



UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL

# **EVALUACION TECNICA - ECONOMICA DE LA INTEGRACION DEL ROL ADQUIRENTE EN EL GRUPO SANTANDER CHILE**

**JUAN PABLO CRUZ TORRES**

Memoria para optar al título de  
Ingeniero Civil Industrial

Profesor Supervisor:

**RODOLFO MARTÍNEZ OCARIZ**

Santiago de Chile, 2004



UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL

# **EVALUACIÓN TÉCNICA – ECONÓMICA DE LA INTEGRACIÓN DEL ROL ADQUIRENTE EN EL GRUPO SANTANDER CHILE**

**JUAN PABLO CRUZ TORRES**

Memoria presentada a la Comisión integrada por los profesores:

**RODOLFO MARTÍNEZ OCARÍZ**

**FERNANDO LEÓN DEL PEDREGAL**

**OSVALDO BARRIENTOS VALENZUELA**

**CRISTÓBAL PRADO FERNÁNDEZ**

Para completar las exigencias del título de  
Ingeniero Civil Industrial

Santiago de Chile, 2004

A mis Padres, que me apoyaron en todo momento brindándome cariño y comprensión en el transcurso de este largo y arduo camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos aquellos que hicieron posible la realización de esta tesis.

A quienes me brindaron su apoyo y su valioso tiempo para el cumplimiento de esta meta, que pone fin a una gran etapa de mi vida.

En forma muy especial, quiero agradecer a los señores Alejandro Cuevas Merino, Osvaldo Barrientos Valenzuela, Cristóbal Prado Fernández, Domingo Vásquez Bertin, Eric Campos Sepúlveda y Sandra Novoa Manríquez, quienes me abrieron las puertas accediendo a la información para cumplir con los objetivos inicialmente propuestos.

A Don Luis Escobar Águila y Don Rodolfo Martínez Ocariz, quienes me guiaron, entregándome herramientas y conocimientos fundamentales, que me permitieron constatar no sólo su calidad profesional, sino también su calidad humana.

A mis queridos amigos, por su infinita alegría, quienes en todo momento me brindaron su apoyo y me incentivaron a lo largo de este camino. Particularmente quiero agradecer a Germán, Claudio, Rodrigo y Pablo. Una mención especial merece Roberto que sin lugar a duda con su incentivo y ayuda hizo posible el término de esta tesis.

Y finalmente, a mis hermanas y a María Inés, quienes con su paciencia y comprensión estuvieron a mi lado y han sido un apoyo incondicional a lo largo de mi vida, y específicamente a mis padres, que me dieron la oportunidad de adquirir conocimientos y valores fundamentales, que estoy seguro me han sido y serán de gran ayuda para enfrentar los obstáculos.

Una recuerdo especial, merece en este momento mi abuela que desde muy niño incentivó en mi, el amor por esta profesión y sin duda estará muy feliz.

Para todos ustedes, muchas gracias.

## INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN .....	1
I. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 OBJETIVOS .....	6
1.1.1 Objetivo Principal.....	6
1.1.2 Objetivos Secundarios.....	6
1.2 METODOLOGÍA A UTILIZAR .....	7
II. SITUACION ACTUAL .....	8
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL DEL PRODUCTO .....	8
2.1.1 Definición comercial del producto.....	8
2.1.2 El producto: Tarjetas de Crédito.....	9
2.1.2.1 Características Físicas de las Tarjetas de Crédito.....	10
2.1.2.2 Tipos de Tarjetas .....	10
2.1.2.3 Aspectos Generales .....	10
2.1.3 Reseña Histórica .....	12
2.1.4 Las Tarjetas de Crédito en Chile .....	12
2.2 EL SISTEMA TARJETA DE CRÉDITO .....	14
2.2.1 El Proceso de Compra .....	14
2.2.2 Entidades participantes .....	16
2.2.2.1 Instituciones Financieras .....	16
2.2.2.2 Operador Adquirente .....	17
2.2.2.3 Tarjeta-habientes.....	17
2.2.2.4 Establecimientos Comerciales .....	17
2.2.2.5 Marcas Internacionales .....	17
2.2.2.6 Banco Central de Chile.....	18
2.2.2.7 Superintendencia Bancos e Instituciones Financieras ....	18

2.2.3	Roles de Entidades .....	19
2.2.3.1	<i>Rol Emisor</i> .....	19
2.2.3.2	<i>Rol Adquirente</i> .....	19
2.2.4	Relaciones entre Entidades .....	20
2.2.5	Control del Sistema de Tarjetas de Crédito .....	21
2.2.5.1	<i>Respecto a Organismos Fiscalizadores</i> .....	21
2.2.5.2	<i>Respecto a Empresas Emisoras</i> .....	21
2.2.5.3	<i>Respecto a la Emisión de las Tarjetas de Crédito</i> .....	21
2.2.5.4	<i>Respecto del uso de la Tarjeta de Crédito</i> .....	21
2.2.5.5	<i>Respecto a las Empresas Internacionales</i> .....	22
2.2.5.6	<i>Respecto a Empresa Operadora de Tarjetas de Crédito</i> . 22	
2.2.6	Beneficios de los participantes .....	23
2.2.6.1	<i>Beneficio de las Instituciones Financieras</i> .....	23
2.2.6.2	<i>Beneficio del Operador</i> .....	23
2.2.6.3	<i>Beneficio de Clientes Tarjeta-habientes</i> .....	23
2.2.6.4	<i>Beneficio de las Marcas Internacionales</i> .....	23
2.2.6.5	<i>Beneficio de los Establecimientos Comerciales</i> .....	24
2.3	INDUSTRIA DE TARJETAS EN CHILE.....	25
2.3.1	Marcas.....	25
2.3.1.1	<i>Marcas de Tarjetas de Crédito en Chile</i> .....	25
2.3.1.2	<i>Licencias de Marcas</i> .....	28
2.3.2	Comercios.....	29
2.3.2.1	<i>Categorías y Rubros de Comercios</i> .....	29
2.3.2.2	<i>Captación de Comercios</i> .....	30
2.3.2.3	<i>Tasas de Descuento</i> .....	31
2.3.2.4	<i>Períodos de Desfase de Pagos</i> .....	31
2.3.2.5	<i>Anticipo a Comercios</i> .....	32
2.3.2.6	<i>Costos de Establecimientos Comerciales adicionales</i> ....	32
2.3.2.7	<i>Cobertura</i> .....	32
2.3.3	Tecnología, Transacciones y Autorizaciones.....	33
2.3.3.1	<i>Tipos de tecnología</i> .....	33
2.3.3.2	<i>Funciones de POS</i> .....	34
2.3.3.3	<i>Marcas de POS</i> .....	34

2.3.3.4	<i>Modelo de Autorizaciones</i>	34
2.3.3.5	<i>Estándares de Servicio de Autorización</i>	36
2.3.4	Volumen, Concentración y Distribuciones en las Transacciones	36
2.3.5	Fraudes	36
2.3.5.1	<i>Volumen de Fraude en Chile</i>	36
2.3.5.2	<i>Tipos de fraudes</i>	37
2.3.5.3	<i>Herramientas predictivas</i>	37
2.3.6	Operador Adquirente	38
2.3.7	Funciones del Adquirente	40
2.3.7.1	<i>Funciones relacionadas con los Bancos</i>	40
2.3.7.2	<i>Funciones relacionadas a Establecimiento Comercial</i>	41
2.4	LA INSTITUCIÓN FINANCIERA	42
2.4.1	Banco Santander Central Hispano	42
2.4.1.1	<i>Áreas de Negocios</i>	43
2.4.1.2	<i>Historia del Grupo Santander</i>	44
2.4.2	Grupo Santander Chile	45
2.4.2.1	<i>Reseña Histórica</i>	45
2.4.2.2	<i>Información General del Banco Santander-Santiago</i>	47
2.4.2.3	<i>Divisiones del Banco</i>	48
III.	SITUACION A RESOLVER	50
3.1	PRESENTACIÓN	50
3.2	EL PROYECTO	50
IV.	GENERACION Y EVALUACION DE ALTERNATIVAS	52
4.1	ALTERNATIVA 1	52
4.2	ALTERNATIVA 2	52
4.3	ALTERNATIVA 3	53
V.	MODELO DE ADQUIRENCIA PROPUESTO	54
5.1	ESTRUCTURA	54
5.2	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	54
5.2.1	Actividades a desarrollar	55
5.2.2	Áreas involucradas	56

5.2.2.1 Medios de Pago .....	56
5.2.2.2 Segmentos, las 3 Bancas .....	56
5.2.2.3 Riesgo .....	57
5.2.2.4 Tecnología / Operaciones.....	57
5.2.3 Definiciones en el Nuevo Modelo de Negocio .....	58
5.2.4 Ventajas de Integrar el Rol Adquirente.....	63
VI. ANÁLISIS ECONÓMICO .....	66
6.1 INVERSIÓN.....	66
6.2 TASA DE DESCUENTO.....	67
6.3 DEPRECIACIÓN.....	69
6.4 CAPITAL DE TRABAJO .....	69
6.5 INGRESOS.....	70
6.5.1 Ingresos Comisión Comercio .....	70
6.5.2 Ingresos Compra en Cuotas .....	70
6.5.3 Ingresos Compra Extranjeros en Chile .....	70
6.5.4 Ingresos Arriendo POS .....	70
6.5.5 Ingresos por Spread Tarjeta de Crédito.....	71
6.5.6 Ingresos por Saldos Vistas .....	71
6.5.7 Ingresos por Factoring .....	71
6.6 COSTOS.....	72
6.6.1 Costos Administrativos .....	72
6.6.2 Costo de Procesamiento .....	72
6.6.3 Costo Mantenimiento de POS .....	72
6.6.4 Costo de Marketing .....	72
6.6.5 Costo de Fraude .....	72
6.6.6 Costo de Financiamiento por Factoring.....	72
6.6.7 Costo de Ineficiencia.....	73
6.6.8 Costos Personal.....	73
VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	74
7.1 SUPUESTOS .....	74
7.2 FLUJOS .....	74
7.2.1 Proyección Ingresos.....	74

