define estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión (Ronda, 2002).

De las definiciones anteriormente expuestas, se puede establecer que la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de esta (Ronda, 2002).

### **8.2.2. Análisis del entorno – PEST y PESTEL**

#### **Análisis PEST y PESTEL**

El Análisis PEST tiene su origen en 1968, cuando se publica el ensayo de marketing “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, de Liam Fahey y V. K. Narayanan.

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

El modelo PEST se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, estudia aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta, ya sea económico, político o social, por ejemplo. (Peiró, 2020)

El análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores macroambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA. PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, el entorno (medioambientales) y legales, de ahí su importancia para el plan financiero de una empresa o el plan de negocio de un startup (García, 2020).

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia (García, 2020).

Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL:

a) Factores políticos y económicos: En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

b) Factores sociales: La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

c) Factores tecnológicos: No es lo mismo abrir una empresa en Amsterdam que en la India. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

d) Factores jurídico-legales: Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

e) Factores ambientales: Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas (García, 2020).

En este estudio, se utilizará el análisis PEST para analizar el entorno de Transbank, ya que en este caso no es predominante el aspecto ambiental, por lo que no se requiere el análisis de factores ambientales, variable que sí incluye el modelo PESTEL.

## 8.2.3. Análisis de la Industria

### 8.2.3.1. Modelo 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria con relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes, como se muestra en el siguiente diagrama:

#### Ilustración 4: 5 fuerzas de Porter

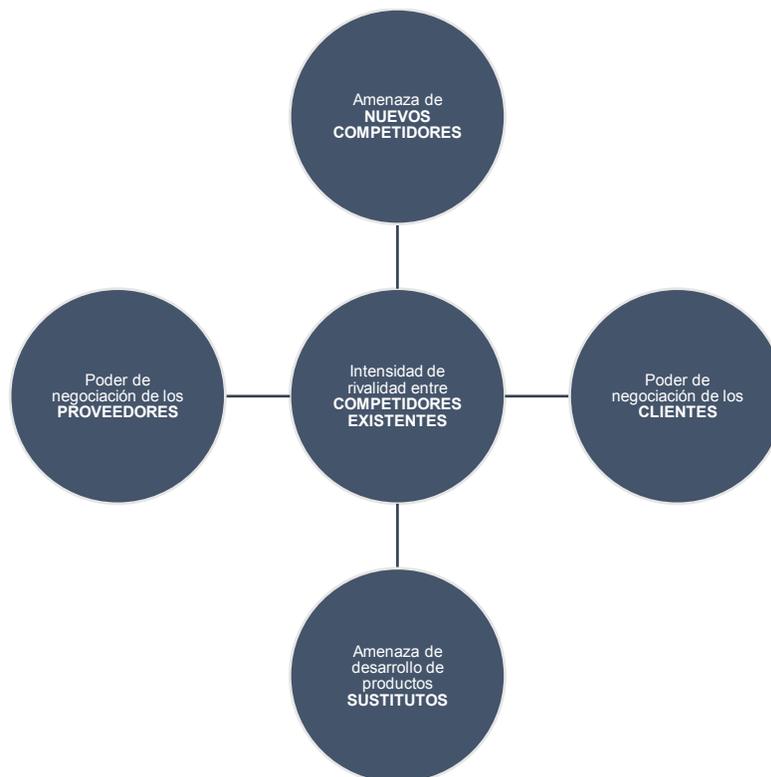


Ilustración 4 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia a partir del libro Administración Estratégica, novena edición. Charles W. Hill y Gareth R. Jones, 2011.

Las cinco fuerzas de Porter son:

**Poder de negociación de los Compradores o Clientes:** Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.

**Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

**Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

**Amenaza de productos sustitutos:** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores: Propensión del comprador a sustituir - Precios relativos de los productos sustitutos - Coste o facilidad del comprador - Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio - Disponibilidad de sustitutos cercanos - Suficientes proveedores.

Rivalidad entre los competidores: Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. (Riquelme, 2015)

### 8.2.3.2. Modelo Red de Valor (Value Net Model)

El modelo Red de Valor (Value Net Model) es en gran parte una elaboración del modelo de las cinco fuerzas de Porter, pero el modelo Red de Valor integra a la colaboración. El modelo de Red de Valor identifica cuatro tipos de jugadores a los que se enfrenta cada empresa y que podrían influir directamente estos son: clientes, proveedores,



competidores y complementadores. Cada uno de estos tipos de jugadores ofrece oportunidades de cooperación con su empresa, incluso con los Competidores.

**Clientes:** Los clientes son las personas o partes que compran su producto o servicio. A cambio, el dinero pasa del cliente a la empresa focal. Sin clientes, una empresa no tiene muchas razones para existir. Más clientes significa más ingresos, lo que a su vez conduce a una mayor participación de mercado. Los clientes pueden ser consumidores finales u otras empresas que eventualmente llevarán los productos al mercado de consumo.

**Proveedores:** Los proveedores son las partes que brindan a la empresa los recursos necesarios para producir o vender sus productos finales. Son factores externos importantes a tener en cuenta, ya que los proveedores tienen el potencial de subir los precios y / o reducir la calidad de los insumos comprados. Por lo tanto, es clave mantener buenos vínculos con los proveedores o distribuir el riesgo al tener varios proveedores para elegir.

**Competidores:** Los competidores son las partes que luchan por la misma participación de mercado que su empresa al dirigirse a clientes similares con productos o servicios similares. Sin embargo, las empresas a menudo ven la competencia de manera demasiado estrecha, por lo que no prevén las amenazas futuras. Aunque a menudo se considera que los competidores son partes con las que luchar por la cuota de mercado, en realidad también es perfectamente posible colaborar con ellos. Por el lado de los proveedores, los competidores podrían combinar fuerzas al comprar materias primas similares. Al comprar al por mayor en conjunto, puede negociar descuentos y reducir el costo por unidad. Incluso en el lado del cliente.

**Complementadores:** Esta es una categoría de Value Net que muchos propietarios y gerentes de negocios no consideran. En lugar de competidores, esta categoría incluye organizaciones que ofrecen productos o servicios (complementarios) que podrían

funcionar bien junto con sus propios productos para hacer que el resultado final sea más atractivo para los consumidores.

El Modelo de Valor Neto ofrece una forma completamente nueva de ver la industria. En lugar de una competencia feroz entre otros jugadores de la industria (por ejemplo, proveedores y competidores), muestra que es perfectamente posible colaborar y encontrar soluciones que beneficien a todos los jugadores. Permite un cambio de un juego de suma cero a una situación en la que todos ganan. El enfoque Value Net puede ayudar a identificar posibles actores de la industria con los que cooperar. Además, Value Net es una buena extensión de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que incluye el componente Complementadores. Sobre todo, porque es cada vez más importante seguir siendo flexible e innovadora como empresa, las asociaciones estratégicas con otras empresas (incluidos los competidores) suenan como una excelente manera de mantener una ventaja competitiva (Business to you, 2018).

En el presente estudio, se utilizará el Modelo de 5 Fuerzas de Porter, para analizar la competitividad de la industria. La aplicación de este modelo permitirá analizar una de las preocupaciones centrales de este trabajo, a través del análisis de amenaza de nuevos competidores. Además, del modelo Value Net se incluirá la componente de Complementadores, que permitirá divisar posibles alianzas con empresas que complementen la oferta de Transbank, para agregar valor.

## 8.2.4. Análisis Interno

### 8.2.4.1. Cadena de Valor

La Cadena de Valor de Porter es un modelo de análisis de las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas, de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a que las primarias se puedan realizar.

### **Actividades primarias o de línea**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de este hacia el consumidor.
- **Marketing y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la prestación de servicios complementarios al producto, tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

### **Actividades de apoyo o de soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto, pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de este, sino que sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

Ilustración 5. Modelo Cadena de Valor



Ilustración 5 Modelo Cadena de Valor

Fuentes: Imagen recupera de <https://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

En el modelo de Cadena de Valor, la idea es identificar aquellas actividades claves, tanto en las actividades claves como las de apoyo, ya que identificando estas actividades claves entregarán información para crear las estrategias a seguir.

#### 8.2.4.2. Análisis de Recursos y Capacidades

Este análisis es utilizado para completar el análisis interno y tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Esto se hace mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee la empresa y también a los que puede acceder. La importancia de este análisis radica en que la experiencia ha demostrado que el éxito de las

empresas se debe en mayor medida a sus características internas, pero no por eso se debe dejar de lado el análisis externo, puesto que **“el beneficio de una empresa es consecuencia de las características del entorno y de la combinación de los recursos que dispone la empresa”**.

La mejor forma de hacer este Análisis es seguir los siguientes pasos:

Primero: Identificar los Recursos que poseen las empresas; estos pueden ser Tangibles e Intangibles.

Los Tangibles, son recursos físicos como la maquinaria y otros que se pueden tocar y ver y claro también se consideran dentro de estos a los recursos financieros (como dinero o derechos de cobro)

Los Intangibles, son recursos no materiales, como, por ejemplo; el valor de: marcas, patentes, reputación, tecnología, conocimientos, experiencia y/o motivación del personal.

Segundo: Hay que Identificar las Capacidades de la Empresa

Son bienes intangibles porque están ligadas al capital humano y en esencia se podría decir que es la forma como el conjunto de la organización se articula para desarrollar adecuadamente una actividad. Es importante tener en cuenta que las capacidades solo existen en la medida que las habilidades individuales colaboran entre sí y se unen para resolver conflictos o llevar a cabo una actividad. Por tanto, debe entenderse no como la habilidad para desarrollar una actividad, sino como la capacidad de hacerlo mejor que los competidores.

En síntesis, se puede decir que las capacidades son de carácter colectivo no individual, las capacidades individuales son solo recursos y no capacidades.

### 8.2.4.3. Análisis VRIO

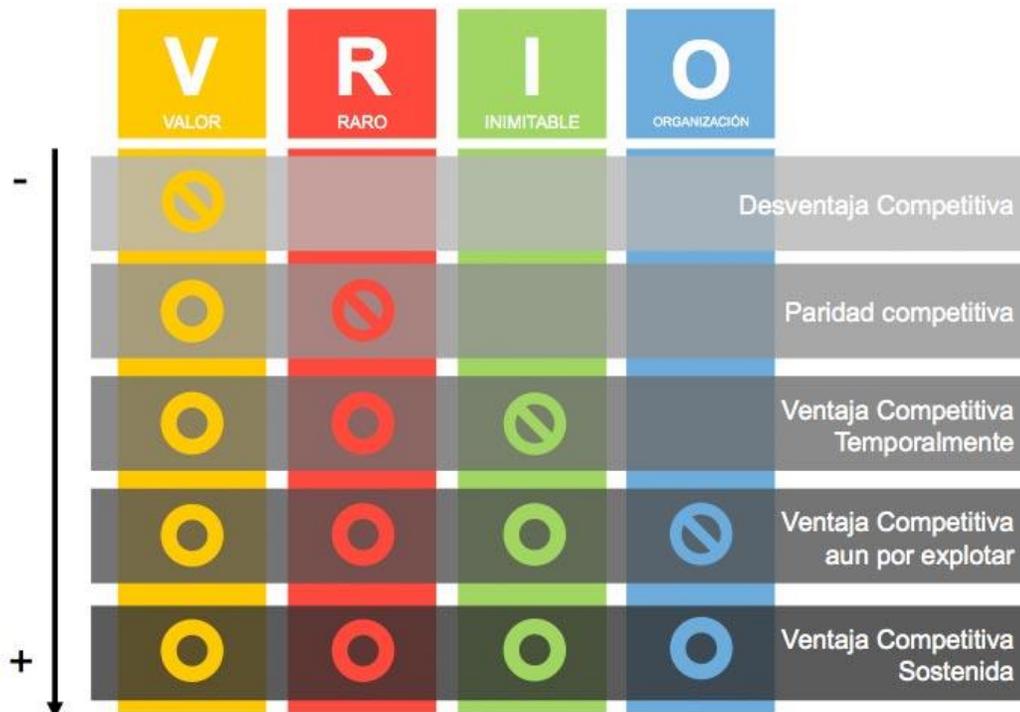
El análisis VRIO es una herramienta que permite que las empresas identifiquen sus recursos y capacidades, y puedan desarrollar cuáles constituyen una ventaja competitiva sostenida, para aportar valor y le permita diferenciarse.

La sigla VRIO se refiere a los conceptos que se señalan a continuación:

- Valor: capacidad de explotar las oportunidades.
- Raro: difícil de obtener en el mercado.
- Inimitable: difícil de ser copiado, implicaría un alto costo para la competencia.
- Organización: si la empresa está habilitada o capacitada para captar el valor y si los recursos son explotados de manera eficiente.

Al revisar cada recurso y competencia de la empresa, se analiza si cumplen con los atributos del modelo VRIO. De ello, se obtiene la clasificación de ventaja competitiva, según muestra la siguiente figura:

*Ilustración 6. Modelo VRIO*



*Ilustración 6 Modelo VRIO*

-  No tiene esta cualidad ni las siguientes.
-  Incorpora esta cualidad.

Fuente: Imagen recuperada de [http://www.elpuertodesantamaria.es/index.php?art\\_id=16300&men\\_id=802](http://www.elpuertodesantamaria.es/index.php?art_id=16300&men_id=802).

- Desventaja competitiva: carencia del recurso, lo que implica una desventaja frente a los competidores.
- Paridad competitiva: el recurso aporta valor, se compite en forma similar a otros competidores de la industria.
- Ventaja competitiva temporalmente: el recurso agrega valor, pero tiene la característica de temporal, ya que en este momento se trata de un recurso raro, pero competidores podrían adquirirlos en el tiempo.
- Ventaja competitiva aún por explotar: recurso que aporta valor, raro y difícil de imitar, pero no se le saca el partido necesario. Podría ser una ventaja importante, al ser difícil de imitar.
- Ventaja competitiva sostenida: presenta todas las características que plantea el análisis VRIO, estando al 100% de la capacidad de explotarlo, constituyendo una ventaja competitiva sostenida.

Cabe destacar que, por motivos de confidencialidad de la empresa, no se cuenta con información privada, por lo que el análisis se realizará en base a la información pública, considerando los supuestos necesarios para cumplir los objetivos de este trabajo.

Se utilizará la cadena de valor para identificar los principales procesos de la empresa, luego se realizará un análisis de recursos y capacidades, y posteriormente, se utilizará análisis VRIO, para determinar si estos constituyen una ventaja competitiva sostenible.