7.2.2 Proyección Costos .....	75
7.2.3 Flujo de Caja .....	76
7.2.4 Análisis de Sensibilidad .....	76
7.2.4.1 Sensibilización Volumen de Venta de los Comercios .....	76
7.2.4.2 Sensibilización Merchant Discount Rate .....	77
7.2.4.3 Sensibilización Ingresos Spread Tarjeta de Crédito .....	78
VIII. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	81

ÍNDICE DE ANEXOS.....	83
ANEXO 1 “SISTEMA DE CRÉDITOS” .....	84
ANEXO 2 “EI MODELO OPERACIONAL” .....	85
ANEXO 3 “MODELO DEL NEGOCIO” .....	86
ANEXO 4 “TASA DE COMISIÓN POR RUBRO” .....	87
ANEXO 5 “DIAGRAMA DE DESFASE DE ABONOS” .....	88
ANEXO 6 “COMERCIOS AFILIADOS” .....	89
ANEXO 7 “TERMINOLOGIA BASICA” .....	90
ANEXO 8 “MODELO DE AUTORIZACIÓN” .....	92
ANEXO 9 “VENTAS CON TARJETA DE CRÉDITO” .....	94
ANEXO 10 “MODELO DE INTERCAMBIO” .....	95
ANEXO 11 “ESTADISTICAS DE COMERCIOS CON ABONO” .....	97
ANEXO 12 “INGRESOS” .....	99
ANEXO 13 “COSTOS” .....	100
ANEXO 14 “FLUJO DE CAJA” .....	101

## RESUMEN

El proyecto consiste en evaluar la integración del Rol Adquirente por parte del Grupo Santander Chile en lo que se refiere al procesamiento, operación y administración de los medios de pago: Tarjetas de Crédito y Débito.

El objetivo principal que se plantea es evaluar y analizar la factibilidad técnica-económica de integrar el procesamiento de transacciones con tarjeta de crédito y/o débito efectuadas en los comercios adheridos, identificando la mejor alternativa e implementando un nuevo modelo de negocio.

Una entidad financiera posee la facultad de realizar tanto el Rol Adquirente como el Rol Emisor. Donde la emisión es el proceso a través del cual un banco o institución financiera, previo acuerdo con Visa, Mastercard (o cualquier otra empresa similar) emite medios de pago como son las Tarjetas de Crédito y Débito; la adquirencia es el proceso a través del cual un banco o institución financiera, previo acuerdo con Visa, Mastercard (o cualquier otra empresa similar) contrata con un comercio para procesar sus transacciones con Tarjetas de Crédito (Esto se llama afiliación comercial).

El sistema de crédito a través de las Tarjetas de Crédito y Débito se ha masificado en forma vertiginosa en Chile en los últimos años. Este hecho ha modificado los hábitos de compra y ha demostrado tener un impacto significativo en las personas, el comercio, los bancos y la economía del país. Estas tarjetas de plástico han venido a reemplazar a otros instrumentos financieros tales como el cheque y el efectivo.

En la actualidad ningún banco en Chile efectúa el Rol Adquirente, son todos solamente emisores, como consecuencia en Chile, el sistema de tarjetas de crédito desde sus inicios (1979) han estado administrados íntegramente por una empresa externa a los bancos denominada Operadora. Esta empresa, Transbank, no es emisora de plásticos, sino que sólo las administra, realizando el Rol Adquirente (administradora de Tarjetas de Crédito y Débito) como una empresa de apoyo al giro bancario cuyos accionistas son los mismos bancos.

Este esquema de funcionamiento opera sin mayores cambios en la actualidad, pero para el Grupo Santander es necesario replantearse el modelo ya que producto de la

fusión del Banco Santander y el Banco Santiago participan con cerca de un 30% en Transbank, lo que generará la posibilidad de crear un nuevo modelo de negocio. Por tanto el Grupo Santander Chile decide evaluar la orientación de la empresa a la realización del Rol Adquirente incorporando las funciones total o parcialmente, es decir, lo que se busca es la integración total o parcial hacia atrás.

Dentro de los resultados más importantes que se obtuvieron en la evaluación económica se tiene el **VAN** del negocio adquirente que es de **US\$M 169.347** con una **TIR** de **386,71%**.

De acuerdo a estos resultados económicos la integración parcial del Rol Adquirente para el Grupo Santander Chile es muy atractiva, considerando que las variables más críticas del proyecto no inciden mayormente en los resultados y que las tendencias de la industria indican un constante aumento de volúmenes de compra con dinero plástico, además de la gran presión que se ha generado por parte de organismos de gobierno (Fiscalía Nacional Económica, Ley de Mercados de Capitales II) por abrir este negocio e incorporar competencia.

Como dato adicional, cabe destacar que este producto en Chile representa cerca de un 10% de los medios de pago (efectivo, cheque, tarjetas de crédito bancarias, tarjetas de crédito de casas comerciales, otros); mientras que en otros países como Colombia, Argentina y Brasil su participación llega a niveles entre 15% y 20%. Por esto, se podría afirmar que las tarjetas de crédito tienen su propio espacio donde ampliar su cobertura como medio de pago.

Otra aliciente importante para llevar a cabo este proyecto es que el modelo de negocio actual no aprovecha los grados de rivalidad competitiva y eficiencia, ya que todos los bancos están cartelizados en el rol de emisor y no en las funciones adquirente, no contando con la facultad para incorporar comercios. Además la Fiscalía Nacional Económica aún se encuentra investigando la posición de Transbank en el mercado, y sin lugar a dudas la integración de los bancos en esta función contará con un apoyo gubernamental importante.

Dado los resultados del análisis técnico–económico de este proyecto, se propone un nuevo modelo de negocio que considera la integración vertical parcial de las

funciones del Rol Adquirente, integrando sólo aquellas funciones que generarían una ventaja competitiva y manteniendo las economías de escala en lo que se refiere a procesamiento de transacciones. La operadora seguirá procesando transacciones en los comercios, manteniendo las economías de escala en el desarrollo de sistemas, redes y volumen de transacciones y la empresa (Grupo Santander) asumirá las funciones del Banco Adquirente como son: Afiliación de comercios, Negociación de condiciones con los comercios ( Merchant Discount Rate, plazos de pago) y Manejo de fondos, etc.

Para obtener los resultados financieros se tomaron en cuenta algunos supuestos, siendo el principal, la afiliación de aquellos comercios que registran abonos de dinero en el Grupo Santander actualmente, es decir, todos aquellos Establecimientos Comerciales asociados a Transbank (con POS) que efectúen sus abonos a Cuentas del Banco serán comercios propios, con ello las funciones del Rol Adquirente de afiliación de comercios, negociación de períodos de desfase y tasa de descuento se realizará con este tipo de comercios en primera instancia, aprovechando la relación que actualmente existe.

## I. INTRODUCCIÓN

El sistema de crédito a través de las Tarjetas de Crédito y Débito se ha masificado en forma vertiginosa en Chile en los últimos años. Este hecho ha modificado los hábitos de compra y ha demostrado tener un impacto significativo en las personas, el comercio, los bancos y la economía del país.

El mercado de las Tarjetas de Crédito y Tarjetas de Débito se ha caracterizado en estos últimos años por ser altamente competitivo, atractivo y muy rentable en la banca de personas, tanto a nivel Internacional como Nacional. Estas tarjetas de plástico han venido a reemplazar a otros instrumentos financieros tales como el cheque y el efectivo, pero este mercado es tan amplio que sería muy ambicioso tratar de abarcar el mercado global de este producto, razón por la cual, el análisis de centrará en el mercado nacional.

Este último se encuentra formado por una serie de entidades que se relacionan o interactúan entre ellas, y a su vez, cumplen roles para dar vida a los sistemas de Tarjeta de Crédito y Débito.

Por sistema de tarjetas entenderemos el proyecto de una Institución Financiera para lograr que sus productos Tarjetas de Crédito y Débito puedan implementarse y desarrollarse exitosamente.

Hoy en día, todas las Instituciones Financieras tienen incorporado en la oferta de productos a sus clientes las Tarjetas de Crédito. Cada Institución Financiera decide la Marca de la tarjeta que va a emitir, pudiendo incluso tener más de una de ellas (Mastercard, Visa, Diners, Amex y/o Magna).

Los programas de Tarjetas de Crédito dan a sus emisores la posibilidad de aumentar sus colocaciones y también incrementar sus ingresos por concepto de comisiones propias del producto que se cobran directamente a los clientes y a los comercios.

Aunque no es tema de esta Tesis, se puede afirmar que las Tarjetas de Crédito y Débito, además de ser rentables para la Institución Emisora, le permiten aumentar la fidelidad de sus clientes a partir de los atributos del producto: es posible generar

asociaciones con comercios (cobranding) y dar beneficios especiales a quienes las usan en esos Establecimientos Comerciales; también se logra dar sentido de pertenencia a grupos de características particulares (club, colegios, universidades, etc.) dando origen a grupos de afinidad a quienes se les emite un plástico con un logo que los identifica; la tarjeta como medio de pago, permite el cargo de servicios (luz, agua, teléfono, etc.); permite al titular de la tarjeta administrar su dinero en forma más ordenada y eficiente.

Tanto las Marcas (Visa, Mastercard, Diners, Amex y Magna) como los agentes locales (emisores y operadora) hacen esfuerzos que apuntan a acercar los servicios financieros (bancaizar) a nuevos segmentos de la población (grupos socioeconómicos medios y medios bajos) que añadiendo nuevos atributos y servicios a las tarjetas buscan captar nuevos clientes, haciendo esfuerzos también en captar parte del mercado que han cautivado las Grandes Tiendas.

En Chile, el sistema de tarjetas de crédito desde sus inicios (1979) han estado administrados íntegramente por una empresa externa a los bancos denominada Operadora. Esta empresa, Transbank, no es emisora de plásticos, sino que sólo las administra, realizando el Rol Adquirente (administradora de Tarjetas de Crédito y Débito) como una empresa de apoyo al giro bancario cuyos accionistas son los mismos bancos.

Este esquema de funcionamiento opera sin mayores cambios en la actualidad, pero para el Grupo Santander es necesario replantearse el modelo ya que producto de la fusión entre el Banco Santander y el Banco Santiago participan con cerca de un 30% en Transbank, lo que generará la posibilidad de crear un nuevo modelo de negocio integrando el rol adquirente completamente o parte de las funciones de éste.

## **1.1 OBJETIVOS**

Este proyecto surge en el Grupo Santander Central Hispano (BCCH) por la necesidad imperiosa de revisar la posición del holding frente al negocio adquirente, buscando la diferenciación en el sistema de Tarjetas de Crédito en cada uno de los mercados en que participan, debido a las potenciales fuentes de ingresos.

### **1.1.1 Objetivo Principal**

El objetivo principal que se plantea es evaluar y analizar la factibilidad técnica-económica de integrar el procesamiento de transacciones con tarjeta de crédito y/o débito efectuadas en los comercios adheridos, identificando la mejor alternativa e implementando un nuevo modelo de negocio.

### **1.1.2 Objetivos Secundarios**

Como objetivos secundarios se plantea la necesidad de:

- Identificar cada uno de los procesos involucrados en la administración de un programa de tarjetas de crédito.
- Minimizar el impacto a los clientes debido al cambio de proveedor de la administración del servicio.
- Identificar variables que se puedan administrar para lograr una diferenciación en el servicio.
- Aumentar la cobertura del servicio de procesamiento de transacciones con Tarjeta de Crédito y Débito.
- Incrementar la utilización de las Tarjetas de Crédito del Grupo.
- Fidelizar clientes tanto tarjeta-habientes como comercios.
- Determinar Costos / Beneficios.

## **1.2 METODOLOGÍA A UTILIZAR**

Lo primero que se deberá realizar es un análisis de la situación actual, donde se definirá el producto tarjeta de crédito, se identificarán los procesos asociados a la administración del procesamiento de transacciones con Tarjeta de Crédito en los comercios adheridos al sistema, se definirá el proceso de compra, como también se describirán las funciones del Rol Adquirente en la actualidad, las entidades que participan y sus funciones. Además se determinarán las cifras macro de la industria.

Posteriormente se presenta en detalle la situación a resolver con el proyecto, diferenciando el nuevo modelo de negocio, describiendo la decisión del Grupo de integrar el Rol Adquirente, desafiándose de Transbank total o parcialmente definiendo la nueva modalidad de operación. Se identificarán cada uno de los procesos que serán asumidos por el Grupo Santander.

Una vez definidas las funciones a ser asumidas integrando el Rol Adquirente se presentan las distintas alternativas a implementar, considerando como criterios de selección los siguientes aspectos: económicos, factibilidad técnica de implementación y también aspectos estratégicos. Las alternativas se evaluarán, con el objeto de poder determinar la mejor a implementar, desarrollando un plan y evaluando el proyecto mediante un flujo de caja a 10 años.

Por último se enumerarán las conclusiones y resultados obtenidos.

## II. SITUACION ACTUAL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL DEL PRODUCTO

#### 2.1.1 Definición comercial del producto

Entenderemos como Tarjeta de Crédito a una tarjeta plástica, que representa un instrumento de pago y de crédito a la vez, que le permite a su poseedor disponer de un crédito otorgado por un emisor con el objeto de adquirir bienes y/o servicios vendidos o prestados por Establecimientos Comerciales afiliados al correspondiente sistema. Este instrumento de pago y crédito tiene como principales características que son emitidas por Instituciones Financieras, que están asociadas a una marca (Visa, Mastercard, Diners, Amex o Magna), son personales e intransferibles y quienes las poseen pueden utilizarlas para cancelar sus compras realizadas en establecimientos comerciales afiliados al sistema de tarjetas, como también retirar dinero en efectivo en la Institución Emisora o en la red de cajeros automáticos.

Algunas Ventajas para las empresas y Establecimientos Comerciales afiliados al sistema de pago se muestran a continuación:

- Brindan la opción de crédito a sus clientes, sin la responsabilidad de administrar ni asumir el riesgo asociado.
- Amplían la posibilidad de que los clientes realicen compras de mayor monto.
- Amplían la cartera de clientes, al captar compradores nacionales y extranjeros.
- Garantizan el pago de las ventas, evitando el riesgo de cheques robados o dinero falso.
- Cooperan con la descongestión de clientes y por ende, con la desconcentración de abastecimiento a fin de mes, al permitir al usuario efectuar compras en cualquier momento.
- Al disminuir el dinero en efectivo en caja, aumenta la seguridad en el establecimiento comercial.

Algunas Ventajas para el consumidor poseedor de Tarjeta de Crédito se presentan a continuación.

- Brindan la opción de pagar a fin de mes o hasta en 24 cuotas.
- Permiten acceder a un crédito en forma instantánea.
- Elimina el riesgo de portar dinero en efectivo.
- Permiten hacer compras en un amplio número de comercios en Chile y el extranjero, es decir, se cuentan con una gran cobertura.
- Posibilitan las compras en cualquier momento del mes.
- A través de la información mensual que proporciona el emisor, permiten ordenar las finanzas familiares.
- Permite acceder a dinero en efectivo, a través de cajeros automáticos, durante las 24 horas, todos los días del año.

### **2.1.2 El producto: Tarjetas de Crédito**

Las tarjetas de crédito otorgadas por los bancos, son un tipo de crédito que se ha masificado enormemente. Se trata de una operación bancaria que implica la celebración de varios contratos que están vinculados entre sí tras una finalidad económica común. Mediante ella se pretende lograr, por una parte, que el cliente pague la adquisición de bienes o servicios sin utilizar dinero, difiriendo además el pago a un período determinado, gracias a un crédito que concede el emisor de la tarjeta, y por otra parte, que un establecimiento comercial puede vender sus mercaderías o servicios mediante comprobantes suscritos por el titular de la misma, los que posteriormente, serán cobrados al banco.

Si bien, las tarjetas de crédito, poseen costos superiores a los créditos de consumo, tienen asociada una característica que las hace más flexibles en su utilización, y es que la compra va directamente asociada al financiamiento, es decir, es un crédito previamente aprobado y rotativo, sin necesidad de tener mayores trámites, como ocurriría con el crédito de consumo.

### ***2.1.2.1 Características Físicas de las Tarjetas de Crédito***

La Tarjeta de Crédito es una lámina de plástico delgada y liviana que mide 8,5 cms. de largo y 5,4 cms. de ancho. En su cara anterior se distinguen los siguientes elementos: Logotipo y nombre del Emisor, Número de tarjeta que consta de 16 dígitos, Logotipo y marca del producto, Identificación del Operador (sólo Tarjetas Internacionales), Fecha de vencimiento del plástico y Nombre de la persona natural.

### ***2.1.2.2 Tipos de Tarjetas***

Existen tres tipos de tarjetas, la tarjeta de crédito titular, tarjeta adicional de crédito y la tarjeta de empresas, las cuales se detallan a continuación:

#### **Tarjeta Titular**

La Tarjeta de Crédito Titular es aquella emitida a nombre de la persona Titular a quién el Banco ha otorgado el cupo de gasto y la línea de crédito, y por lo tanto, es responsable del pago del estado de cuenta mensual.

#### **Tarjeta Adicional**

La Tarjeta de Crédito Adicional es aquella emitida a petición del titular a nombre de otra(s) persona(s) y que usa(n) la misma cuenta (número de tarjeta), cupo y estado de cuenta. Sigue siendo el titular responsable del pago mensual.

#### **Tarjeta Empresa**

Las Tarjetas de Crédito Empresas son aquellas emitidas para el uso de los ejecutivos de una empresa, siendo esta última la responsable por el pago del estado de cuenta mensual.

### ***2.1.2.3 Aspectos Generales***

A continuación se dan a conocer aquellos aspectos que son comunes a todas las Tarjetas de Crédito utilizadas en el mercado:

### Plazo de Vigencia

Puede ser indefinido o renovable cada (3) años.

### Cupo de Crédito Rotativo

Corresponde al monto máximo de financiamiento que el Emisor asigna al tarjeta-habiente para el uso de su tarjeta, como margen crediticio.

### Cupo para Avances en Efectivo

Por medio de la Tarjeta de Crédito, el cliente puede efectuar retiros de dinero en efectivo (avances), que por lo general fluctúa entre un 30% y hasta un 50% del cupo de crédito rotativo.

### Cupo en Dólares

Corresponde al monto máximo otorgado en esta moneda a los Titulares de este tipo de Tarjetas, permitiéndoles con este cupo realizar compras exclusivamente en el exterior.

### Seguro de Desgravamen

La Tarjeta de Crédito contempla un seguro de desgravamen, que en el caso de algunas Instituciones Emisoras se adiciona a la tasa de interés.

### Seguro de Extravío

Para este producto existe un seguro de cargo de la Empresa Emisora que cubre dicha eventualidad. En caso de extravío el tarjeta-habiente deberá dar aviso inmediato al Emisor u Operador.

### Fechas de Pago

Existen múltiples fechas de pago, que varían dependiendo del emisor.

### Servicio

Mensualmente el cliente recibirá una liquidación con su estado de cuenta, en que figuran todas las compras efectuadas en el mes.

#### **2.1.3 Reseña Histórica**

No existe la certeza de cuando fue la primera vez que se emitió una tarjeta de crédito, algunos dicen que fue la empresa estadounidense Western Unión en 1914, otros indican que los pioneros en esta materia fueron Harry Wells y John Fargo, en combinación con algunos Bancos del Oeste Norteamericano en 1841; pero lo cierto es que la verdadera precursora de las actuales Tarjetas de Crédito apareció en 1950 y su creador fue Frank Xavier Mc Namara, padre del ex-secretario de defensa de EE.UU. y ex-presidente del Banco Mundial.

Se dice que este hombre tenía por costumbre avalar a sus amigos personales para que pudieran cenar en algunos elegantes restaurantes de New York, bastando sólo su tarjeta de presentación personal para este efecto. El sistema creció de tal manera que el Señor Mc Namara decidió crear Diners Club. Por el servicio no cobraba interés ni cargos financieros, sólo una cuota anual a los socios, y como garantizaba el pago a los Establecimientos Comerciales, recibía de ellos una comisión.