#### 8.2.5. Modelos teóricos para la definición de estrategia

### 8.2.5.1. Análisis FODA

Este análisis permite consolidar el análisis externo e interno de la empresa.

FODA es una palabra nemotécnica que corresponde a las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Latinoamérica es conocido como FODA y en los países anglosajones SWOT. Es una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial. Algunos la consideran la herramienta estratégica por excelencia, ya que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc. Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo esta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

En términos generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. Los directivos comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles y después identifican el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva (Muñiz y Muñiz de la Torre, 2018).

### 8.2.5.2. Matriz FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es una herramienta que ayuda a crear 4 tipos de estrategias; de Fortalezas y Oportunidades

(FO), debilidades y oportunidades (DO), fortaleza y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (David, 2003)

En términos generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. Los directivos comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles y después identifican el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva.

A partir del análisis FODA se pueden establecer estrategias, utilizando la Matriz FODA:

*Ilustración 7. Matriz FODA*

<b>Matriz FODA</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO:</b> Utilizar puntos fuertes de la empresa, para maximizar las oportunidades identificadas.	<b>Estrategias DO:</b> Explotar oportunidades futuras, a través del fortalecimiento de capacidades y recursos más débiles.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA:</b> Utilizar puntos fuertes de la empresa, para minimizar el impacto de las amenazas identificadas.	<b>Estrategias DA:</b> Utilizar puntos fuertes de la empresa, para minimizar el impacto de las amenazas identificadas.

*Ilustración 7 Matriz FODA*

Fuentes: Imagen recuperada de <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>.

### 8.2.5.3. Estrategia Competitiva Porter

La estrategia competitiva corresponde al conjunto de decisiones que tomará una organización, para para alcanzar posiciones competitivas superiores en el sector en el que participa, a través del desarrollo de ventajas competitivas (Competitividad y estrategia, 2020).

Porter propone las siguientes estrategias:

**Liderazgo en Costos:** el objetivo es que la empresa llegue a tener menores costos que los de sus competidores, para obtener mayor rentabilidad o incluso poder cobrar precios inferiores a su competencia, pudiendo llevar a la misma a tener márgenes negativos, obligando a sus competidores a retirarse del mercado.

Para lograr liderazgo en costos, la empresa debe focalizar sus esfuerzos en:

- Optimización de procesos y recursos, incluir automatización y robotización.
- Controles de costos
- Producción por volúmenes
- Ubicación eficiente en costos

**Diferenciación del producto:** su objetivo es que el producto o servicio tenga una característica de valor, percibida como única por parte del cliente, teniendo así una ventaja competitiva y logrando que el cliente esté dispuesto a pagar más.

Para conseguir esta estrategia, la empresa debe enfocarse en potenciar cualquier aspecto innovador, de diseño, calidad o servicio al cliente.

Para tener éxito con esta estrategia, la diferenciación debe cumplir con lo siguiente:

- Debe ser significativa, percibida claramente por los clientes
- Debe ser económicamente viable
- Debe mantenerse en el mediano a largo plazo

**Segmentación de Mercado (o enfoque):** se trata de elegir uno o algunos segmentos de mercado específicos, de manera que la empresa se concentre en ellos, a través de menores costos o diferenciación.

#### 8.2.5.4. Modelo Delta

El Modelo Delta es marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión. Examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.

El Modelo Delta, desarrollado por el profesor de MIT, Arnoldo Hax, plantea que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vínculo con el cliente. Para ello es crucial hacer tres cosas bien: Tratar de comprender las necesidades del cliente - Segmentarlos para reconocer sus peculiaridades y diferencias - Evaluar las competencias de la empresa para ofrecer no solo productos, sino soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente.

Hax plantea que concebir a la empresa como una máquina que desarrolla, produce y distribuye productos o servicios estandarizados es insuficiente. Lo central es el conjunto de competencias que la empresa posee y que le permite ofrecer una variedad de productos y servicios que representan una proposición de valor única para el cliente.

Una de las características distintivas del Modelo Delta es que ofrece una guía y entrega herramientas para seleccionar el posicionamiento estratégico de cada negocio de una empresa. El Modelo Delta ofrece tres opciones estratégicas diferentes para alcanzar dicho objetivo (en los extremos del triángulo) y ocho posicionamientos (en los ejes del triángulo) (Maijuf, 2018).

El siguiente diagrama representa el Modelo Delta:

### Ilustración 8. Modelo Delta

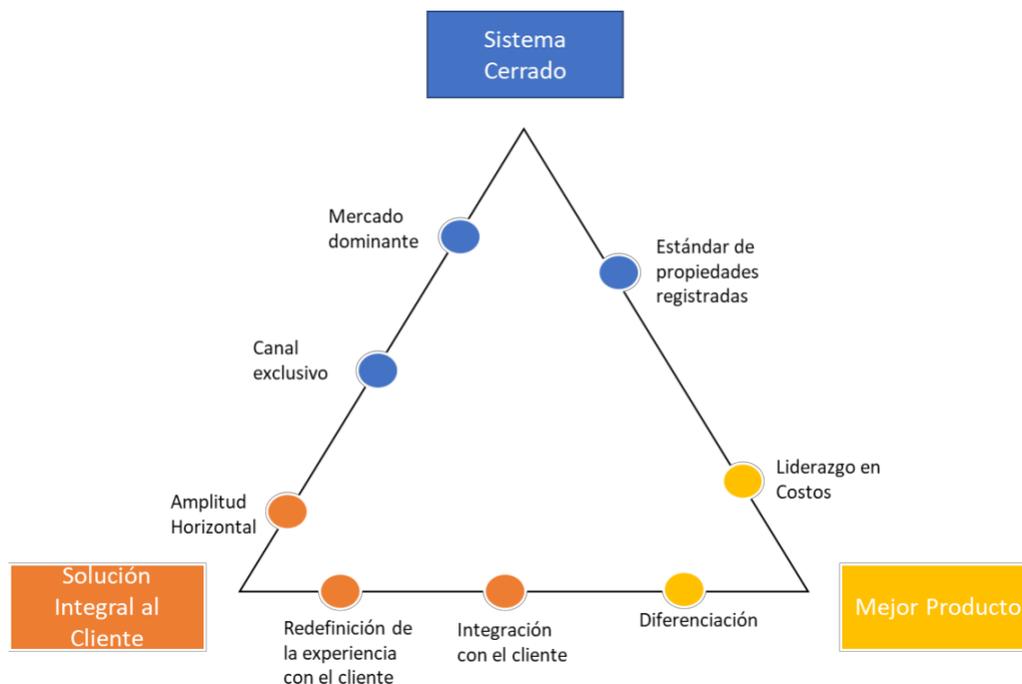


Ilustración 8 Modelo Delta

Fuente: Journal of Strategic Management Education. © 2003, Senate Hall Academic Publishing. El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico Arnoldo C. Hax Massachusetts Institute of Technology Dean L. Wilde II Dean & Company. Recuperado por <http://cirpq.tripod.com/consultoriaestrategica/modelodelta.pdf>.

#### 8.2.6. Seguimiento de la Estrategia - Cuadro de mando integral (CMI)

Se propone realizar el seguimiento de la estrategia a través de un Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI, o *Balanced Scorecard*), desarrollado por Kaplan y Norton, es un instrumento útil para la planificación estratégica de las empresas. Pretende evitar que los objetivos de la dirección se centren sólo en el corto plazo y los rendimientos actuales para introducir una perspectiva más integral que incluye a los accionistas, los clientes, los procesos clave y el crecimiento y el desarrollo de la organización. El CMI consiste en analizar la organización en torno a cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos y por último, innovación y

aprendizaje. Significa que las cuatro perspectivas son referidas a diferentes visiones a partir de un campo de actuación, pero la integración de las cuatro perspectivas mantiene el equilibrio.

**Perspectiva financiera:** La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

**Perspectiva del cliente:** Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

**Perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo *abarca* tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

**Perspectiva de innovación y aprendizaje:** Constituye la base que permitirá *alcanzar* los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales (Muñoz, 2009).

### 8.2.7. Publicaciones sobre tensión competitiva

**La tensión competitiva como moderador de estrategias innovación (Gündüz, 2013)**

El estudio actual analiza la competitividad de las relaciones entre empresas a través de la innovación estratégica, investigando si es posible viceversa. Para esto, utilizan la teoría de la reacción oligopólica en la literatura sobre innovación empresarial e investigación de la dinámica competitiva en la estrategia. Los autores tienen como objetivo inyectar el análisis diádico de la competencia empresarial en los estudios sobre innovación estratégica y avanzar en el conocimiento sobre la tensión competitiva.

Se propone que la forma en que una empresa se integra en las relaciones de participación del mercado da forma a las decisiones de innovación estratégica de la empresa e implementación. Se destaca la importancia de la tensión competitiva mostrando su impacto en la participación de mercado de una empresa.

Los autores exponen una serie de hipótesis, concluyendo lo que se señala a continuación:

- Cuando se controla la tensión estructural, cuanto mayor es la tensión competitiva percibida, mayor es el volumen de los ataques de una empresa focal a los mercados rivales o la explotación de otras invenciones.
- Cuando mayor sea la tensión competitiva percibida, mayores serán las decisiones e implementaciones de innovación estratégica.
- Cuando el desempeño de la empresa está por debajo del nivel de aspiración, habría más decisiones e implementaciones de innovación estratégica.
- Las empresas ambidiestras (trabajan en eficiencia e innovación) toman decisiones e implementaciones de innovación más estratégicas que las

empresas que enfatizan la innovación sobre la eficiencia. Esto no fue confirmado en su totalidad.

- La tensión competitiva de una empresa focal modera positivamente la relación entre el desempeño de una empresa está por debajo del nivel de aspiración y las decisiones estratégicas de innovación.
- La tensión competitiva de una empresa focal modera positivamente en la relación entre una empresa ambidiestra en lugar de enfatizar la innovación sobre la eficacia y la innovación estratégica de decisiones.

Finalmente, se plantea que existe una relación con la innovación estratégica, así como los ataques directos a la empresa rival. Además, la tensión competitiva, afecta los comportamientos competitivos futuros, puede tener implicaciones para el desempeño organizacional, y la investigación en esta línea ayudará a promover la promesa de esta construcción.

#### 8.2.8. Publicaciones sobre comercio electrónico

**Predecir las percepciones del consumidor en las compras en línea** (A. Mandilas, 2013)

En este estudio la medición se centra en la intención del comprador en línea más que en la compra real. También, se mencionan los dos constructos básicos del modelo TAM, estos son la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida, y las investigaciones de HCI después de la investigación coincidieron en que esos constructos son válidos para predecir los sistemas de tecnología de la información.

Los autores plantean una serie de hipótesis respecto a la intención de compra del cliente, en relación con riesgo percibido, utilidad percibida, factibilidad de uso y disfrute percibido.



La utilidad percibida, resultó ser el factor más importante que pueden influir en la intención de compra por Internet. Los clientes se ven influenciados principalmente por la utilidad de los productos en lugar de su facilidad de uso, y este estudio lo valida. Sin embargo, los resultados pueden ser diferentes según el tipo de productos que se vayan a comprar. Se encontró que la autoeficacia tiene una asociación positiva con la intención de compra por Internet y una de las más fuertes. La facilidad de uso percibida tuvo un impacto positivo en la intención de compra en Internet, pero no tan alto como el predictor de utilidad.

El disfrute percibido y las normas subjetivas también se asocian positivamente con la intención, pero de forma parcial. Los consumidores cuyos hábitos de compra están mejor atendidos por las compras convencionales, parecen no adoptar el entorno de compras en línea tan fácilmente.

Por último, el riesgo percibido se asocia negativamente con la intención. Incluso ahora que la aceptación de la tecnología para los servicios de Internet ha sido tan ampliamente aceptada, existe incertidumbre en la mayoría de los clientes sobre la voluntad de adoptar el comercio electrónico.

### **Factores que afectan la intención de recompra de comprar en el mismo Sitio web** (Selim Aren, 2013)

Esta investigación pretende elaborar un modelo teórico al estudiar las relaciones entre consumidores, intenciones de recompra y facilidad de uso percibida, utilidad percibida, confianza y disfrute.

Investiga sobre los consumidores que revisan y recompran. El estudio se centra en factores que afectan su intención de comportamiento de recomprar en la misma tienda electrónica.



Luego de revisar las hipótesis planteadas, se concluye que el disfrute y la intención de recompra, se encuentran correlacionadas entre sí. Se ha descubierto que la facilidad de uso percibida, la utilidad percibida y la confianza son impulsores importantes del disfrute. También, se descubre que la facilidad de uso percibida, la utilidad percibida y la confianza son impulsores importantes de la intención de recompra.

Finalmente, los autores proponen que estos factores llevan a los consumidores primero a la intención del comportamiento y luego al comportamiento en sí. Asimismo, esbozan que es un requisito desarrollar estrategias de marketing considerando estos factores en el comercio electrónico con una intensa competencia y aplicaciones innovadoras.

## 9. Desarrollo de la Propuesta

### 9.1. Descripción de la Empresa

Transbank es una Sociedad de Apoyo al Giro Bancario. Además, es una Operadora de Tarjetas de Pago. Sus servicios se centran en habilitar la operación de tarjetas de crédito, débito y prepago, a través de mecanismos presenciales y ventas por internet. Sus clientes son establecimientos comerciales y personas.

Los accionistas de Transbank son:

Tabla1. N° de acciones y participación 2019.

Accionistas	Número de acciones 2019	Participación 2019
Banco de Chile	70.609.777	26,16%
Banco Santander - Chile	67.488.017	25,00%
Scotiabank Chile	61.244.174	22,69%
Itaú Corpbanca	23.536.709	8,72%
Banco Crédito e Inversiones	23.536.700	8,72%
Banco Estado de Chile	23.536.695	8,72%
Banco Internacional	9	0,00%
Banco BICE	9	0,00%
Banco Security	9	0,00%
Banco Falabella	9	0,00%
JP Morgan Chase Bank	5	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>269.952.113</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 1 N° de acciones y participación 2019.

Fuente: Estados Financieros Transbank diciembre 2020.  
<https://publico.transbank.cl/estados-financieros>.