En la misma década, en 1958 surge American Express asociada a una cadena norteamericana de agentes de viajes con cobertura mundial. Aunque es el Franklin National Bank of Long Island, el que crea en 1954, la primera tarjeta bancaria, luego en los 2 años siguientes, cerca de 100 Bancos entraron en el campo de las tarjetas, ofreciendo distintas alternativas y desatando verdaderas batallas de marketing para ganar mercado.

#### **2.1.4 Las Tarjetas de Crédito en Chile**

Las Tarjetas de Crédito han venido paulatinamente sustituyendo a otros instrumentos financieros tales como el cheque y el papel moneda o efectivo, existiendo aún en nuestro país un amplio margen para la utilización de este producto como medio de pago, semejante a lo que acontece en países industrializados en los cuales se ha generalizado el uso del llamado “dinero plástico”.

En Chile, la introducción de este medio de pago comenzó cuando se ofreció a algunos bancos la posibilidad de emitir este nuevo producto llamado Tarjeta de Crédito, en su banca personas.

En 1978 el Ministerio de Economía autoriza la introducción de la tarjetas de crédito al país y comienza a operar Diners Club, emitiendo el nuevo producto los Bancos de Chile, Concepción, O'Higgins, Diners Club Inc. y Nacional Financiera S.A.

Posteriormente en 1979, el Banco Talca y el Banco Concepción encabezan la formación de una empresa destinada a la administración de una tarjeta de crédito en nuestro país, y con el aporte de otros bancos, nace la Sociedad Administradora de Tarjetas de Crédito Bancard S.A. quien opera inicialmente el producto Visa, para continuar con Mastercard y en 1985 con la tarjeta local Magna.

A principios de 1983 debido a la crisis financiera del sistema bancario, varios de ellos debieron vender algunos de sus activos, dentro de los cuales se encontraban acciones de la administradora Bancard S.A. con lo cual, ésta pasa a constituirse en una Sociedad Anónima para administrar la tarjeta, afiliar comercios y tomar decisiones operativas, asumiendo los Bancos la labor de Emisores de Tarjetas de Crédito y colocadores de crédito de consumo. Diners Club de Chile fue adquirida a fines de 1983 por Citicorp, y pasó a llamarse Tarjetas de Chile S.A.

En el año 1986, el Banco Central de Chile emite el primer reglamento de la tarjeta de crédito, el cual toma como base el existente a nivel internacional para su adaptación en nuestro país.

Sólo en 1987 aparece la primera tarjeta de crédito “made in Chile” con el nombre de Magna, de propiedad de Bancard, orientada principalmente a cubrir un estrato socioeconómico menor, en donde las otras marcas internacionales de tarjetas no prestaban su atención.

Luego en 1989 ocurren 2 acontecimientos importantes en relación a este tema: Las Instituciones Financieras que hasta ese momento sólo asumían su papel de Emisores, ven como se les está escapando una considerable suma de dinero por concepto de comisiones ganadas por la administradora, por lo que deciden asumir

por si mismas la administración de este producto, amparadas en la facultad que les otorgaba la Ley General de Bancos para crear empresas filiales. A partir del acuerdo de un grupo de bancos, se forma la Sociedad Administradora de Tarjetas de Crédito Transbank S.A. comprando cada institución acciones.

Por otro lado Visa International aprueba el nacimiento de esta administradora, ya que su intención es promover su tarjeta de crédito, y en lo posible a través de instituciones bancarias, no deseando el monopolio de una administradora en especial, por lo que presta su mayor colaboración a las instituciones fundadoras de este nuevo proyecto llamado “Transbank S.A.”.

Bancard S.A. reacciona ante la incorporación al mercado de este nuevo competidor, y decide formar su propia empresa emisora de tarjetas de crédito, contando para ello con la experiencia acumulada por cerca de 10 años. Nace entonces Fincard S.A. empresa que presenta una característica especial a saber; no ser una Institución Financiera, pero obligada a cumplir los mismos requisitos exigidos para los otros emisores. Transbank S.A. sobrevive junto a Fincard S.A. por un corto período, como administradoras de tarjetas de crédito, ya que finalmente Transbank pasa a ser la única Operadora en el país.

## **2.2 EL SISTEMA TARJETA DE CRÉDITO**

### **2.2.1 El Proceso de Compra**

Un consumidor establece una cuenta de tarjeta de crédito a través de un banco emisor, quien se la aprueba después de haber evaluado su capacidad de endeudamiento estableciéndole una línea de crédito.

El consumidor, ahora es un cliente, y al recibir la tarjeta se convierte en un tarjeta habiente, que puede hacer compras de bienes y servicios en todos aquellos comercios que aceptan esta tarjeta como forma de pago.

A los emisores, se les requiere como resultado de su asociación con Visa, MasterCard, Diners, Amex y/o Magna que cumplan con ciertos requisitos específicos para cada marca, en la preparación de los plásticos con el fin que sean aceptadas en todas partes.

Por otro lado, los comerciantes acuerdan con una institución financiera (Adquirente), la aceptación de las tarjetas de crédito como forma de pago. Con este fin, el comercio, abre una cuenta con la institución Adquirente. Este acuerdo permitirá que el comerciante acepte transacciones con las tarjetas, por la venta de bienes y servicios, designando al banco para efectuar los depósitos en la cuenta<sup>1</sup>.

La aceptación de las tarjetas implica en la mayoría de los casos, una transacción electrónica a través de un punto de venta, esta viaja a la institución Adquirente, quien se comunica con el Emisor de la Tarjeta, solicitando la autorización de pago. El Banco Emisor revisa la cuenta del cliente para verificar su conformidad, y entonces responde aprobando o negando la operación. La aprobación implica que el Banco Emisor acuerda rembolsar el monto de la compra al Banco Adquirente, quien a su vez lo depositará en la cuenta del comerciante.

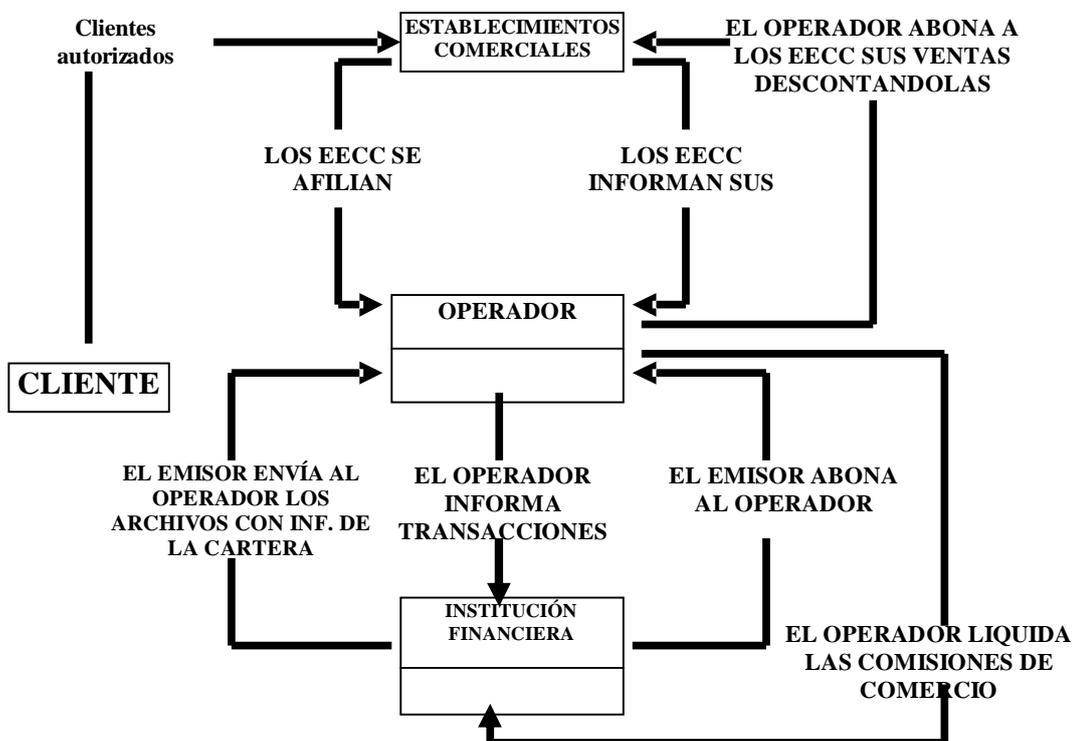
El depósito en la cuenta se realiza una vez que al final del día, el punto de venta envía al banco Adquirente el resumen de las ventas efectuadas a través de un proceso Batch. También, se puede hacer a través de un resumen de ventas que el comerciante llena manualmente y que deposita en el banco, a este resumen se le anexa los comprobantes firmados por cada uno de los tarjeta-habientes que compraron.

El Banco Emisor de cada una de las tarjetas cumplirá con el pago al adquirente, reteniendo un porcentaje correspondiente a la llamada Tasa de Descuento, que se acuerda previamente entre las marcas y las instituciones financieras involucradas. La figura N°1 muestra el proceso de compra con este medio de pago.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1 “Sistema de Tarjetas de Crédito”

Figura N° 1: Diagrama del Proceso de Compra.



\*Fuente: Elaboración Propia.

## 2.2.2 Entidades participantes

El sistema de tarjetas de crédito bancarias está formada por una serie de organizaciones que se deben relacionar entre sí para mantener su ciclo de vida. El funcionamiento descansa en la participación de 7 agentes económicos que interactúan entre si, dando origen a diversos ciclos, a saber:

### 2.2.2.1 Instituciones Financieras

Son las entidades socias de la marca y cumplen las funciones del rol Emisor como la emisión, la activación y mantención de tarjetas, incluyendo la administración de su cartera de clientes, destacando la selección de clientes y otorgamiento de créditos, además de la recepción de vales de venta de los comercios, garantizando el pago de las transacciones efectuadas por los usuarios en el comercio.

#### ***2.2.2.2 Operador Adquirente***

Es la empresa que efectúa el rol Adquirente, es decir, es la que presta los servicios administrativos que se requieren para el funcionamiento del sistema. También, por mandato de las Instituciones Financieras, es la encargada de la afiliación y mantenimiento de los comercios asociados al sistema, además de la administración del sistema de información que procesa transacciones, junto con la mantención de la relación operacional con la línea internacional. Se encargan de manejar la relación entre los Establecimientos Comerciales, los Tarjeta-habientes y los Emisores.

#### ***2.2.2.3 Tarjeta-habientes***

Son los clientes de una Institución Financiera Emisora, los poseedores de tarjetas de crédito, que pueden utilizarla como medio de pago de bienes y/o servicios, que adquieren en cualquier establecimiento comercial adherido al sistema.

#### ***2.2.2.4 Establecimientos Comerciales***

Son todos aquellos comercios afiliados al sistema de tarjeta de crédito quienes asumen el compromiso de aceptar las tarjetas de crédito como medio de pago, por el monto de bienes y/o servicios que proporcionan a los tarjeta-habientes, y por cada compra efectuada por esta vía, pagan una comisión al banco respectivo por la garantía de recibir el pago.

#### ***2.2.2.5 Marcas Internacionales***

Las Marcas Internacionales de Tarjetas de Crédito están formada para administrar, promover y luego desarrollar el programa de tarjetas de crédito en todo el mundo (Visa, MasterCard, Diners, Amex). Ellas otorgan soporte para: Autorizaciones, Intercambio y compensaciones de transacciones, Boletín de Seguridad Internacional y Arbitrajes.

**2.2.2.6 Banco Central de Chile**

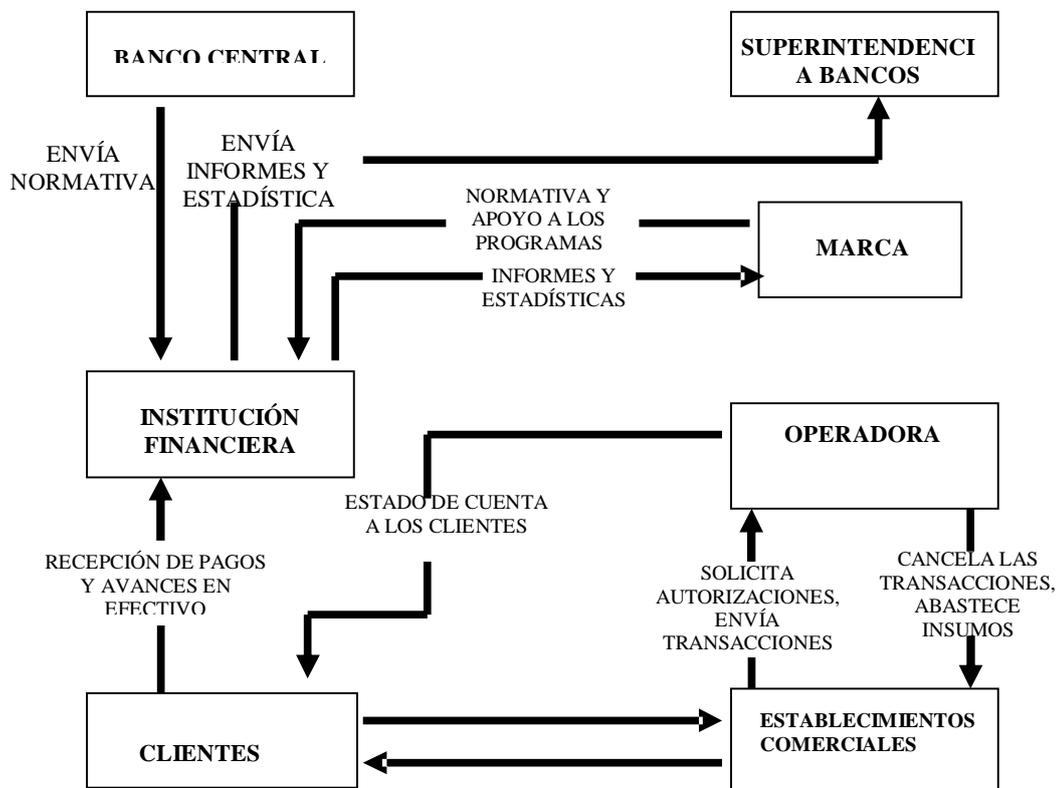
Es un organismo autónomo que dicta las normas financieras y económicas para los Emisores y Operadores de las Tarjetas de Crédito y Débito de acuerdo a la legislación chilena, sean estas Instituciones Financieras o Empresas Privadas.

**2.2.2.7 Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras**

Es el organismo estatal que fiscaliza las operaciones en las entidades Emisoras y Operadoras de Tarjetas de Crédito y Débito, de acuerdo a la normativa del Banco Central y las legislaciones Chilenas.

La interrelación de las entidades anteriormente descritas se presentan en la figura N°2.

Figura N°2: Diagrama de Contexto



\*Fuente: Elaboración Propia.

### **2.2.3 Roles de Entidades**

En la administración y operación propia del producto existen diversas funciones que se pueden clasificar en 2 grupos:

#### ***2.2.3.1 Rol Emisor***

Las principales funciones del organismo que asuma un rol de emisor, comienzan con el procesamiento de toda la información para administrar y controlar las Tarjetas de Crédito; el procesamiento de pagos y avances en efectivo, la emisión y distribución de estados de cuentas a los clientes, la administración del sistema de denuncias de fraudes, proveer de autorizaciones y rechazos de transacciones de compra y avances en efectivo, la administración de la seguridad del sistema, y la administración de los convenios de cobranza.

#### ***2.2.3.2 Rol Adquirente***

Las principales funciones del organismo que asuma el rol adquirente son la afiliación y mantención de Establecimientos Comerciales; captura y procesamiento de cupones de venta; emisión de Boletín de seguridad; abastecimiento de insumos y de equipamiento para autorización y captura de transacciones; emisión y distribución de liquidaciones a Establecimientos Comerciales. Proveedor de red tecnológica, procesamiento de las transacciones en comercios adheridos al sistema de pago.

Un Banco o Institución Financiera junto con decidir incorporar a su oferta de productos; un programa de Tarjetas de Crédito, debe decidir el tipo: Visa, MasterCard, Diners, Amex y/o Magna o una combinación de ellas.

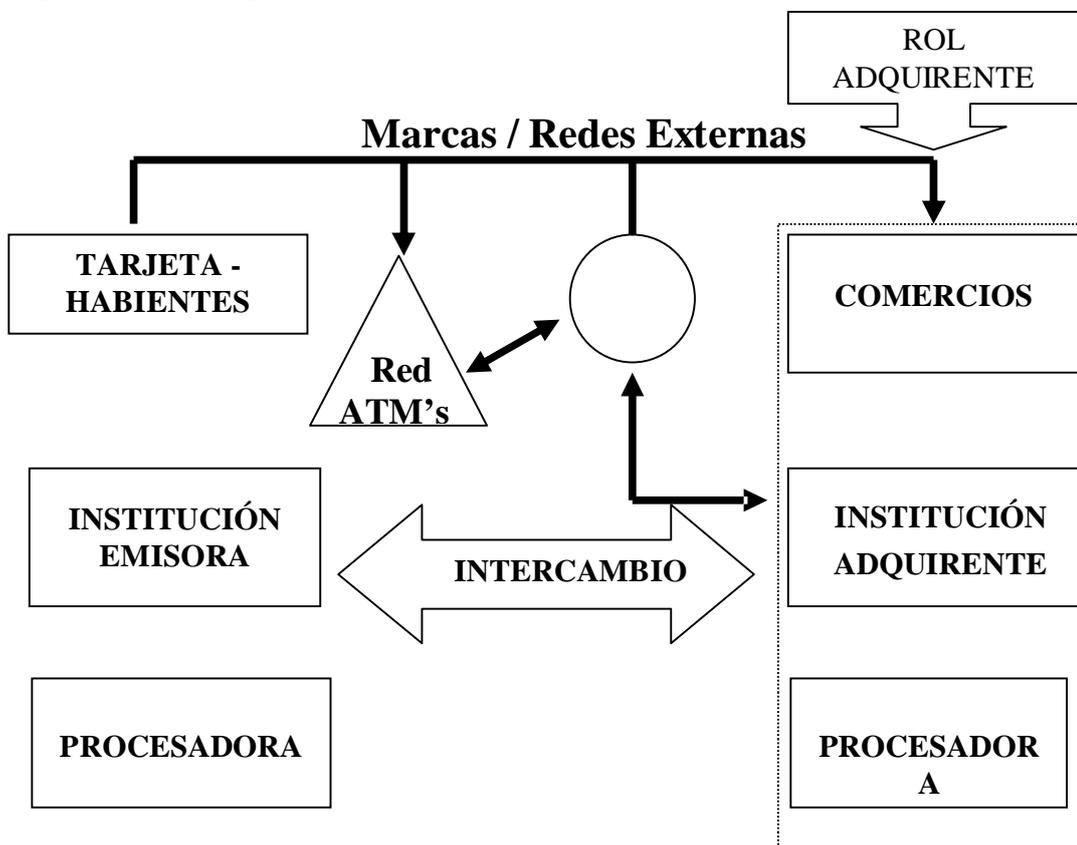
Una vez que la Marca acepta a una Institución Financiera como Emisor, le asigna un reglamento que regula la operación del programa. Las Marcas en su organización son similares, y en general, los miembros asociados a cada Marca, tienen obligaciones iguales en lo que respecta a este trabajo: son responsables de todo lo que ocurra con las tarjetas emitidas por ellos mismos.

El modelo de negocio actual con las distintas funciones y relaciones entre entidades se detalla en el Anexo N°3.

### 2.2.4 Relaciones entre Entidades

Las redes de comunicaciones tienen relación con las Entidades que están involucradas en el sistema de Tarjetas de Crédito; por éstas redes fluye toda la información que hace funcionar el sistema. Existen distintas redes de comunicación entre las Entidades, las cuales se describen a continuación en la Figura N°3:

Figura N°3: Participantes del Mercado de Tarjetas de Crédito



\*Fuente: Elaboración Propia.