#### 9.1.1. Resumen de Historia de Transbank



Transbank inicia en el año 1989, cuando un grupo de bancos crea la Sociedad Interbancaria Administradora de Tarjetas de Crédito, hoy Transbank S.A. Es en 1990 cuando comienza a operar con Transbank la primera Tarjeta de Crédito Visa de un emisor local y empieza la afiliación de establecimientos comerciales. El primer hito relevante de la empresa fue en 1995, ya que comienza a operar la primera Tarjeta de Débito en Chile, con la marca Checkline. Además, empieza el Plan de Transformación de Transbank, que focaliza la acción en el desarrollo del rol adquirente. El segundo hito se dio en 2000 con el lanzamiento a nivel nacional de Redcompra y Webpay -para las ventas a través de internet, y la profundización del producto 3 Cuotas Sin Interés.

En 2001, Redcompra se potencia como medio de pago y se lanza el producto Cuotas.

El tercer hito fue en 2006 cuando Transbank desarrolla la red de comercios de recarga de la tarjeta bip! de Transantiago y comienza la modalidad "Redcompra te da vuelto". También, se inicia el Plan de Termalización para aumentar la cobertura de pequeños comercios. Además, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia aprueba el Plan de Autorregulación Tarifaria. El cuarto hito se dio en 2008 con la implementación de Webpay Plus, que refuerza la autenticación de ventas por internet y se alcanzan 50 millones de transacciones anuales por recarga en la red de tarjetas bip!. En 2009 se lanza PinPass, proyecto impulsado por la banca nacional y coordinado por Transbank que comienza a funcionar en 2010 y Redcompra dobla la cantidad de transacciones realizadas con Tarjetas de Crédito. También, Webpay Plus permite efectuar ventas electrónicas en internet con Redcompra.

Un quinto hito se da en 2011, cuando se produce el lanzamiento de PatPass, nueva versión del pago automático con tarjeta y comienza a operar [www.webpay.cl](http://www.webpay.cl), que permite hacer pagos por internet a comercios sin plataforma web. En 2014 existe una masiva migración de terminales para transacciones de tarjetas con Chip EMV e implementación del pago SinContacto, además se desarrolla nuevo modelo de atención de clientes.

El sexto hito se genera en 2016 ya que, comienza a operar el portal [www.transbankdevelopers.cl](http://www.transbankdevelopers.cl), y en 2017 se lanza Mobile POS, innovación que permite a pequeñas y medianas empresas ofrecer el pago presencial con tarjetas sin necesidad de contar con un equipo POS, sino un dispositivo menor. Además, por quinta vez y tercer año consecutivo se obtiene el 1er lugar en el ranking de Great Place to Work®.

En 2018, la empresa celebra un récord en afiliación con más de 50 mil comercios incorporados a la red, el 93% de ellos en forma digital. Comienza el Programa de Gobierno de Datos con nuevas perspectivas para Transbank. Se lanza Onepay, la billetera electrónica que permite maximizar en Chile el uso de los teléfonos inteligentes como medios de pago. Y también se anuncia la operación del producto Prepago, cuyo proceso de adhesión se contempla para 2019 (Memoria Anual, 2019).

Finalmente, en 2020 lanza el producto Cobro QR, aplicación que permite a los comercios realizar cobros sin contacto, utilizando dispositivos móviles.

### Ilustración 9. Línea de Tiempo Transbank

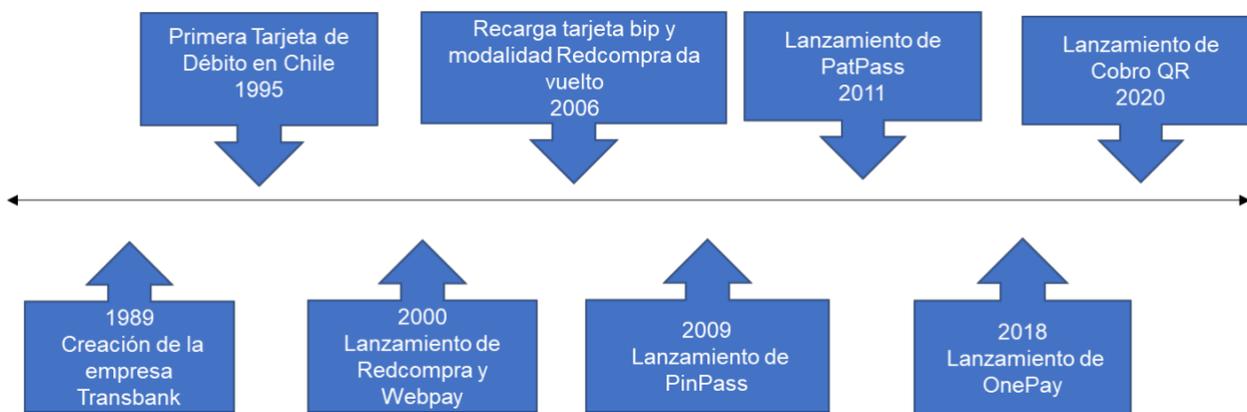


Ilustración 9 Línea de tiempo Transbank

Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenido de Memoria Anual de Transbank 2019.



### 9.1.2. Misión y Visión de Transbank

Para comenzar con el análisis estratégico de la empresa, se revisan las definiciones de Misión y Visión.

#### **Misión**

Liderar con seguridad, agilidad y eficiencia las soluciones de pagos, sirviendo con excelencia a nuestros clientes, innovando constantemente y aportando al desarrollo de nuestro entorno con equipos altamente motivados y comprometidos (Transbank, 2020).

#### **Visión**

La mejor solución de pagos al comercio (Transbank, 2020).

### 9.1.3. Organigrama

La Estructura Organizacional de Transbank está compuesta por la Gerencia General y 9 Gerencias Divisionales, según se muestra en el siguiente organigrama:

### Ilustración 10. Organigrama de Transbank



Ilustración 10 Organigrama de Transbank

Fuentes: Imagen recuperada de <https://publico.transbank.cl/plana-gerencial>.

#### 9.1.4. Modelo de Negocio

Transbank cuenta con servicios a Emisores y Comercios.

Los servicios en relación con adquirencia dirigidos a Comercios se componen de una tarifa por aceptación de tarjetas de pago y el arriendo de equipos.

##### **Tarifa por Aceptación de Tarjetas de Pago**

Las tarifas aplican a los Comercios que se incorporen al sistema de tarjetas de pago (crédito, débito y prepago).

Por cada transacción efectuada con tarjetas de pago, el comercio pagará a Transbank una Tasas de Comisión o Merchant Discount.



Las tasas de comisión se determinan a partir de: (i) Tasa de Intercambio, (ii) Costos de Marca y (iii) Margen Adquirente de Transbank

i) Tasa de Intercambio, es definida por cada Marca de tarjetas (Visa, Mastercard, American Express), la cual es pagada por Transbank al Emisor de la respectiva tarjeta.

Cada marca define sus Tasas de Intercambio considerando:

- Medio de Pago (Crédito, Débito, Prepago)
- Tipo de tarjeta (Gold, Silver, Black)
- Canal (Presencial, No Presencial)
- Clasificación del comercio de acuerdo a la actividad económica que realiza u otras distinciones que incorporen las Reglas de Las Marcas.

ii) Costos de Marca, que corresponden a los cobros que realizan las marcas de tarjetas por los servicios que prestan dentro del modelo de 4 partes, incluyendo en algunos casos, los impuestos aplicables.

iii) Margen Adquirente, que es la remuneración de Transbank por sus servicios básicos de operación de las Tarjetas (Transbank, 2020).

El siguiente diagrama muestra en forma general la distribución de ingresos:

### Ilustración 11. Flujo de Dinero Tarifa

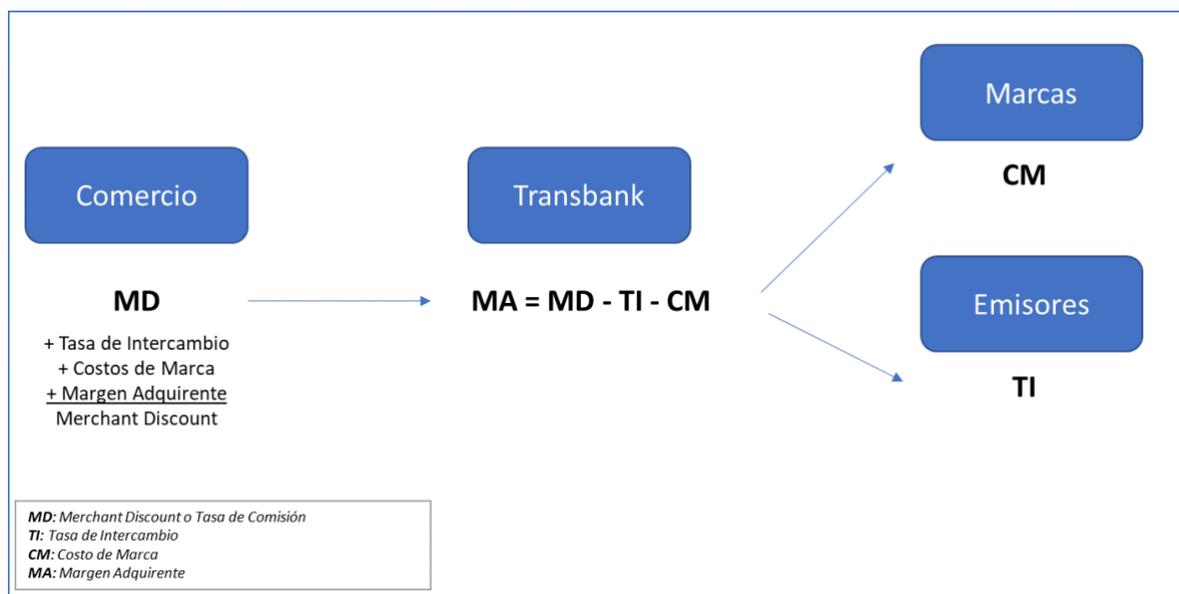


Ilustración 11 Flujo de Dinero Tarifa

Fuente: Elaboración propia a partir de sitio web de Transbank.

Cabe destacar que la Tasa de Comisión cobrada por Transbank está compuesta en una porción mayoritaria por la Tasas de Intercambio y los Costos de Marca.

Los rangos de precio para Tarifas por aceptación de Tarjetas de Crédito son:

- Las Tasas de intercambio fluctúan entre 0,05% y 2,65%
- Los Costos de Marcas nacional fluctúan entre 0,085% y 0,14% (membresía); y USD 0,0002 y USD 0,0260 por switch en cada transacción; más impuestos.
- El Margen Adquirente fluctúa ente 0,02256% y 0,81216%.

Los rangos de precio para Tarifas por aceptación de Tarjetas Débito y Prepago son:

- Las Tasas de Intercambio fluctúan entre 0,05% y 1,15%
- Los Costos de Marcas fluctúan entre 0,015% y 0,098% (membresía); y USD 0,0002 y USD 0,0260 por switch en cada transacción; más impuestos.
- El Margen Adquirente fluctúa ente 0,01792% y 0,64512%.

## Servicios a Emisores

Los servicios a Emisores corresponden a servicios específicos, que son otorgados a algunos bancos, y algunos corresponden al Modelo de 3 Partes, para emisores que aún operan servicios en esa modalidad.

### Servicios Específicos:

- Administración de compras y avance en efectivo efectuados en el exterior: consiste en las gestiones realizadas por Transbank para cobrar estas transacciones al Emisor y abonar su monto equivalente a la Asociación Internacional de Pagos, así como rendir cuenta al Emisor de estos movimientos: 0,0018 UF por transacción.
- Bloqueo de tarjetas (sólo tarjetas de crédito): consiste en que por cada bloqueo de tarjetas registrado por asistente telefónico en la Central Telefónica de Transbank: 0,152 UF por tarjeta bloqueada.
- Avances y giros para tarjetas emitidas en el extranjero: consiste en las gestiones realizadas por Transbank para cobrar estas transacciones a la Asociación Internacional de Pagos y abonar su monto equivalente al EMISOR, por transacciones de avances y giros realizados en Chile con tarjetas de crédito y débito emitidas en el extranjero: 0,0011 UF por avance o giro.
- Servicios de red para avances en efectivo: corresponde a un terminal instalado en sucursales del EMISOR para que pueda efectuar transacciones de avance de dinero con una tarjeta de crédito: 0,56 UF mensual por terminal.
- Informes comerciales: Corresponde a los informes comerciales de seguimiento de producto a definir con el EMISOR, de la actividad de tarjeta de crédito, débito y de prepago: 2,6 Unidad de Fomento mensual más IVA por cada uno de los informes standar.
- Servicios complementarios para transacciones de recaudación recurrente: El Sistema de Recaudación de Transacciones Recurrentes permite a los Establecimientos Comerciales aceptar pagos periódicos de servicios para los cuales los Tarjetahabientes hayan dado Instrucciones de Cargo (IC) automático

en tarjetas de crédito operadas por Transbank: 12,72 UF mensual por el servicio.

- Archivos normativos: El EMISOR pagará 10 Unidades de Fomento más IVA por cada archivo normativo.

#### Servicios de Implementación de Promociones:

Este servicio está destinado a facilitar el desarrollo de acciones promocionales del EMISOR. Las promociones estándares que puede solicitar el EMISOR y sus tarifas son las que se indican en esta subsección.

- Transformación de transacciones en cuotas con intereses a cuotas sin intereses: 10 a 25 UF.
- Aplicación de descuentos a tarjetahabientes mediante un abono en su Estado de Cuenta: 15 a 37,5 UF.
- Ejecución de Promociones en Línea: entre 12 y 20 UF, más 5 UF por cada mes adicional al primero.
- Ejecución de sorteos de transacciones determinadas: 25 UF por cada sorteo.
- Procesamiento de archivos relacionados con actividades promocionales: 10 UF por archivo.
- Modificación de establecimientos o parámetros durante una promoción: 2 UF por modificación.

#### **Tarifas por operación de nuevas marcas de tarjetas no operadas por Transbank y otros nuevos servicios que se desarrollen bajo el M4P**

Para cada caso se deberán definir las tarifas dependiendo de los servicios que se contraten. En la determinación de las tarifas se aplicarán criterios de generalidad, objetividad y no discriminación.

## 9.2. Análisis del entorno

Para realizar el análisis del entorno, se utilizará el modelo PEST, lo cual se desarrolla en los siguientes puntos de este estudio.

### 9.2.1. Análisis del Entorno: PEST

#### **Entorno Político- Legal**

El mercado de medios de pago en Chile está regulado por la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile que establece como uno de sus mandatos velar por el normal funcionamiento de los pagos. El Banco Central cumple este mandato actuando como regulador de los sistemas de pago y como operador del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR). En ambos roles los objetivos son incrementar la seguridad y eficiencia de los sistemas de pagos, considerando para ello la aplicación de los estándares y requisitos mínimos sugeridos por las organizaciones internacionales sobre esta materia (Banco Central, 2020).

Además, existe la Ley 21.130 que Moderniza la Legislación Bancaria, promulgada el 12 de enero de 2019, estableció la integración de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Entre los principales beneficios de la integración se encuentran: La ampliación del perímetro regulatorio facilita una visión sistémica del mercado y la supervisión de conglomerados financieros. Mejorar el proceso de rendición de cuentas, con un mandato claro hacia el mercado y con una clara asignación de funciones al interior de la entidad. Extender los beneficios de un proceso sancionatorio independiente que separa las funciones de investigación y sanción, contando para ello con nuevas atribuciones (Comisión para el Mercado Financiero,2020).

En otro contexto, se encuentra la participación del ministro de Hacienda, Felipe Larraín, quien anunció que el Gobierno potenciará el ingreso de nuevos actores al sistema de medios de pago en Chile, especialmente para fomentar la competencia en

el mercado, promover la innovación tecnológica en las transacciones comerciales y avanzar en el desarrollo de la economía digital. La declaración del ministro hace referencia al cambio del modelo de 3 partes al del 4 parte.

El cambio al modelo de 4 partes es muy positivo y ha esperado mucho tiempo, ya que no sólo beneficiará al comercio, sino que permitirá generar mayores innovaciones en formas de pago. De acuerdo con Banco Central, luego del cambio se anunciarán diversas iniciativas innovadoras en el mercado, nuevas herramientas de pago, nuevos emisores de tarjetas y desarrollo de redes de adquirencia, lo que demuestra el interés que existe en el mundo financiero, en el comercio y también de los desarrolladores; no obstante, la implementación del Modelo de 4 Partes todavía está en gestación. Y, aun así, ya es una revolución y se está marcando un hito en Chile (Valderrama, 2019).

Debido a la entrada del Modelo de 4 Partes en 2020, se hace fundamental reconocer la labor de Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TLDC) que es un órgano especial e independiente, sujeto a la superintendencia directiva, correccional y económica de la Corte Suprema, con competencia en todo el territorio de la República de Chile. Su función es prevenir, corregir y sancionar los atentados a la libre competencia (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, 2018).

Actualmente, se encuentra un proyecto de ley anunciado el 9 de julio por el Ministerio de Hacienda para impulsar una mayor competencia en los medios de pago permitirá regular las tasas de intercambio. El proyecto “establece que las obligaciones de pago de tasas de intercambio por transacciones nacionales con tarjetas de pago, entre emisores y operadores de tarjetas de pago, estarán sujetas a tasas máximas, diferenciadas por tipo de tarjeta, ya sean de: crédito, débito o prepago”. Para TLDC la iniciativa está en línea con la solicitud de dictación de Instrucciones de Carácter General en el mercado de medios de pago (PaymentMedia, 2020).

## Entorno Económico

En el marco de la situación sanitaria actual, virus Covid-19, existe un importante aumento del efectivo en circulación en la gran mayoría de los países, lo que se vino a sumar, en el caso chileno, a la crisis social post octubre 2019.

Es marcada la preferencia hacia una mayor liquidez que ha traído consigo la Pandemia, y esto quedado en evidencia en Chile y en las principales economías del mundo. En Chile, el crecimiento del efectivo durante pandemia superó al de la crisis Sub Prime de 2008.

Por un lado, está la cantidad de billetes y monedas en circulación, donde se observa un fuerte incremento desde mediados de 2019, que se profundizó hacia fines de año y con la pandemia Covid-19. Por otro, las Cuentas Corrientes y Cuentas Vista, crecen cerca de 40% y 30%, en 12 meses, respectivamente.

Adicionalmente, el comercio establecido ha representado importantes caídas en lo más reciente. Las cifras del INE por sector económico del Comercio (mayo 2020), arrojan variaciones anuales que van desde 2,3% en las Ventas de Supermercado, a -54% en la División Automotriz.

Asimismo, el Comercio Electrónico (E-Commerce) ha crecido fuertemente, del orden de 30% en los últimos 5 años (CNC). A fines de 2019 representaba un 7% de las ventas totales del Comercio y una vez terminada la crisis sanitaria, se espera pase a un 12-14% de las ventas totales de este sector.

En Chile, se ha intensificado el comercio de los barrios, pequeños comercios, ferias y mercados informales, donde en general predominan los pagos en efectivo, aumentando su tasa de participación en relación con lo registrado previo a octubre 2019. Es probable que la crisis de COVID-19 y el aumento de los pagos electrónicos impulsen el desarrollo de CBDC (moneda digital de banco central) debido a que el acceso a los pagos digitales ha aumentado con el tiempo (Carrizo, 2020).

## Entorno Social

En Chile, los chilenos cambiaron su conducta de consumo, y ya dos tercios de la población busca productos y servicios por canales online al menos una vez a la semana. La pandemia del coronavirus aumentó en 64% el uso de los pagos digitales en Chile debido al distanciamiento social, una tendencia que llegó para quedarse, según revela un estudio de Mastercard y Kantar.

Las medidas de confinamiento y las restricciones de movilidad han llevado a los chilenos a acelerar el paso de la migración hacia el pago electrónico. La encuesta muestra que al menos 38% de los entrevistados intentaron un nuevo tipo de pago (digital o sin contacto) durante los meses de pandemia. Un 37% reconoce haber cambiado su comportamiento de pago por la crisis (Amador, 2020).

En una encuesta realizada por la investigación CustomerTrue de CustomerTrigger con el apoyo del Observatorio de Sociedad Digital Unegocios de la U. Chile se estableció que 73% de los consumidores afirman que se mantendrán realizando compras por medio de canales digitales después del confinamiento.

De acuerdo con la consultora Michael Page, en su encuesta a directivos de tiendas por departamento en el retail, se especifica que, tras el Estallido Social ocurrido en octubre de 2019, las ventas pertenecientes al segmento de delivery por internet crecieron de un 13% y 20%. Ahora bien, actualmente la demanda en esta línea supera el 50% de las ventas, revelando, incluso, que actualmente la modalidad de trabajo diaria es la misma que una edición de Cyberday (Maulen,2020).

Así mismo, de acuerdo con datos de Transbank, las ventas online del comercio siguieron acelerando su tasa de crecimiento durante los primeros días de mayo, triplicándose en la semana del 27 de abril al 3 de mayo, con una tasa de crecimiento del 214% en 12 meses. Las ventas online del mes abril, en tanto, se incrementaron en

aproximadamente un 150% en relación con el mismo mes de 2019. Por lo que las proyecciones, son enormes hacia el futuro, donde también MercadoLibre, reconoce a Chile como el país que presenta un mayor crecimiento exponencial respecto de la cantidad de pedidos en línea de toda América Latina.

A la hora de ser consultados por los “sistemas de compra preferidos”, podemos obtener las siguientes perspectivas: 33% del panel prefiere “compra online con despacho” versus 18% “antes de la crisis”, obviamente y considerando los efectos de la cuarentena, “comprar en tienda” tiene un 10% de preferencia versus 30% “antes de las crisis”. Compra “online con retiro en tienda” no representa cambios con respecto a “antes de la crisis”, con 6% de preferencias.

En otro contexto, durante el trimestre de marzo – mayo, la tasa de desempleo, según los últimos reportes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), alcanza actualmente en el país el 11.2% (940 mil personas), evidenciando alzas significativas y señales de estar en su peor momento, pues llegó a su nivel más alto desde agosto de 2004. Lo que se traduce en un alza de 244 mil en relación con el mismo periodo del año pasado y 4 puntos porcentuales en relación con marzo de 2020. Mientras que la financiera, JPMorgan Chase, cree que la desocupación laboral en Chile, a la fecha, ya bordea el 20% producto de la pandemia. En la misma línea, en el sector industrial, la producción manufacturera, de acuerdo con el INE, anotó un retroceso interanual de 13.3%, obedeciendo a la baja en doce meses de 7.9% en la elaboración de productos alimenticios (Maúlen, 2020).

### **Entorno tecnológico**

En Chile, se ha evidenciado un aumento en el uso de nuevas tecnologías. Durante el último tiempo ha crecido la oferta de mecanismos novedosos que facilitan que más personas puedan suscribirse a servicios, hacer compras en el extranjero o retirar efectivo de cajeros automáticos, entre otras funciones. Destacan entre estos productos las billeteras o monederos virtuales y las tarjetas de prepago.

Las billeteras virtuales son aplicaciones para smartphones que permiten “tener dinero de manera electrónica, usando el celular y no una tarjeta de plástico tradicional”, explica Sebastián Ríos, académico de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. La idea, agrega, es hacer compras sin manejar efectivo y realizar pagos o transferencias sin recurrir a cuentas bancarias o tarjetas de crédito, a las que no todos pueden acceder y que tienen intereses y costos asociados. Como una billetera del mundo físico, pero en el campo virtual. Asimismo, “son más seguras que el plástico”, indica, si se usan mecanismos de autenticación biométrica de los celulares, como reconocimiento facial o huella digital.

En Chile, el mercado se ha ido ampliando y sofisticando. Hoy, entonces, existen servicios como Mach, Superdigital y Tenpo, que funcionan como billetera virtual y tarjeta de prepago; junto con las que son solo digitales, como Santander Wallet y Mi Banco del Banco de Chile, y las que son estrictamente tarjetas de prepago, como la de Los Héroes y Dale, y Coopeuch.

De las opciones que solo son billetera virtual está OnePay, de Transbank, que permite asociar tarjetas de diversos bancos, para realizar el pago desde el celular. Siendo de Transbank, funciona con todas las tarjetas de crédito chilenas y casi todas las de débito tradicionales, con el sistema Redcompra. Se pueden pagar compras en internet, y también en comercios físicos, a través de la aplicación Cobro QR de Transbank. A través de OnePay es que funciona la app de pagos y fidelización de Starbucks. También hay bancos que ofrecen billeteras digitales, como la Santander Wallet, que funciona asociada a las tarjetas de crédito Mastercard emitidas por la institución —y solo con Android—, o Mi Pago del Banco de Chile, que permite hacer transferencias entre clientes de la entidad sin necesitar saber su RUT, teniendo sus números de teléfono, leyendo un código QR o a través de un mensaje dentro de la app. Asimismo, Google Pay (o GPay) es la billetera de Google que en Chile funciona a través de las tarjetas CMR Visa de Falabella y Visa crédito del Bci (Rivera, 2020).

Otra opción de billetera virtual es la entregada por MACH Pay, que realiza pagos de manera rápida y segura. MACH busca simplificar la manera en que los comercios y clientes interactúan a través de soluciones 100% digitales de una manera simple, tecnológica y segura. Esta nueva forma de pago es tan sencilla como escanear un código QR a través de la aplicación. De los comercios que han adherido a este medio de pago son restaurantes, delivery y el sector de recargas (La Tercera, 2020).

Hace dos años Transbank fue pionera en integrar la tecnología QR al mercado local con su billetera digital Onepay, hoy vuelve a innova con el lanzamiento de Cobro QR, para el mundo de compras y pagos presenciales. Se trata de una aplicación que permite a los comercios recibir pagos en sus locales físicos, desde un celular y, a los clientes, pagar desde su dispositivo mediante la billetera digital Onepay, a través de la lectura de un código QR. El cobro QR contribuye a disminuir el contacto físico, reemplaza los pagos con efectivo y permite a los comercios ofrecer pagos en cuotas a sus clientes, incluir propinas en servicios de delivery o en restaurantes.

Próximamente, si un comercio lo desea, tendrá la opción de habilitar un equipo de vendedores para que reciban pagos desde sus propios móviles. Utilizando un único código de comercio, todo a través de la misma app Cobro QR (La Tercera, 2020).

Además, se han intensificado los canales remotos bancarios por medio de aplicaciones móviles (Apps). En estos momentos de pandemia los bancos apostaron por la digitalización, disponer de servicios más sencillos y ampliar su alcance, por medio de apps. El uso de apps se ha duplicado desde 2019 a 2020, ha aumentado las descargas, transacciones, entre otras. Incluso, las apps han permitido el acceder a nuevos servicios financieros que anteriormente estaban disponibles solo de forma física (La Tercera, 2020).

### 9.2.2. Análisis de la Industria

Para analizar el nivel de competencia de la industria, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes de Transbank tienen distinto poder de negociación, según el tamaño de la empresa. En la medida en que el tamaño del comercio es mayor, y corresponda a un comercio o rubro con alta cantidad de venta con tarjetas, mayor es el poder de negociación de los clientes. Esto también depende de la oferta de otros productos, que en muchos casos no existe.

En cuanto a pequeñas empresas, su poder de negociación es alto, ya que existen ofertas alternativas de otros competidores, entre los que se destaca Compraquí de Banco Estado, para transacciones presenciales. Cabe mencionar que el efecto de fuerza de este tipo de comercios no se aprecia por un cliente en forma unitaria, ya que, al tener bajo nivel de ventas, no afecta en forma relevante las transacciones operadas por Transbank. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes sí afecta a Transbank al analizar el conjunto de clientes de ese segmento.

En el caso de medianas empresas, el poder de negociación es medio, ya que no existen muchas alternativas para estos clientes, por lo que se ven obligados a trabajar con Transbank. Como oferta alternativa, los comercios pueden operar con algún PSP, los cuales trabajan a través de Transbank, con lo que Transbank reduce el ingreso por transacción, ya que los PSP tienen menores tarifas que un comercio individual.

En el caso de grandes empresas, hasta el momento, su poder de negociación es bajo. Han presionado a Transbank para reducir sus tarifas, pero no tiene alternativas para cambiarse de proveedor de servicio de medios de pago, al menos en transacciones presenciales. En lo que respecta a transacciones de comercio electrónico, generalmente los comercios adoptan más de un medio de pago, y aparecen actores que en algunos casos ofrecen mejores condiciones en la venta, como Mercado Pago,

que es un PSP de Transbank. Aquí aparecen también actores como Paypal u otros como Flow, que es una pasarela de pagos. En este caso, el poder de negociación de los clientes es más fuerte, gracias a la existencia de alternativas. Sin embargo, las tarifas entregadas por Transbank son las más bajas del mercado.

Se espera que el poder de negociación de los compradores aumente cuando empiecen a operar los nuevos competidores adquirentes del mercado, ya que tendrán alternativas con soluciones tecnológicas integrales y mejores tarifas.