## **2.2.5 Control del Sistema de Tarjetas de Crédito**

### ***2.2.5.1 Respecto a Organismos Fiscalizadores***

Los Organismos Fiscalizadores velan por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que deben estar sujetas las empresas Operadoras y Emisoras de Tarjetas de Crédito. También, porque la información contable y financiera que emana de las empresas fiscalizadas sea confiable y fidedigna y que las cifras provenientes de la operación de las Tarjetas de Crédito estén debidamente representadas en los estados financieros.

### ***2.2.5.2 Respecto a Empresas Emisoras***

Como control general verifican la existencia de manuales, procedimientos e instrucciones para operar en forma eficiente en el sistema de Tarjetas de Crédito, sujeto a las normas e instrucciones del organismo fiscalizador. Además, aseguran la existencia de un sistema de información adecuado que permita fluidez y transparencia en lo que respecta a las distintas transacciones que deriven del uso y manejo de las Tarjetas de Crédito.

### ***2.2.5.3 Respecto a la Emisión de las Tarjetas de Crédito***

Uno de los ciclos operativos que tienen mayor relevancia para los Emisores es precisamente la emisión de Tarjetas de Crédito, ya que en esta etapa es donde se definen los potenciales clientes de crédito de consumo, a través de este medio de pago, por lo tanto, es necesario que el Emisor mantenga una constante preocupación en lo que se refiere a algunos aspectos de control que puedan incidir en la empresa.

### ***2.2.5.4 Respecto del uso de la Tarjeta de Crédito***

Para que la Tarjeta de Crédito se encuentre habilitada y el cliente pueda comenzar su utilización, ya sea realizando compras en Establecimientos Comerciales afiliados o solicitando avances en efectivo, es necesario establecer controles por parte del Emisor a objeto de no dificultar el proceso de utilización.

### 2.2.5.5 Respecto a las Empresas Internacionales

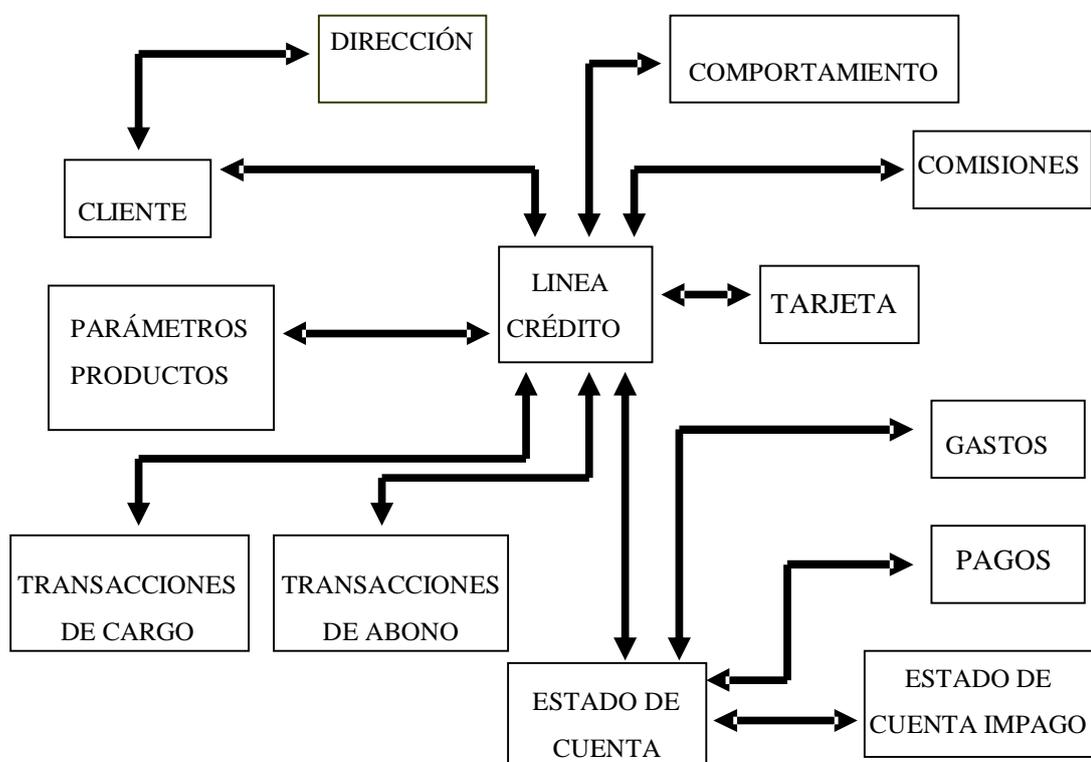
En caso que el Emisor haya sostenido un contrato por el derecho de usar una determinada marca con una empresa internacional (Visa, MasterCard, etc.), deberá cancelar un pago por este derecho (Royalty).

### 2.2.5.6 Respecto a la Empresa Operadora de Tarjetas de Crédito

Las empresas Emisoras deberán contar con un contrato con el Operador en donde, se describan los derechos y obligaciones que emanan de la administración de las Tarjetas de Crédito.

La figura N°4 presenta el flujo de información que se debe tener en cuenta para el control del sistema.

Figura N°4: Modelo Conceptual de Datos



\*Fuente: Elaboración Propia.

## **2.2.6 Beneficios de los participantes**

### ***2.2.6.1 Beneficio de las Instituciones Financieras***

A través de este producto las Instituciones Emisoras logran aumentar sus colocaciones por el saldo pendiente que dejan los clientes. La Tarjeta de Crédito les permite colocar otros productos (cross-selling). Percibe además, comisiones del comercio por cada transacción realizada por sus clientes y los intereses corrientes percibidos de las colocaciones.

### ***2.2.6.2 Beneficio del Operador***

El operador cobra al Emisor y al comercio adherido por los servicios que presta (relativos a sus funciones hacia el comercio; hacia los emisores; y algunos hacia los clientes).

### ***2.2.6.3 Beneficio de Clientes Tarjeta-habientes***

Consiguen un producto que les permite comprar a precio contado hasta por más de 30 días; pudiendo a la fecha definida cancelar todo lo utilizado (sin intereses) o acogerse a crédito por dicha utilización; le permite administrar sus gastos, reciben información detallada de sus utilizations, tienen acceso a una gran variedad de Establecimientos Comerciales y también a los cajeros automáticos, la Tarjeta de Crédito en sí es más segura que portar efectivo. Permite acceder a un crédito en forma instantánea, elimina el riesgo de portar dinero en efectivo, permite hacer compras en un amplio número de Establecimientos Comerciales en Chile y en el extranjero, posibilita las compras en cualquier momento del mes, a través de la información mensual que proporciona el Emisor, permitiendo la economía familiar y por último acceder a dinero en efectivo a través de cajeros automáticos, durante las 24 horas, todos los días del año.

### ***2.2.6.4 Beneficio de las Marcas Internacionales***

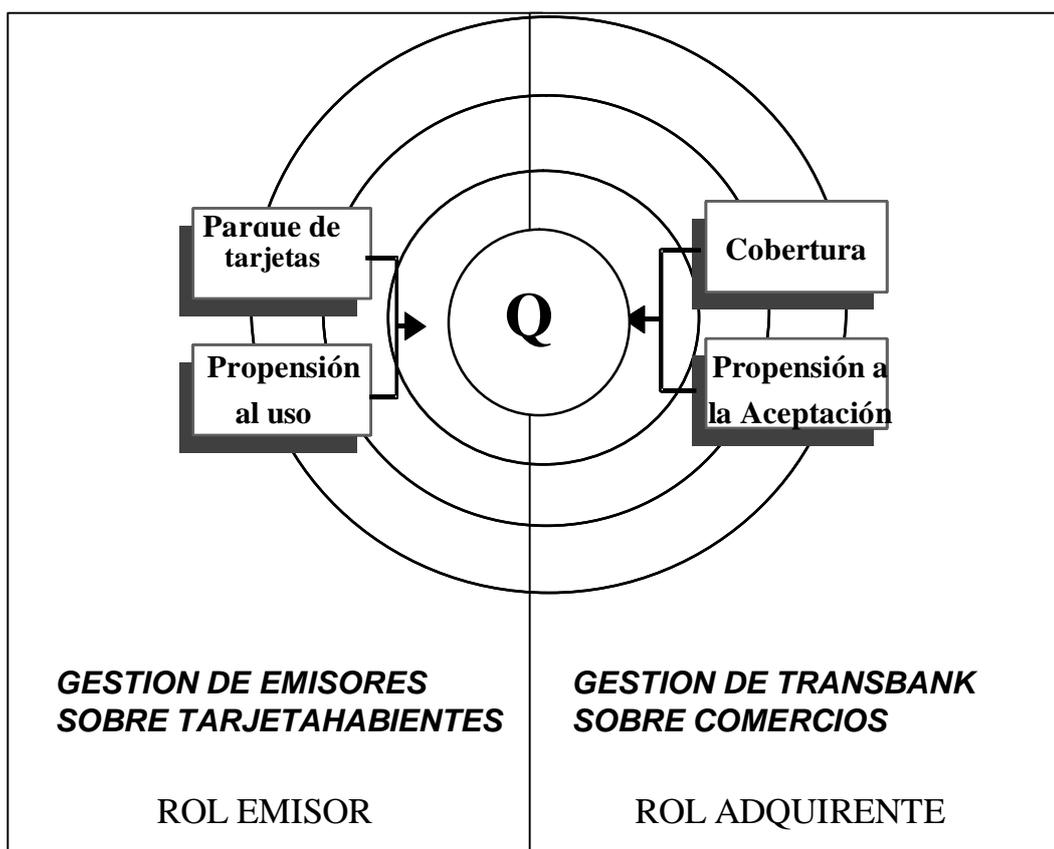
Las Marcas internacionales cobran a los Emisores una tarifa trimestral por concepto de membresía. Esta cuota se calcula en función de las cuentas y los movimientos realizados en el período.

### 2.2.6.5 Beneficio de los Establecimientos Comerciales

Los Establecimientos Comerciales pueden aumentar sus ventas a crédito sin asumir riesgos de impago, ya que es el Emisor quien asume la responsabilidad de cancelar. Además, aumentan su cartera de clientes potenciales, brindan la opción de crédito a sus clientes, amplían la posibilidad de que los clientes realicen compras de mayor valor, cooperan con la descongestión de clientes y por ende, al permitir al usuario efectuar compras en cualquier momento y por último al disminuir el dinero en efectivo en caja, aumenta la seguridad del Establecimiento Comercial.