Existe otro conjunto de clientes de Transbank que son los Proveedores de Servicios de Pago (PSP). Estos adquieren comercios en su propia red y se relacionan con Emisores y Marcas a través de Transbank. Para efectos de este estudio, serán analizados como clientes y a su vez como complementadores. Al analizarlos como clientes, se puede observar un bajo poder de negociación. Pero esto es momentáneo, ya que operan a través de Transbank porque no existe otro oferente del servicio. Sin embargo, su poder de negociación aumentará cuando ingresen nuevos adquirentes, ya que podrían dejar de operar con Transbank, pudiendo llevarse con ellos a toda su red de comercios secundarios.

### **Poder de negociación de los Proveedores:**

Los principales proveedores de Transbank, relacionados al core del negocio, son los proveedores de equipos POS, quienes tienen un alto poder de negociación ya que el desarrollo de las aplicaciones que utilizan los equipos se realiza soportado por ellos. Para que Transbank cambie de marca de equipos, debe realizar modificaciones tecnológicas, de procesos logísticos, entre otros. El alto poder de negociación de estos proveedores está cambiando, ya que han aparecido empresas con múltiples ofertas de equipos, a precios menores que las marcas tradicionales, y con soluciones que se pueden adoptar más fácilmente.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes:**

Existe la amenaza de nuevos competidores, siendo esta la fuerza más relevante para Transbank, que podría sacarla de su posición dominante. Los anuncios de entrada de nuevos competidores se detallan a continuación.

El actor probablemente más fuerte para entrar al mercado de medios de pago es Getnet, de Santander. Según declaraciones de Miguel Mata, gerente general de Santander, a Pulso (febrero de 2020), la nueva empresa de adquisición Getnet de Santander, entrará a competir en todos los segmentos, “Vamos a ir por todo lo que podamos”, y proyectando llegar a tener una participación de mercado de 25% en dos años.

Según declaraciones de Transbank, atiende actualmente a 180.000 comercios. En cifras del SII, los comercios de los rubros con alto potencial de penetración del medio de pago electrónico llegan a cerca de 400.000, con lo que aún queda espacio de desarrollo de mercado. Getnet está presente en mercados como Brasil y España. Para operar en Chile, Getnet cuenta con un capital inicial de \$20 mil millones.

Durante los últimos meses, concedores del proyecto Getnet cuentan que los ejecutivos comerciales han comenzado a visitar futuros clientes, principalmente medianas y pequeñas empresas, con precios competitivos respecto de Transbank y con productos asociados (Diario Financiero, 2020).

Otro nuevo competidor relevante es Mercadopago, que dio un paso para convertirse en operador de tarjetas de crédito y emisor de tarjetas de prepago, contando con la aprobación de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), para continuar con el proceso, con lo que pasará a ser competencia directa de Transbank.

También está anunciada la entrada de Pagos y Servicios S.A., empresa procesadora de medios de pago de BCI, en asociación con la compañía estadounidense Evo Payments. Esperan el permiso para operar de la Comisión para el Mercado Financiero

(CMF) a más tardar a inicios del tercer trimestre del 2020, con lo que podrían iniciar sus operaciones en Chile (Diario Financiero, 2020).

### **Amenaza de productos sustitutos:**

Existen amenazas de sustitos al pago con tarjetas, los que son atractivos a los comercios, como es el caso de MACH, que es una billetera que se carga con transferencia bancaria y permite a comercios recibir pagos que son abonados a MACH y posteriormente la cuenta bancaria del comercio. También aparecen empresas como Khipu, en la cual una de sus soluciones es el pago a través de transferencia electrónica, además de contar con pago con tarjeta de crédito y débito.

Multicaja también actúa en esta fuera, ya que ofrece a comercios el pago en efectivo o con transferencia, integrándose con distintas pasarelas de pago, como Pago Fácil, PayU, Flow, entre otras.

### **Rivalidad de los competidores:**

Los actuales competidores de Transbank, en compras presenciales son Compraquí de Banco Estado y Multicaja.

En el caso de Compraquí, esta empresa se ha enfocado en micro y pequeños comercios. Según cifras anunciadas a comienzos del 2020 por Banco Estado, Compraquí llegó a captar 72 mil comercios, con una cobertura del 94% de las comunas del país y realizando más de 15,5 millones de transacciones. Los comercios reaccionaron positivamente a la oferta de Compraquí, ya que el equipo se vende y no tiene un costo de arriendo mensual asociado, como es el caso del producto similar de Transbank.

Por su parte, Multicaja participa en el mercado presencial, pero no tuvo mayor penetración de mercado en cuanto a adquirencia, ya que las tarifas que cobra son más altas que las de Transbank. Además, no opera con todas las marcas de tarjetas, lo que limita su penetración.

En Transacciones no presenciales, algunos operadores internacionales han penetrado en el mercado, como es el caso de Paypal. Lo que juega a favor de Transbank son las tarifas asociadas, que son más bajas que las de Paypal.

El Modelo Red de Valor (Value Net Model), aporta la mirada colaborativa dentro de la industria. En el presente estudio, analizaremos el rol de los Complementadores, que son compañías que ofrecen productos complementarios que podrían funcionar bien frente a los productos y servicios ofrecidos por Transbank.

### **Complementadores**

Los principales complementadores de Transbank son los PSP, quienes son clientes de Transbank, ya que procesan sus transacciones a través de Transbank. A su vez, los PSP pueden adquirir comercios propios y si bien esas transacciones pasan por Transbank, lo hacen a una menor tarifa. Por lo anterior, se puede considerar a los PSP como un aliado estratégico, ya que llegan a clientes que Transbank no cubre, con una oferta de servicios complementaria.

Se observan otros complementadores como por ejemplo las plataformas de comercio electrónico. En el portal de Transbank aparecen ofertas de iniciar ventas por internet, referenciando a proveedores de plataformas de comercio electrónico con las que Transbank realizó una integración.

En este ámbito, queda un gran desafío para la compañía, en cuanto a establecer alianzas de negocio con otros complementadores, para competir, principalmente, con productos cruzados de bancos adquirentes, como se espera sea la oferta de Getnet de Santander.

### **9.3. Análisis Interno**



### 9.3.1. Cadena de Valor de Transbank

A continuación, se presenta un modelo de cadena de valor de la empresa. Dado que el presente trabajo es realizado sólo con información pública disponible de la compañía y recoge el funcionamiento típico de una empresa procesadora de pagos con tarjetas:

### Ilustración 12. Cadena de Valor de Transbank

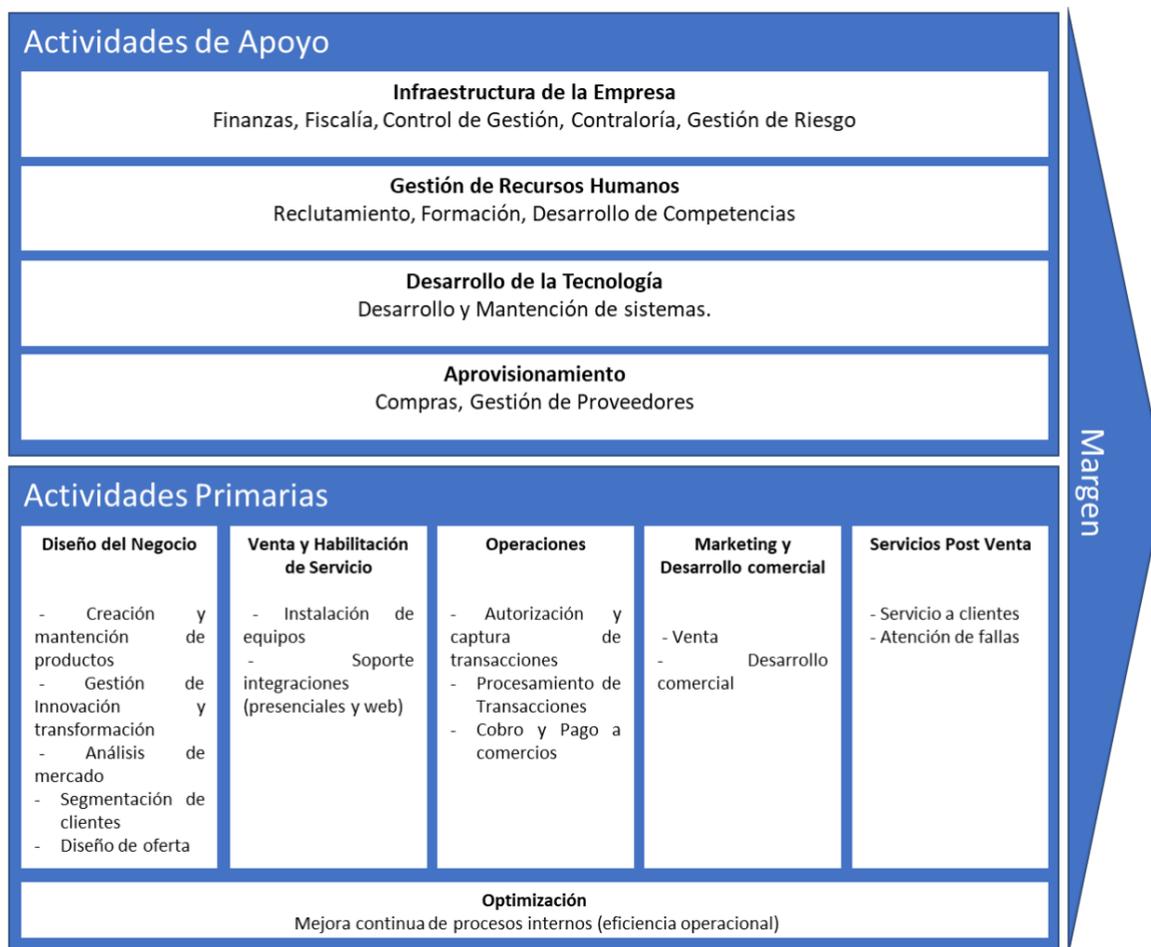


Ilustración 12 Cadena de Valor Transbank

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenido de la página web de Transbank.

### Actividades Primarias

- **Diseño del Negocio:**
  - Creación y mantenimiento de productos: corresponde a las actividades relacionadas con la gestión del ciclo de vida de productos. Este es uno de los procesos que debería estar optimizado en Transbank, para asegurar la competitividad de la empresa en el nuevo escenario. Debe estar conectada con los avances tecnológicos, tendencias de la industria y necesidades de sus clientes, para enfrentar a la competencia. Sin

embargo, se ha observado lentitud en la entrega de mejoras de los productos o incorporación de nuevos productos o servicios. Transbank está incorporando tecnologías que ya existen en el mundo, no va a la vanguardia de la industria. Nuevas tecnologías han ingresa al mercado de la mano de Proveedores de Servicios de Pago, por ejemplo, con la incorporación de equipos inteligentes (smat POS), que permiten el uso de aplicaciones complementarias al pago con tarjetas.

- Gestión de innovación y transformación: el camino de innovación comenzó su desarrollo en Transbank hace algunos años, buscando conectar con las necesidades de los clientes y mejorar su experiencia de servicio. Tienen como foco apuntar a oportunidades de eficiencia. En 2019 se centró en mejorar los procesos de incorporación de clientes y atención de clientes. Entre sus acciones destacan la incorporación de un laboratorio para indagar y testear nuevos productos, servicios y experiencias digitales, alianzas con proveedores de plataformas de comercio electrónico, y la incorporación de perfiles expertos en manejo de datos
- Análisis de Mercado: se espera que Transbank desarrolle estas actividades que pudiera no estar desarrollando hasta el momento, por no estar en un entorno competitivo. Debe estar en constante conexión con lo que ofrecen sus competidores, incluso proyectando lo que los nuevos entrantes ofrecerán, dado que es conocido el desarrollo de negocio de ellos en otros países.
- Segmentación de clientes: la empresa debe segmentar a sus clientes, dando foco a la utilidad por transacción y distinguiendo los clientes que afecten a su negocio por volumen o reputación.
- Diseño de oferta: la empresa debe cubrir las demandas de sus clientes y posibles ataques de la competencia con ofertas que salgan rápidamente a la calle.

- **Venta y Habilitación del Servicio:**

- Instalación de equipos: esta actividad consiste en la instalación de equipos POS para la venta en comercios. Debe al menos mantener el nivel de servicio actual y optimizar estos procesos, ya que podrían marcar una diferencia frente a su competencia. Es ideal para un comercio contratar el servicio y comenzar a vender en el mismo día.
- Soporte integraciones (presenciales y web): consiste en la realización de las actividades necesarias para que un comercio pueda realizar una integración con un producto integrado presencial o web. Se requiere que las condiciones que otorga la empresa sean óptimas, que sea simple para un comercio realizar una integración con el medio de pago y comenzar a vender lo antes posible. Este proceso debe ser simple, con el soporte adecuado y sin fricciones para los comercios.
- **Operaciones:**
  - Autorización y captura de transacciones: consiste en recoger la transacción en el punto de venta y derivarlo, a través de las marcas, al emisor correspondiente para su autorización. La empresa debe mantener su correcto funcionamiento, ya que la certeza y rapidez de la transacción es uno de los atributos valorados por los comercios.
  - Procesamiento de transacciones: incluye las actividades de cálculos y validaciones de las transacciones y el envío de los archivos a Emisores y Marcas. Según ha indicado la empresa, realizaron actualizaciones tecnológicas que permitirán seguir procesando transacciones por los próximos 10 años, sin dificultad.
  - Cobro y pago a comercios: de estas actividades, el pago a comercios es central. Las fechas de pago comprometidas con los clientes no pueden fallar, ya que repercutiría en la confiabilidad de Transbank.
- **Marketing y Desarrollo Comercial:**
  - Venta: consiste en la contratación de productos de la empresa. La fuerza comercial debe estar capacitada en los productos que ofrece Transbank y su competencia y más adelante la competencia entrante, tanto en atributos de sus productos como sus valores.

- Desarrollo Comercial: la empresa debe realizar campañas de desarrollo comercial, para incorporar nuevos comercios, retener comercios actuales y desarrollar la penetración de productos en actuales clientes.
- **Servicios Post Venta:**
  - Servicio a clientes: atención de clientes en sus distintas categorías y plataformas.
  - Atención de fallas: servicio enfocado en la asistencia o reparación de equipos POS, o canales de venta por internet.

Dentro de las actividades primarias, aquellas que son claves todas las de Diseño del Negocio, ya que deben estar desarrolladas dentro de Transbank, para asegurar un buen desempeño frente a la competencia.

### **Actividades de Apoyo**

Las actividades de apoyo son las típicas de una compañía. Se destacan las actividades que serían claves para poner foco en ellas, como imput para la definición de estrategias. En este ámbito, es vital que la Formación y el Desarrollo de Competencias sean potenciados al interior de la empresa. Las personas y la cultura de Transbank no han estado sometidas a un entorno competitivo, no existe la costumbre de trabajar con competencia y por ende estar preparados para enfrentarla. Los equipos comerciales deben tener el primer foco en realizar un cambio cultural, ya que estaban acostumbrados a ser prácticamente los únicos y entregar a sus clientes los productos y servicios que Transbank va generando a su tiempo. Deben conocer las ofertas de sus competidores y estar preparados para entregar alternativas a sus clientes.

### **9.3.2. Recursos y Capacidades de Transbank**

En cuanto a la innovación estratégica (necesidad de gestionar el cambio dentro de las empresas, con el objetivo de adaptarlas a un entorno de competitividad creciente), es central para Transbank desarrollar un plan de innovación estratégica. Es así como ha

desarrollado planes de mejora internas, en ámbitos de optimización, cultura y nuevos proyectos.

Como input para evaluar los recursos y capacidades de la empresa, a continuación, se recogen los principales proyectos y resultados de Transbank en el año 2019, según lo presentado por la empresa, en su memoria Anual.

### **Principales mejoras y proyectos:**

- Mejoras en seguridad, en la eficiencia y en la digitalización de procesos.
- Implementación de un nuevo Back End (sistema de procesamiento de transacciones).
- Implementación de la plataforma Genesys, gran orquestador de canales para la atención de Contact Center, tecnología de punta que hace posible llevar la trazabilidad de los requerimientos de los clientes y que permitirá a la empresa entrar de lleno en el mundo de la inteligencia de datos.
- Lanzamiento de la Aplicación móvil para comercios, herramienta que paulatinamente incorporará más funcionalidades para facilitar la comunicación y la autoatención.
- Portal web (ya existente), permite que los clientes puedan atender en línea todas sus necesidades, como coordinar la entrega de equipos, contratar servicios, solicitar insumos y, próximamente, incluso autoinstalar sus terminales de venta.
- Mejoras en productos y servicios para los comercios que operan en el canal on line, mejorando los tiempos de integración, la tasa de conversión de las transacciones, la simplicidad y la rapidez de pago.
- Incorporación de débito a One pay.
- Incorporación de aceptación de tarjetas de prepago.
- Mejoras en solución móvil Mobile POS.



En el ámbito cultural, Transbank se encuentra implementando un plan de cambio. Según lo mencionado en el diario El Mercurio, en septiembre de 2020, en palabras del gerente general “estamos cambiando para conectar personas con negocios, porque entendemos la importancia de colaborar en una sociedad sin efectivo en este nuevo presente, donde el uso de medios electrónicos y digitales se masifique, y permita una inclusión digital de los comercios en todo el país”.

El cambio cultural de la empresa ha significado la realización de actividades como:

- Reuniones ampliadas con todos los trabajadores de la empresa, en forma remota.
- Reuniones quincenales con los líderes.
- Trabajo remoto del 100% de sus colaboradores.

En la línea de conectar personas con comercios y ser un socio colaborativo en la continuidad de los negocios del entorno, Transbank ha impulsado proyectos como:

- Cobro QR, aplicación que permite cobrar usando un código QR único para cada transacción que debe ser escaneado a través de la aplicación Onepay.
- Comunidad C, en apoyo a la Cámara Nacional de Comercio. Comunidad C es una plataforma con un fuerte compromiso de Responsabilidad Social Empresarial, que además de ser un espacio de negocios para emprendimientos y empresas, es un lugar en el que se entrega conocimiento y herramientas concretas para el desarrollo y subsistencia de quién lo necesite.
- Charlas de capacitación a PYMES, en alianza con Fundación País Digital y Propyme.

Según lo expuesto en los párrafos precedentes, efectivamente la empresa ha desarrollado un plan de eficiencia interno y también de innovación. Sin duda, todos los proyectos y mejoras antes mencionados guardan relación con lo que la empresa ha identificado como brecha, entendiendo que se está preparando para un entorno competitivo y que está en construcción de la empresa que quiere llegar a ser. No obstante, según se muestra a continuación, aún queda tarea pendiente para establecer ventajas competitivas.

Para evaluar los recursos y capacidades de Transbank y si estos representan una ventaja competitiva, se propone una lista de recursos y capacidades, en base a su cadena de valor, los ámbitos en los que ha estado mejorando y con lo que la empresa debería contar para enfrentar el entorno competitivo.

Para determinar si estos recursos y capacidades constituyen una ventaja competitiva para Transbank, se realizó un análisis VRIO. Para ello, se solicitó a clientes y a personas conocedoras de la empresa, que evaluaran los recursos y capacidades. Los resultados se presentan a continuación:

### *Ilustración 13. Análisis VRIO*

N°	Tipo de recurso o capacidad	Recursos o capacidades	Tipo de Ventaja Competitiva
1	Recurso de reputación	Marca respetada y confiable	Ventaja competitiva aún por explotar
2	Recurso humano	Equipo con conocimiento de los clientes	Ventaja competitiva temporal
3	Recurso humano	Equipo de ventas con alto conocimiento de los productos	Paridad competitiva
4	Recurso humano	Equipo interno con alto conocimiento de la competencia	Desventaja competitiva
5	Recurso de innovación	Equipo interno con alto conocimiento de tendencias de la industria	Desventaja competitiva
6	Capacidad en Administración	Capacidad de reducir costos	Desventaja competitiva
7	Capacidad en Marketing	Servicio efectivo al cliente	Paridad competitiva
8	Capacidad en Marketing	Promoción efectiva de productos con nombre de marca	Ventaja competitiva aún por explotar
9	Capacidad en Innovación	Innovación oportuna en productos y servicios	Desventaja competitiva
10	Recurso operacional	Potente capacidad de procesamiento transaccional	Ventaja competitiva sostenible

*Ilustración 13 Análisis VRIO*

Fuente: Elaboración propia según los resultados de la evaluación de los clientes a los recursos y capacidades de Transbank.

De la anterior tabla se puede observar que las principales ventajas de la empresa se basan en su reputación, al ser reconocida como una marca respetada y confiable, lo que es utilizado en las promociones con nombre de marca. Además, aparece claramente la potente capacidad de procesamiento transaccional como la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Si bien la capacidad de reducir costos no aparece como una ventaja competitiva según los resultados de la encuesta, esto sí será considerado una ventaja, debido a que según declaró la compañía, el aumento de sus utilidades en el primer trimestre de 2020 tiene relación con eficiencias

operacionales, lo que demuestra que la capacidad existe y debe seguir siendo explotada, para producir ahorro en costos en espacios en los que aún no es percibido.

Por otra parte, los recursos y capacidades más débiles o que representan una desventaja competitiva tiene que ver principalmente con la apertura de mirada hacia el mercado, tanto en el conocimiento de la competencia y de tendencias de la industria, así como también respecto a la oportunidad o velocidad con la que la empresa realiza innovación en productos y servicios.

### 9.3.3. Propuesta Estrategias

De la información revisada en el estado del arte, se tiene lo siguiente:

De acuerdo con lo expuesto en el artículo “La tensión competitiva como moderador de estrategias de innovación” (Gündüz, 2013), se espera que exista una percepción de alta competitividad en el mercado, por la participación de las empresas que existen y las entrantes, quienes podrían desarrollar estrategias de ataque. Por su parte, Transbank debe estar preparado para esto. En el caso de las empresas de adquirencia asociadas a bancos (Banco Estado, Santander y BCI), se conoce el tipo de oferta que estas empresas hace en otros mercados, por ejemplo, la gratuidad en la entrega de los equipos cuando la cuenta de abono de las ventas es del banco relacionado, también la oferta de productos bancarios.

Otro de los puntos señalados en el artículo “La tensión competitiva como moderador de estrategias de innovación”, es que las empresas ambidiestras, es decir; que desarrollan proyectos de eficiencia e innovación, tienen mejores resultados que las empresas que sólo desarrollan innovación.

De acuerdo con el artículo Factores que afectan la intención de recompra de comprar en el mismo Sitio web, una buena experiencia de compra hace que las personas

vuelvan a comprar y su disfrute sea mayor, en consecuencia, Transbank debe mejorar la experiencia de pago de sus productos online como webpay o su billetera electrónica OnePAY, ya que mejorará la experiencia de compra en el sitio web de los comercios.

De los análisis externos e internos, se realiza el análisis FODA de la empresa:

Del análisis del entorno y de la industria, se recogen las siguientes Oportunidades y Amenazas:

*Tabla 2 Análisis FODA Oportunidades*

Oportunidades	
<b>O1</b>	En compras por Internet, la facilidad de la compra tiene un impacto positivo en la intención de compra.
<b>O2</b>	La pandemia de COVID 19 aumentó la disposición de los consumidores a realizar compras por Internet.
<b>O3</b>	En compras por Internet, la facilidad de uso y la confianza son factores importantes en la intención de recompra.
<b>O4</b>	Aumento de cuentas corrientes y cuentas vista.
<b>O5</b>	Aumento de ventas por Internet.
<b>O6</b>	Intensificación de ventas en comercios de barrio, pequeños comercios, ferias y mercados informales, predominando el pago en efectivo.
<b>O7</b>	Alianzas de negocio con servicios complementarios.
<b>O8</b>	Nuevos proveedores de equipos, con mejores precios y tecnologías flexibles.

*Tabla 3 Análisis FODA Amenazas*

Amenazas	
<b>A1</b>	La tensión competitiva provoca ataques de competidores.
<b>A2</b>	Cambios regulatorios que afecten la rentabilidad.
<b>A3</b>	Regulaciones que fomentan el ingreso de nuevos actores al mercado de medios de pago.
<b>A4</b>	Ingreso de nuevos competidores.
<b>A5</b>	Aumento de productos sustitutos, como monederos virtuales.

Amenazas	
<b>A6</b>	Productos ofrecidos por la competencia que son atractivos para los clientes.
<b>A7</b>	Nuevos competidores adquirentes de origen bancario, con productos cruzados atractivos para los clientes.
<b>A8</b>	Con la entrada de nuevos adquirentes, podrían realizar ofertas atractivas a los PSP y llevarse a toda su cartera de comercios secundarios.
<b>A9</b>	Oferta de mejores condiciones operacionales por parte de la competencia, como por ejemplo abono inmediato.
<b>A10</b>	Amenaza de oferta de productos complementarios, como recarga de celulares, pago de cuentas, entre otros.

Del análisis interno, se recogen las siguientes Fortalezas y Debilidades:

*Tabla 4 Análisis FODA Fortalezas*

Fortalezas	
<b>F1</b>	Precios bajos.
<b>F2</b>	Procesos optimizados en eficiencia operacional.
<b>F3</b>	Capacidad de procesamiento transaccional alta y confiable.
<b>F4</b>	Buen posicionamiento de marca, en atributos de confiabilidad.
<b>F5</b>	Capacidad instalada de inteligencia de datos.
<b>F6</b>	Canales digitales de atención a clientes optimizados, incluyen más servicios.
<b>F7</b>	Equipo de personas con conocimiento de los clientes.
<b>F8</b>	Capacidad de reducir costos.

*Tabla 5 Análisis FODA Debilidades*

Debilidades	
<b>D1</b>	Cultura interna no desarrollada bajo un entorno competitivo.
<b>D2</b>	Procesos de innovación medianamente maduros.
<b>D3</b>	Lentitud en procesos de integración para ventas por internet.
<b>D4</b>	Equipo de venta con alto conocimiento de los productos.
<b>D5</b>	Equipo interno sin dominio de la oferta de la competencia.
<b>D6</b>	Equipo interno con bajo conocimiento de tendencias de la industria.
<b>D7</b>	Servicio al cliente medianamente efectivo.
<b>D8</b>	Innovación no oportuna en productos y servicios.

A partir del análisis FODA, se proponen las siguientes estrategias, utilizando como base la matriz FODA.

*Tabla 6 Estrategias según análisis FODA – Oportunidades.*

Oportunidades		Fortalezas / Debilidades		Estrategia
<b>O1</b>	En compras por Internet, la facilidad de la compra tiene un impacto positivo en la intensidad de compra.	<b>D8</b>	Innovación no oportuna en productos y servicios.	Fortalecer el proceso de innovación, para que sus resultados sean oportunos. De esta manera, podrán realizar prontas mejoras en los productos de ventas por internet, para aumentar la facilidad de uso de los sitios del comercio, aumentando la conversión y las ventas.
<b>O2</b>	La pandemia de COVID 19 aumentó la disposición de los consumidores a realizar compras por Internet.	<b>F7</b> <b>F3</b>	Equipo de personas con conocimiento de los clientes.  Capacidad de procesamiento transaccional alta y confiable.	La compañía puede aprovechar el conocimiento de sus clientes para desarrollar planes de apoyo, para potenciar sus ventas por internet. Además, aprovechar su capacidad de procesamiento confiable, para brindar un servicio de calidad, ante el aumento del flujo de transacciones por internet.
<b>O3</b>	En compras por Internet, la facilidad de uso y la confianza son factores importantes en la intensidad de recompra.	<b>F3</b>	Capacidad de procesamiento transaccional alta y confiable.	Realizar plan para mejorar el posicionamiento de los productos de ventas por internet en el sitio de sus clientes, destacando su confiabilidad.
<b>O4</b>	Aumento de cuentas corrientes y cuentas vista.	<b>F4</b>	Buen posicionamiento de marca, en atributos de confiabilidad.	Desarrollo de plan comunicacional para reforzar la aposición de sus atributos de marca destacados, instalar esto en los clientes.

Oportunidades		Fortalezas / Debilidades		Estrategia
<b>O5</b>	Aumento de ventas por Internet.	<b>F3</b>	Capacidad de procesamiento transaccional alta y confiable.	Plan comunicacional de posicionamiento de marca.
		<b>D3</b>	Lentitud en procesos de integración para ventas por internet.	Mejorar procesos internos de integración para ventas por internet.
<b>O6</b>	Intensificación de ventas en comercios de barrio, pequeños comercios, ferias y mercados informales, predominando el pago en efectivo.	<b>D8</b>	Innovación no oportuna en productos y servicios.	Optimizar procesos de innovación, para incorporar soluciones adecuadas a comercios pequeños, para apoyar sus ventas.
<b>O7</b>	Alianzas de negocio con servicios complementarios.	<b>D2</b>	Procesos de innovación medianamente maduros.	Optimizar procesos de innovación, para generar alianzas con proveedores de productos complementarios.
<b>O8</b>	Nuevos proveedores de equipos, con mejores precios y tecnologías flexibles.	<b>D6</b>	Equipo interno con bajo conocimiento de tendencias de la industria.	Mejorar el conocimiento de nuevos equipos y tecnologías, para incorporar en la oferta de productos.