La figura N°5 presenta las algunas de las variables críticas en las que se deben enfocar los participantes.

Figura N°5: Objetivo del Negocio de los Participantes



\*Fuente: Elaboración Propia.

## 2.3 INDUSTRIA DE TARJETAS EN CHILE

Como una manera de dar a conocer las cifras agregadas del negocio adquirente se presenta la tabla N°1.

Tabla N°1: Cifras del Negocio Adquirente.

ITEM	CRÉDITO	DÉBITO
<i>Monto Compra (US\$)</i>	1.355 MM	618 MM
<i>N° Transacciones</i>	37.2 MM	28.7 MM
<i>N° de Tarjetas</i>	2.290 M	3.710 M
<i>N° de Cuentas</i>	1.666 M	2.699 M
<i>N° de Comercios Afiliados</i>	58.215	38.293
<i>N° de Comercios Potenciales</i>	88.000	68.000
<i>N° de Comercios con mov.</i>	25.729	19.473

\*Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.1 Marcas

Es importante identificar en la industria las condiciones de las marcas presentes en el país, sin pretender un nivel de detalle absoluto, si no más bien un marco de referencia que se enumera a continuación:

#### 2.3.1.1 Marcas de Tarjetas de Crédito en Chile

Las Marcas bajo las cuales se emiten tarjetas en Chile son: 4 Marcas Internacionales (Visa, MasterCard, Diners, Amex) y una Marca Nacional (Magna) con un parque de 2.290.154 tarjetas, cuyo volumen de compra anual es de US\$ M 1.355.000.

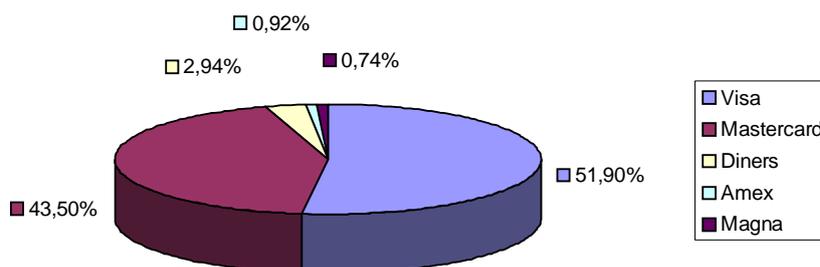
A Octubre de 2004, el parque de tarjetas de crédito lo componen **2.290.154** Tarjetas de Crédito con un total de **1.665.475** cuentas. El número de cuentas y de tarjetas de crédito se presentan en la tabla N°2, en tanto la participación de mercado de tarjetas se presenta en el gráfico N°1.

Tabla N° 2: Número de Cuentas y de Tarjetas de Crédito por Marca.

MARCAS	N° Tarjetas de Crédito	% Part. Mercado	N° Cuentas	% Part. Mercado
Visa	1.188.590	51,90%	863.757	51,86%
MasterCard	996.217	43,50%	731.179	43,90%
Diners	67.330	2,94%	47.135	2,83%
Amex	21.069	0,92%	13.244	0,80%
Magna	16.948	0,74%	10.160	0,61%
<b>Total</b>	<b>2.290.154</b>	<b>100%</b>	<b>1.665.475</b>	<b>100%</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 1: Participación de Mercado por tipo de Tarjeta de Crédito.



\*Fuente: Elaboración Propia.

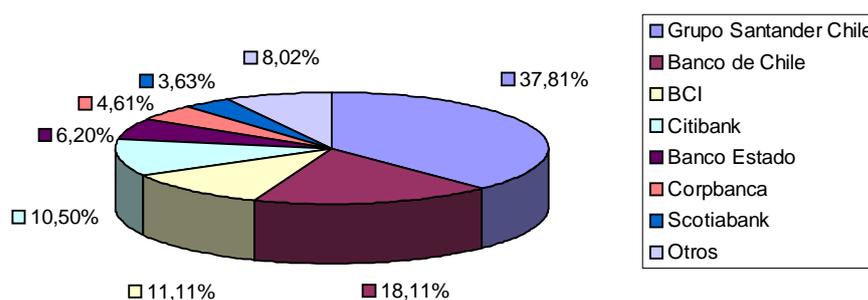
Actualmente existen **15** Instituciones Financieras que son emisores de Tarjetas, donde la más importante es el Grupo Santander Chile con alrededor de **865.987** tarjetas emitidas, seguido por el Banco de Chile con **414.723** tarjetas. La tabla N°3 presenta el número de tarjetas emitidas por las distintas instituciones financieras, en tanto la participación de mercado se ve reflejada en el gráfico N°2.

Tabla N° 3: Número de Tarjetas de Crédito por Institución Financiera.

<b>Institución</b>	<b>N° Tarjetas de Crédito</b>	<b>% Part. Mercado</b>
Grupo Santander Chile	865.987	37.81%
Banco de Chile	414.723	18.11%
BCI	254.477	11.11%
Citibank	240.562	10.50%
BancoEstado	142.100	6.20%
Corpbanca	105.579	4.61%
Scotiabank	83.045	3.63%
BBVA	60.421	2.64%
BankBoston	48.907	2.14%
Banco del Desarrollo	38.672	1.69%
Banco Bice	11.113	0.49%
Banco Security	5.932	0.26%
Otros	18.636	0.81%
<b>Total</b>	<b>2.290.154</b>	<b>100%</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 2: Participación de Instituciones Financieras en la Emisión de Tarjetas.



\*Fuente: Elaboración Propia.

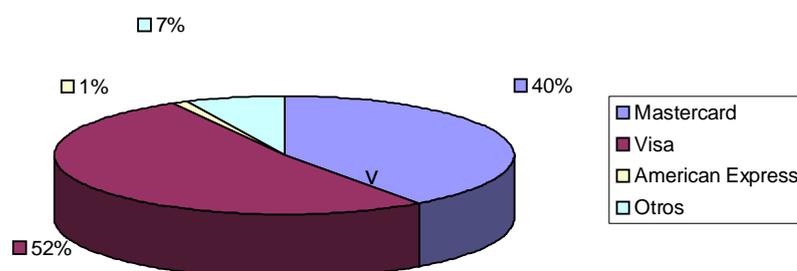
La tabla N°4 muestra la distribución del volumen de venta de las tarjetas de crédito en los comercios asociados, en tanto el gráfico N°3 muestra el porcentaje de participación de éstas en la facturación.

Tabla N°4: Ventas y N° de Transacciones por Tarjeta de Crédito.

<b>Marca Tarjeta de Crédito</b>	<b>Ventas (U\$M)</b>	<b>% Ventas</b>	<b>Cant. (en miles) Transacciones</b>	<b>% Transacciones</b>
Visa	\$ 704.600	52%	20.088	54%
MasterCard	\$ 542.000	40%	14.508	39%
American Express	\$ 13.550	1%	372	1%
Otros	94.850	7%	2.232	6%
<b>Total</b>	<b>1.355.000</b>	<b>100%</b>	<b>37.200</b>	<b>100%</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N°3: Participación en Facturación por Tarjeta de Crédito.



\*Fuente: Elaboración Propia.

### **2.3.1.2 Licencias de Marcas**

Las marcas de tarjetas entregan 2 tipos de licencias. En primer lugar está la licencia de Adquierecia, que es la licencia para la relación con el comercio (instalación de POS o el “Imprinter” para marcar en papel la transacción) y define el “merchant discount” que es la comisión que debe pagar el comercio por las transacciones

realizadas con tarjeta de crédito. Las marcas también entregan la licencia de emisor de tarjetas. Estas licencias son exclusivas e intransferibles.

## 2.3.2 Comercios

### 2.3.2.1 Categorías y Rubros de Comercios

Los comercios asociados al medio de pago Tarjeta de Crédito se segmentan en 3 categorías de comercio:

- Consumo: En esta categoría se encuentran rubros tales como Supermercados, Vestuario y Calzado, Farmacias, Grandes Tiendas, Combustibles, Muebles y artículos de Hogar , Homecenters.
- Travel & Entertainment: En esta categoría se encuentran rubros tales como Líneas Aéreas, Hoteles, Operadores Rent a car, Restaurantes, Casinos.
- Servicio: En esta categoría se encuentran rubros tales como Recaudación, Clínicas y Prestadores, y Otros.

La tabla N°5 presenta como se distribuyen los volúmenes de venta, por rubro, tanto en cantidad como en número de movimientos de la industria. Las participaciones de mercado se realizaron sobre facturación total anual por categorías considerando ventas tanto con tarjetas de crédito como de débito.

Tabla N°5: Volumen de Ventas y Transacciones por Rubro.

<b>Institución</b>	<b>Ventas (U\$M)</b>	<b>Cant. (en miles) de Transacciones</b>	<b>% Part. Mercado</b>
Grandes tiendas	\$ 147.975	4.943	7,5%
Supermercados	\$ 611.630	20.429	31,0%
Petróleo	\$ 78.920	2.636	4,0%
Servicios	\$ 207.165	6.920	10,5%
Muebles	\$ 78.920	2.636	4,0%

Restaurantes	\$ 78.920	2.636	4,0%
Hoteles	\$ 39.460	1.318	2,0%
Aerolíneas	\$ 118.380	3.954	6,0%
Transporte	\$ 39.460	1.318	2,0%
Clínicas	\$ 19.730	659	1,0%
Home Center	\$ 78.920	2.636	4,0%
Ropa y Calzado	\$ 177.570	5.931	9,0%
Farmacias	\$ 118.380	3.954	6,0%
Otros	\$ 177.570	5.931	9,0%
<b>Total</b>	<b>1.973.000</b>	<b>65.900</b>	<b>100%</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.2.2 Captación de Comercios

La captación de comercios, es decir, la negociación y afiliación al sistema de Tarjeta de Crédito, la realiza el Adquirente, que en el caso de Chile es Transbank (El Rol Adquirente lo realiza esta empresa que apoya el giro bancario con la exclusividad en el mercado). Los bancos que son dueños de Transbank, reciben ingresos por la participación en las utilidades de esta institución. A parte de la afiliación de comercio desarrollan las campañas de marketing orientados a éstos. Son ellos (Transbank) quienes asumen los costos de implementación, quienes definen las tasas con cada Establecimiento Comercial de acuerdo al rubro que pertenezca y los volúmenes de venta que manejan.