*Tabla 7 Estrategias según análisis FODA – Amenazas*

Amenazas		Fortalezas / Debilidades		Estrategias
<b>A1</b>	La tensión competitiva provoca ataques de competidores.	<b>D1</b>	Cultura interna no desarrollada bajo un entorno competitivo.	Desarrollo de plan interno cultural y de habilidades, para enfrentar la competencia.
		<b>D5</b>	Equipo interno sin dominio de la oferta de la competencia.	Desarrollo de procesos de análisis de competencia y estrategias de defensa.
<b>A2</b>	Cambios regulatorios que afecten la rentabilidad.	<b>F8</b>	Capacidad de reducir costos.	Desarrollo de plan interno de optimización.
<b>A3</b>	Regulaciones que fomentan el ingreso de nuevos actores al mercado de medios de pago.	<b>D1</b>	Cultura interna no desarrollada bajo un entorno competitivo.	Desarrollo de plan interno cultural y de habilidades, para enfrentar la competencia.
		<b>D5</b>	Equipo interno sin dominio de la oferta de la competencia.	Desarrollo de procesos de análisis de competencia y estrategias de defensa.

Amenazas		Fortalezas / Debilidades		Estrategias
<b>A4</b>	Ingreso de nuevos competidores.	<b>D1</b>	Cultura interna no desarrollada bajo un entorno competitivo.	Desarrollo de plan interno cultural y de habilidades, para enfrentar la competencia.
		<b>D5</b>	Equipo interno sin dominio de la oferta de la competencia.	Desarrollo de procesos de análisis de competencia y estrategias de defensa.
<b>A5</b>	Aumento de productos sustitutos, como monederos virtuales.	<b>D4</b>	Equipo de venta con alto conocimiento de los productos.	Plan de capacitación interna sobre productos de Transbank y ofertas de la competencia.
		<b>D5</b>	Equipo interno sin dominio de la oferta de la competencia.	
<b>A6</b>	Productos ofrecidos por la competencia que son atractivos para los clientes.	<b>D4</b>	Equipo de venta con alto conocimiento de los productos.	Plan de capacitación interna sobre productos de Transbank y ofertas de la competencia.
		<b>D5</b>	Equipo interno sin dominio de la oferta de la competencia.	
<b>A7</b>	Nuevos competidores adquirentes de origen bancario, con productos cruzados atractivos para los clientes.	<b>F7</b>	Equipo de personas con conocimiento de los clientes.	Generación de plan de mejora de procesos de innovación, para incorporar alianzas con terceros, que permitan competir con oferta de productos cruzados de nuevos adquirentes.
		<b>D8</b>	Innovación no oportuna en productos y servicios.	
<b>A8</b>	Con la entrada de nuevos adquirentes, podrían realizar ofertas atractivas a los PSP y llevarse a toda su cartera de comercios secundarios.	<b>F1</b>	Precios bajos.	Diseñar oferta atractiva de precios y condiciones a los PSP.
<b>A9</b>	Oferta de mejores condiciones operacionales por parte de la competencia, como por ejemplo abono inmediato.	<b>D8</b>	Innovación no oportuna en productos y servicios.	Plan de mejora de procesos de innovación.  Mejora de productos en base a necesidades de clientes y potencial nuevas ofertas.

Amenazas		Fortalezas / Debilidades		Estrategias
<b>A10</b>	Amenaza de oferta de productos, como recarga de celulares, pago de cuentas, entre otros.	<b>D8</b>	Innovación no oportuna en productos y servicios.	Plan de mejora procesos de innovación.  Mejora de productos en base a necesidades de clientes y potencial nuevas ofertas.

Adicionalmente, tomando como base las Estrategias Competitivas de Porter, se observa lo siguiente:

Según lo señalado por Ricardo Blümel, Gerente de Marketing y Estrategia de Transbank, al diario financiero en mayo de 2020, Transbank comenzó a trabajar un fuerte plan de reducción de costos y eficiencia operacional en todas las áreas de la compañía, generando efectos positivos en los resultados financieros del primer trimestre. Lo anterior, enmarcado en un proceso de transformación de la compañía, que pone foco en el cliente e implementando mayores innovaciones tecnológicas en las operaciones y el servicio. De acuerdo con lo explicado anteriormente, se entiende que Transbank está ejecutando una estrategia de liderazgo en costos. Se propone que la compañía mantenga esta estrategia, para mantener y mejorar sus márgenes, pero no se recomienda que siga esta estrategia para reducir los precios y presionar a sus competidores, sino complementar con servicios de valor agregado, que permitan captura más valor.

En cuanto a diferenciación del producto, no se observa que Transbank desarrolle esta estrategia. No ha desarrollado diferenciaciones en sus productos. Las excepciones de diferenciación de sus productos vienen desde hace algunos años, estas son:

- Producto cuota sin interés: permite al comercio vender en cuotas a sus clientes, recibiendo el pago parcelado en el mismo número de cuotas en que fue hecha la venta. Este producto no existe en otros adquirentes.
- Solución de pago recurrente: corresponde al pago automático con tarjeta de crédito (PAT), que existe hace varios años dentro de la oferta de Transbank,

pero tiene la particularidad de que, en caso de que la tarjeta con la que fue originalmente inscrito el pago caduque, esta sea reemplazada con la nueva tarjeta. Esta función particular no es ofrecida por otros adquirentes y es de alto valor para los comercios y también trae comodidad para el tarjetahabiente, ya que no requiere actualizar sus datos de pago cuando cambia de tarjeta de crédito.

- Webpay One click: es un producto para ventas por internet que permite al tarjetahabiente registrar sus datos de pago en el sitio web del comercio una única vez, para luego realizar compras sin repetir el ingreso de los datos de la tarjeta. Este producto es altamente valorado por los comercios.

Se recomienda que Transbank desarrolle estrategias de diferenciación de sus productos, pero en alianza con otros proveedores tecnológicos. Tanto los PSP como las empresas entrantes al mercado incorporan soluciones de valor agregado, como por ejemplo sistemas de gestión para los comercios. Para que Transbank logre contar con esos productos de valor agregado, requeriría del desarrollo de grandes esfuerzos para la compañía.

Transbank se encuentra en una puesta al día de sus soluciones, llevando sus productos a los niveles en que se encuentran hace años en otros mercados del mundo más maduros. Sin ir más lejos, el recientemente lanzado producto Cobro QR, que permite el cobro con tarjeta a través de un código generado en una aplicación en un dispositivo móvil, es un producto que parece innovador en Chile, pero que ya existe ha años en otros mercados.

En cuanto a la estrategia de segmentación de Mercado (o enfoque), esto puede ser una estrategia efectiva para Transbank. Funcionando en un modelo de 4 partes, Transbank conoce los comercios o rubros en los que puede obtener mayor rentabilidad. De la misma manera, conoce los comercios que generan mayores transacciones, que son relevante fidelizar, ya que, si optaran por la competencia, podrían afectar el volumen de ventas y por tanto los costos que la compañía puede

prorratar por cada transacción. Según lo anterior, se propone que Transbank realice la segmentación de sus clientes en base a rentabilidad y volumen transaccional y desarrolle ofertas atractivas para estos clientes y estrategias de fidelización.

Siguiendo el Modelo Delta, se propone que Transbank se posicione en la esquina del triángulo “Solución Integral al Cliente”. Para ello, se requiere que desarrolle redefinición de la experiencia con el cliente, esto implica segmentar correctamente a sus clientes en tramos adecuados (tal como se propuso en párrafos anteriores), permitiendo definir distintas prioridades a cada segmento.

Otro aspecto para desarrollar en la posición “Solución Integral al Cliente” es amplitud horizontal, es decir, desarrollar la mayor cobertura posible de productos hacia el cliente. Se observa que Transbank tiene una amplia gama de productos, pero no necesariamente estas son soluciones que resuelvan el objetivo del cliente. Por ejemplo, en el caso de autoservicio, Transbank ofrece los equipos para pagar con tarjeta, pero el cliente lo que requiere es una solución integral, quiere poder instalar y operar un punto de autoatención, que reciba pagos con tarjetas. En este caso, Transbank debe realizar alianzas estratégicas con los proveedores de soluciones que requieren integrar el medio de pago con tarjetas, para presentar una solución conjunta al cliente, en la que el medio de pago esté resuelto.

En el comercio electrónico, Transbank puede generar alianzas con los principales proveedores de plataformas tecnológicas, para realizar ofertas o promociones que permitan al cliente reducir sus costos. Además, estas alianzas deben permitir que los procesos de interacción del cliente sean mucho más simples y expeditos, y no requieran la coordinación por parte del cliente.

Fomentar la adquisición de productos de pago integrados al comercio en una alternativa para aumentar las barretas de salida, lo que se puede realizar a través de alianzas con proveedores tecnológicos, por ejemplo, de sistemas de venta y control de inventario. Ya que se requiere un esfuerzo para realizar la integración, al contar con el sistema de pago integrado, le será mucho más difícil al comercio cambiarse de procesador de pago con tarjetas.

En resumen, las estrategias propuestas a partir de la Matriz FODA, el Modelo de Estrategias Competitivas de Porter y el Modelo Delta son:

*Tabla 8 Resumen de estrategias según matriz FODA*

Ámbito	Estrategias	
<b>Productos</b>	<b>E1</b>	Realizar un plan de mejoras en productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar ventas por internet.</li> <li>- Apoyo a ventas de pequeños comercios.</li> </ul>
	<b>E2</b>	Ampliar oferta de productos (pago de cuentas, recargas de celulares, etc.).
	<b>E3</b>	Ampliar oferta de productos complementarios bancarios a comercios.
	<b>E4</b>	Ampliar oferta de productos de valor agregado a comercios (sistemas de venta, de gestión, etc.).
	<b>E5</b>	Diseño de oferta atractiva de precios y condiciones a los PSP.
	<b>E6</b>	Realizar alianzas de negocio para mejorar oferta conjunta a comercios (ej: planes promocionales de plataformas de comercio electrónico).
<b>Marketing y Comunicación</b>	<b>E7</b>	Desarrollar plan comunicacional para posicionar atributos de marca.
	<b>E8</b>	Plan de desarrollo comercial a través de cross selling con énfasis en productos integrados.
<b>Relación con el cliente</b>	<b>E9</b>	Segmentación de clientes, en base a rentabilidad y volumen transaccional.
	<b>E10</b>	Elaborar un plan de apoyo a comercios, para potenciar ventas por internet.
	<b>E11</b>	Realizar plan para mejorar el posicionamiento de los productos para ventas por internet en los sitios de los comercios.
	<b>E12</b>	Plan de fidelización de comercios clave.
<b>Procesos</b>	<b>E13</b>	Fortalecer procesos de innovación.
	<b>E14</b>	Mejorar procesos internos de integración para ventas por internet.
	<b>E15</b>	Implementación de un proceso de análisis de la competencia.
	<b>E16</b>	Desarrollo de un plan interno de optimización, para reducir costos.
<b>Desarrollo organizacional</b>	<b>E17</b>	Desarrollar plan interno cultural y de habilidades, para enfrentar a la competencia.
	<b>E18</b>	Desarrollo de plan de capacitación interno de productos de la compañía y de la competencia.

### 9.3.4. Cuadro de Mando Integral

Para seguimiento de la estrategia, se propone el uso de un cuadro de mando integral.

#### 9.3.4.1. Definición de perspectivas

Se establecen las perspectivas, según se señala a continuación:

**Perspectiva Financiera:** esta perspectiva es relevante en la situación que enfrenta la compañía, ya que dentro de ella se establecerán los objetivos que dan cuenta del resultado financiero y podrán mostrar si las acciones que se seguirán son las correctas para el logro de los objetivos, o si son afectados por la competencia.

**Perspectiva del Cliente:** esta perspectiva permitirá hacer seguimiento a los objetivos que responden a qué hacer para satisfacer las necesidades de los clientes y fomentar su fidelización.

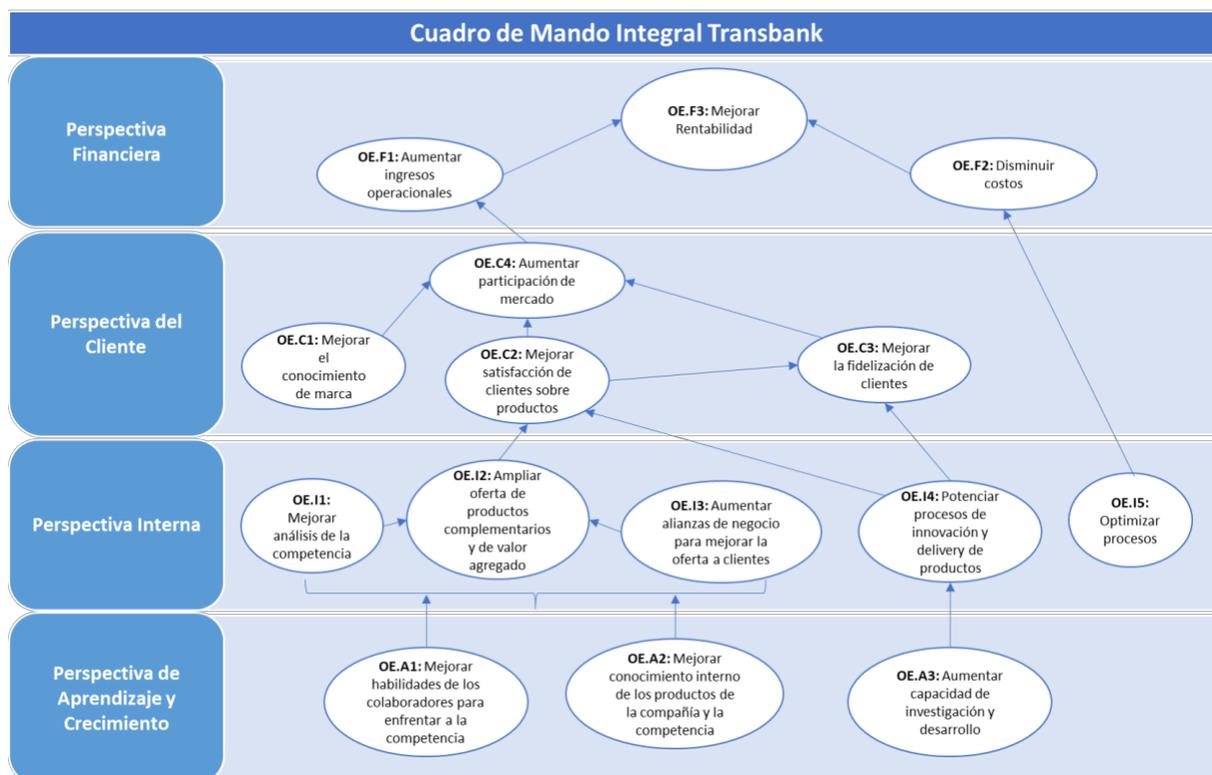
**Perspectiva Interna:** esta perspectiva persigue asegurar la ejecución exitosa de los procesos claves de la organización, los que deben ser optimizados y ejecutados con excelencia, estos se centrarán en mejorar las entregas de productos y desarrollar nuevas funciones, para enfrentar el entorno competitivo.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** en esta perspectiva se establecerán los objetivos que perseguirá la compañía, en cuanto a su capital humano.

#### 9.3.4.2. Cuadro de Mando Integral

A continuación, se plantean los objetivos estratégicos para cada perspectiva y la relación entre ellos.

Ilustración 14 Cuadro de Mando Integral Transbank



### 9.3.4.3. Factores Críticos de Éxito

Se identifican los siguientes factores críticos de éxito, para cada objetivo estratégico definido.

Tabla 9 Factores críticos de éxito para cada objetivo estratégico

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Factores Críticos de Éxito
Financiera	OE. F1: Aumentar ingresos.	Ser oportunos.
	OE. F2: Disminuir costos.	Destinar recursos para programas de optimización.
	OE. F3: Mejorar Rentabilidad.	Ser eficientes en aumento de ventas y disminución de costos.
Cliente	OE.C1: Mejorar el conocimiento de marca.	Destinar recursos para campañas.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Factores Críticos de Éxito
	<b>OE.C2:</b> Mejorar satisfacción de clientes sobre productos.	Entender los requerimientos de los clientes.
	<b>OE.C3:</b> Mejorar la fidelización de clientes.	Entender los requerimientos de los clientes.
	<b>OE.C4:</b> Aumentar participación de mercado.	Disponer productos y servicio adecuados a las necesidades de los clientes.
<b>Interna</b>	<b>OE. I1:</b> Mejorar análisis de la competencia.	Destinar recursos.
	<b>OE. I2:</b> Ampliar oferta de productos complementarios y de valor agregado.	Rapidez de innovaciones, conocimiento de la industria, comprensión de las necesidades de los clientes.
	<b>OE. I3:</b> Aumentar alianzas de negocio para mejorar la oferta a clientes.	Conocimiento de la industria, comprensión de necesidades de los clientes.
	<b>OE. I4:</b> Potenciar procesos de innovación y delivery de productos.	Destinar recursos y dar prioridad.
	<b>OE. I5:</b> Optimizar procesos.	Destinar recursos para programas de optimización.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<b>OE. A1:</b> Mejorar habilidades de los colaboradores para enfrentar a la competencia.	Disposición de los colaboradores.
	<b>OE. A2:</b> Mejorar conocimiento interno de los productos de la compañía y la competencia.	Destinar recursos y capacidades.
	<b>OE. A3:</b> Aumentar capacidad de investigación y desarrollo.	Destinar recursos y dar prioridad.

#### 9.3.4.4. Indicadores

Se proponen los siguientes indicadores, para cada objetivo estratégico planteado.

Tabla 10 Indicadores para cada objetivo estratégico

Objetivos Estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta	Frecuencia de Medición
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OE.F1: Aumentar ingresos operacionales	Crecimiento de ingresos operacionales	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Ingresos proyectados tendencia}}$	105%	Mensual
OE.F2: Disminuir costos	Crecimiento costos	$\frac{\text{Costos del periodo}}{\text{Costos proyectados tendencia}}$	95%	Trimestral
OE.F3: Mejorar Rentabilidad	Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas totales}}$	Aumento 5% sobre periodo anterior	Mensual
	ROA	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Activos}}$	Aumento 5% sobre periodo anterior	Mensual
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OE.C1: Mejorar el conocimiento de marca	Índice de conocimiento de marca	Evaluación de 1 a 5	80% de la posición ideal	Semestral
OE.C2: Mejorar satisfacción de clientes sobre productos	Índice de satisfacción de productos	Evaluación de 1 a 5	80% de la posición ideal	Trimestral
OE.C3: Mejorar la fidelización de clientes	Fuga de clientes	$\frac{\text{Clientes desafiados}}{\text{Clientes desafiados proyectados tendencia}}$	95%	Mensual
OE.C4: Aumentar participación de mercado	Participación de mercado	$\frac{\text{Clientes vigentes}}{\text{Clientes proyectado normal}}$	105%	Mensual
<b>Perspectiva Interna</b>				
OE.I1: Mejorar análisis de la competencia	Cumplimiento planificación análisis de competencia	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$	100%	Mensual
OE.I2: Ampliar oferta de productos complementarios y de valor agregado	Cumplimiento de plan de lanzamiento de productos	$\frac{\text{Nuevos productos lanzados}}{\text{Nuevos productos planificados}}$	100%	Trimestral
OE.I3: Aumentar alianzas de negocio para mejorar la oferta a clientes	Cumplimiento de plan nuevas alianzas	$\frac{\text{Nuevas alianzas realizadas}}{\text{Nuevas alianzas planificadas}}$	100%	Trimestral
OE.I4: Potenciar procesos de innovación y delivery de productos	Cumplimiento plan de mejora procesos innovación	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$	100%	Mensual
OE.I5: Optimizar procesos	Cumplimiento plan de optimización de procesos	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$	100%	Mensual
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>				
OE.A1: Mejorar habilidades de los colaboradores para enfrentar a la competencia	Cumplimiento plan de capacitación	$\frac{\text{Colaboradores capacitados}}{\text{Colaboradores a capacitar}}$	100%	Trimestral
OE.A2: Mejorar conocimiento interno de los productos de la compañía y la competencia	Cumplimiento plan de capacitación	$\frac{\text{Colaboradores capacitados}}{\text{Colaboradores a capacitar}}$	100%	Trimestral
OE.A3: Aumentar capacidad de investigación y desarrollo	Cumplimiento plan de aumento I+D	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$	100%	Trimestral

#### 9.3.4.5. Planes de acción

Los planes de acción para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos se presentan a continuación, en base a las estrategias planteadas:

Tabla 11 Planes de acción para cumplir los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
<b>Perspectiva Financiera</b>	
OE.F1: Aumentar ingresos operacionales	E10 Elaborar un plan de apoyo a comercios, para potenciar ventas por internet.
	E11 Realizar plan para mejorar el posicionamiento de los productos para ventas por internet en los sitios de los comercios.
	E5 Diseño de oferta atractiva de precios y condiciones a los PSP.
OE.F2: Disminuir costos	E16 Desarrollo de un plan interno de optimización, para reducir costos.
OE.F3: Mejorar Rentabilidad	- Resultado de los planes de acción
<b>Perspectiva del Cliente</b>	
OE.C1: Mejorar el conocimiento de marca	E7 Desarrollar plan comunicacional para posicionar atributos de marca.
OE.C2: Mejorar satisfacción de clientes sobre productos	E9 Segmentación de clientes, en base a rentabilidad y volumen transaccional.
	E8 Plan de desarrollo comercial a través de cross selling con énfasis en productos integrados.
OE.C3: Mejorar la fidelización de clientes	E12 Plan de fidelización de comercios clave.
	E1 Realizar un plan de mejoras en productos: -Facilitar ventas por internet -Apoyo a ventas de pequeños comercios
OE.C4: Aumentar participación de mercado	
<b>Perspectiva Interna</b>	
OE.I1: Mejorar análisis de la competencia	E15 Implementación de un proceso de análisis de la competencia.
OE.I2: Ampliar oferta de productos complementarios y de valor agregado	E2 Ampliar oferta de productos (pago de cuentas, recargas de celulares, etc.)
	E3 Ampliar oferta de productos complementarios bancarios a comercios.
	E4 Ampliar oferta de productos de valor agregado a comercios (sistemas de venta, de gestión, etc.)
OE.I3: Aumentar alianzas de negocio para mejorar la oferta a clientes	E6 Realizar alianzas de negocio para mejorar oferta conjunta a comercios (ej: planes promocionales de plataformas de comercio electrónico).
OE.I4: Potenciar procesos de innovación y delivery de productos	E13 Fortalecer procesos de innovación.
OE.I5: Optimizar procesos	E14 Mejorar procesos internos de integración para ventas por internet.
	E16 Desarrollo de un plan interno de optimización, para reducir costos.
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	
OE.A1: Mejorar habilidades de los colaboradores para enfrentar a la competencia	E17 Desarrollar plan interno cultural y de habilidades, para enfrentar a la competencia.
OE.A2: Mejorar conocimiento interno de los productos de la compañía y la competencia	E18 Desarrollo de plan de capacitación interno de productos de la compañía y de la competencia.
OE.A3: Aumentar capacidad de investigación y desarrollo	E13 Fortalecer procesos de innovación.

## 10. Conclusiones

De acuerdo con lo desarrollado en el presente trabajo, se realizó el análisis de Transbank en el mercado competitivo de Medios de Pago en Chile y su entorno.

Además, se realizó la revisión de herramientas de gestión que permiten analizar los ámbitos externos e internos de la compañía, definir estrategias y mecanismos para su seguimiento, seleccionando aquellas más aptas para la situación de la compañía y las características del negocio.

Sumado a lo anterior, en base a los análisis del entorno, de la industria e internos, se logró establecer una serie de estrategias, para que la empresa se desarrolle en un entorno competitivo, aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que brinda el entorno, además de transformar sus debilidades en puntos fuertes que le permitan contrarrestar las amenazas actuales y futuras de los nuevos competidores.

Finalmente, se diseñó una herramienta que permite el seguimiento de las estrategias, a través de un Cuadro de Mando Integral.

Transbank es una Empresa con amplia trayectoria en el país, que tiene atributos valorados por sus clientes, los que debe explotar y potenciar. También tiene una serie de desafíos que cubrir, ya que entran al mercado competidores con amplia experiencia en otros países, con ofertas que serán atractivas para los clientes.

Las estrategias y herramientas de gestión propuestas en este trabajo sientan una base para que Transbank pueda mantener su posición dominante en el mercado.

## Bibliografía

- Banco Central de Chile. (2020). Sistemas de Pago. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/sistemas-de-pagos>.
- Business to you. (2018). Value Net Model: Coopetition instead of Competition. Obtenido de <https://www.business-to-you.com/value-net/>
- Carrizo, C. (2020). ¿Por qué seguimos hablando del Efectivo? Seminario de Capacitación para Periodistas AIPEF/Banco Central de Chile. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133217/cfc02072020.pdf/30718cae-d3d9-394b-2fc0-065dd884a718?t=1593703025207>
- Casali, G. (2013). TRANSACCIONES BANCARIAS MEDIANTE DISPOSITIVOS MÓVILES. Tesis de Ingeniería en Informática y Gestión. Universidad Diego Portales.
- Cova, J. (2017). Evolución de los medios de pago en Chile y su incidencia en el comportamiento de los componentes de M1. Tesis de Magister en Economía Financiera. Universidad de Santiago de Chile.
- Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (2020). Beneficios de la Integración CMF – SBIF. Obtenido de <http://www.cmfchile.cl/ver-mas.html>.
- Competitividad y estrategia. (2020). Estrategia competitiva. Obtenido de <https://www.competitividadyestrategia.com/estrategia-competitiva.html>.
- Diario Financiero. (2020). Santander acelera ingreso a negocio de medios de pago a través de red propia Getnet. Obtenido de <https://www.ebench.cl/articulo-santander-acelera-ingreso-a-negocio-de-medios-de-pago/>
- Diario Financiero. (2020). "La función de copiar y pegar los contenidos del Diario Financiero es exclusiva de los usuarios DF Full. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/mercados/banca-fintech/socio-de-bci-en-el-negocio-de-medios-de-pago-afirma-que-podran-iniciar/2020-08-07/130745.html>
- García, J. (2020). Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

- Gündüz, E. (2013). *ScienceDirect*. Obtenido de ScienceDirect: Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/>
- Inostroza, D. y Lecaros, P. (2015). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE DISPOSITIVO MÓVIL COMO MEDIO DE PAGO PARA TRANSBANK. Tesis de Licenciado en Informática y Gestión. Universidad Diego Portales.
- La Tercera. (13 de septiembre de 2020). MACH lanza MACH Pay, la nueva solución para comercios. Ediciones especiales de La Tercera, p.3.
- La Tercera (13 de septiembre de 2020) Tecnología que otorga rapidez, simpleza y seguridad. Ediciones especiales de La Tercera, p.6.
- Majluf, N. (2018). Modelo Delta: Cómo poner al cliente al centro de la estrategia. Obtenido de <http://clasetest.emol.cl/articulos/nicolas-majluf/modelo-delta-como-poner-al-cliente-al-centro-de-la-estrategia/>.
- Mandilas, A. K. (2013). Predicting Consumer's Perceptions in On-line Shopping. *ScienceDirect*. Obtenido de ScienceDirect.
- Muñiz, R. y Muñiz de la Torre, V. (2018). Marketing en el siglo XXI. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, 23(48), 105-126. Recuperado en 18 de septiembre de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&tlng=es).
- Payment Media. (2020). Chile: regulación tasas de intercambio. Obtenido de <https://www.paymentmedia.com/news-4943-chile-regulacin-tasas-de-intercambio.html>.
- Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ronda, G. (2002). *Un concepto de estrategia*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Selim Aren, M. G. (2013). *ScienceDirect*. Obtenido de ScienceDirect.
- Tendencia en Medios de Pago. (2019). IX Informe. Obtenido de <https://mediosdepago.minsait.com/es>.



Transbank. (2020). Misión y Visión. Obtenido de <https://publico.transbank.cl/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>.

Tribunal de Defensa de La Libre Competencia (TDLC). (2018). TDLC. Obtenido de [https://www.tdlc.cl/nuevo\\_tdlc/que-hacemos/](https://www.tdlc.cl/nuevo_tdlc/que-hacemos/).

Valderrama, R. (2019). EL MODELO DE 4 PARTES COMO IMPULSOR DEL PAGO DIGITAL EN CHILE. Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/opinion/el-modelo-de-4-partes-como-impulsor-del-pago-digital-en-chile>.