En cuanto a las Tasas de intercambio, son iguales a las Tasas Comisión de Comercio (MDR: Merchant Discount Rate). El 83% de la tasa de descuento a los comercios se traspasa al Emisor, es decir, el Operador Adquirente sólo se queda con un 17% del Merchant Discount Rate, cuyo monto se destina al financiamiento de campañas y desarrollo de Marketing.

### **2.3.2.3 Tasas de Descuento<sup>2</sup>**

Las tasas de descuento a los comercios se determinan individualmente con cada Establecimiento Comercial, dependiendo del rubro y el volumen de venta, además de diferenciar tasas de crédito y débito. Es así como se determinó que:

- La Tasa Comisión Promedio Ponderado Crédito: 2,45%
- La Tasa Comisión Promedio Ponderado Débito : 1,81%

Cabe destacar que estas tasas las determina conjuntamente el Adquirente (Transbank) con cada uno de los Establecimientos Comerciales. El Merchant Discount Rate que se cobra a cada comercio depende del vale promedio (para garantizar el pago del costo transaccional), del volumen de ventas (economías de escala) y del riesgo del rubro.

### **2.3.2.4 Períodos de Desfase de Pagos<sup>3</sup>**

En la mayoría de los casos a los comercios se les abona a sus respectivas cuentas corrientes, pero también se podría abonar a través de cheques o vale vistas.

En cuanto a las fechas de pago, normalmente es mensual (principalmente a comercios con volúmenes de facturación menores), aunque también se pactan fechas de pago quincenal, semanal y hasta cada 3 días. Cabe destacar que las condiciones de pago las negocia directamente Transbank con cada Establecimiento Comercial y depende principalmente del volumen de facturación de cada comercio, la fecha de pago que se determina.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 4 “Tasas de Comisión de Comercio por Rubro (Merchant Discount Rate)”

<sup>3</sup> Ver Anexo 5 “Diagrama de Desfase de Abonos a Comercios”

### ***2.3.2.5 Anticipo a Comercios***

No se producen como política establecida anticipos por vales procesados, sólo excepcionalmente estudiando caso a caso y generalmente esta excepción se efectúa con aquellos comercios dueños de una gran facturación.

### ***2.3.2.6 Costos de Establecimientos Comerciales adicionales***

Algunos de los costos adicionales a la Comisión son: el arriendo de POS, que es el cargo periódico que asigna el Adquirente a los comercios por el uso de los terminales de autorización y captura electrónica en el punto de venta para recibir pagos con tarjetas tanto de crédito como de débito. Es de aproximadamente 1 UF/Mes.

### ***2.3.2.7 Cobertura***

La estrategia de Transbank al comienzo fue enfocada a la rentabilidad, es por ello que su mercado objetivo eran los grandes facturadores. Actualmente también está afiliando a comercios chicos aumentando su cobertura a nivel nacional, aunque estos clientes no son tan atractivos desde el punto de vista de la facturación, sí lo son por la frecuencia de compra y por pertenecer al “circuito” del consumidor, permitiendo al Tarjeta-habiente “tener la seguridad de que en la zona es posible pagar al 100% con sus tarjetas”.

En cuanto a la cobertura se encuentra centralizada en la Región Metropolitana, debido al número de comercios existentes y a los volúmenes importantes de venta que se generan (sólo en la Región Metropolitana se genera el 73% de las ventas nacionales con Tarjeta de Crédito y el 27% restante en Regiones siendo la Región más importante la V con el 28% de las ventas totales en regiones).

En cuanto a la relación que existe entre afiliación y desafiliación es de 8:1, es decir, cada ocho comercios afiliados, un comercio se desafilia.

En cifras a Octubre 2004, se han afiliado 25.670 desde Julio 2003 y a la misma fecha se han desafiliado 3.172 comercios, en resumen las afiliaciones netas a la fecha son de 22.498 establecimientos comerciales (el comportamiento es similar tanto en Santiago como en regiones). A Octubre del 2004 Chile posee 58.215

comercios afiliados al sistema tarjeta de créditos con 25.729 de ellos con movimiento, lo que representa un 44,2%. Por otro lado las tarjetas de débito cuentan con 32.293 comercios asociados, con 19.473 de ellos con movimiento representando un 60,3%.

El Anexo N° 6 “Comercios Afiliados” presenta de manera detallada el número de locales afiliados para las distintas categorías de comercios.

### **2.3.3 Tecnología, Transacciones y Autorizaciones**

En cuanto a la tecnología, existen cuatro tipos de tecnología para la captura, autorización y procesamiento de transacciones de compra: TBK<sup>4</sup>, HOST TO HOST<sup>5</sup>, RECLINE<sup>6</sup> y MANUAL<sup>7</sup>. Cabe destacar que el 2% de las transacciones son manuales y el 98% restante se divide en la tecnología TBK y Host To Host, ya que Recline sólo lo están utilizando en Chile las compañías aseguradoras. En el Anexo N°7 “Terminología Básica” se presentan las distintas definiciones utilizadas en el ámbito tecnológico.

#### **2.3.3.1 Tipos de tecnología**

TBK es un terminal electrónico inteligente, que se conecta junto a la caja del establecimiento, para autorizar y capturar, en pocos segundos, ventas con Tarjetas de Crédito y Débito, sin necesidad de llamar a una Central de Autorizaciones.

---

<sup>4</sup> Equipo instalado en el comercio y proporcionado por Transbank para realizar ventas con tarjetas en modalidad electrónica. Permite realizar autorizaciones y captura de transacciones.

<sup>5</sup> Tipo de conexión que permite la comunicación entre dos puntos remotos, donde cada uno cuenta con un equipo que opera como Host.

<sup>6</sup> Equipo PC instalado en el comercio que tiene la particularidad de enviar transacciones con autorización y captura sin la presencia física de plástico.

<sup>7</sup> Son Aquellas transacciones enviadas a través de un Voucher (Comprobante en papel que genera el comercio al realizar una venta).

Los POS son propiedad de Transbank y son arrendados por éste a los Establecimientos Comerciales por un monto de 1 UF mensual con un costo de mantenimiento de 0,3 UF mensual.

Existen en la actualidad 35.380 POS en el mercado en un total de 42.000 comercios afiliados con 58.000 locales.

### ***2.3.3.2 Funciones de POS***

En la actualidad los POS sólo se utilizan en Chile para la autorización y captura de transacciones, no siendo explotada las funciones adicionales que poseen (como ejemplo: ver estados de cuenta, bloqueo de tarjetas, avances, mostrar valor cuota, etc.) Los terminales poseen funcionalidades generales, tales como las de tipo financiero y administrativas, además de específicas, las cuales van a depender en el futuro de los productos contratados por cada comercio en particular.

### ***2.3.3.3 Marcas de POS***

Las marcas de POS que en este momento se utilizan son: Veriphone y Hipercom. Los POS tienen la función de ser lectores de chip, pero esta potencialidad no se utiliza en la actualidad.

### ***2.3.3.4 Modelo de Autorizaciones***

Previo a la explicación del modelo de autorización, cabe identificar los participantes en el sistema. En la operatoria del sistema participan y se relacionan entre sí el Operador del Rol Emisor, los Establecimientos Comerciales Nacionales e Internacionales, el Operador del Rol Adquirente (Transbank) y las Marcas Internacionales.

La operación básica del producto consiste en el pago de una compra en el punto de venta, mediante una Tarjeta de Crédito emitida por cualquiera de los bancos nacionales. Para ello el comercio deberá estar habilitado para operar con el producto Tarjeta de Crédito y el Tarjeta-habiente deberá estar debidamente autorizado. Posteriormente, el comercio, afiliado a Transbank, que opera sin tecnología deposita las transacciones manuales de compra en algún emisor (voucher) las que

son enviadas por el emisor a Transbank para su procesamiento. En el caso del comercio con tecnología, afiliado a Transbank, este último captura las transacciones electrónicas de compra realizadas vía POS (TBK, Host to Host o Recline). Luego estas transacciones son procesadas por Transbank, quien realiza el abono al comercio afiliado y envía el archivo de cargos de los Tarjeta-habientes a la Procesadora del Rol Emisor, la cual ejecuta los procesos necesarios para la realización de los cargos al Tarjeta-habiente.

#### Modelo en el aspecto Operativo

En el contexto nacional, este modelo se analiza según la tecnología del comercio, pudiendo ser:

- Comercios con tecnología On Line con Transbank.
- Comercios con tecnología Off Line con Transbank.
- Comercios sin tecnología operando normalmente con Transbank.

De similar manera en el contexto internacional, se analiza según las siguientes tecnologías:

- Comercio Internacional con tecnología On Line con la Marca y la Marca On Line con Transbank.
- Comercio Internacional con tecnología On Line con la Marca y la Marca Off Line con Transbank.
- Comercio Internacional sin tecnología operando normalmente con la Marca y la Marca On Line con Transbank.
- Comercio Internacional sin tecnología operando normalmente con la Marca y la Marca Off Line con Transbank.

El Anexo N°8 “Modelo de Autorizaciones” presenta las tres posibles alternativas en la autorización de transacciones.

### ***2.3.3.5 Estándares de Servicio de Autorización***

Principalmente existen estándares de servicio en autorizaciones nacionales que son controlados y definidos por Transbank y en el caso de los estándares de servicio en autorizaciones internacionales son controlados y definidos por las Marcas Internacionales.

El estándar es de 12 segundos desde que se establece la comunicación hasta que se ha entregado la información solicitada en la autorización.

### **2.3.4 Volumen, Concentración y Distribuciones en las Transacciones<sup>8</sup>**

Existen concentración en número de transacciones y volumen pues el 30% de la facturación total se realiza en los Supermercados, el 11% en Recaudaciones, el 9% en Vestuario y Calzado y también un 7,5% en Grandes Tiendas, es decir, estos 3 rubros representan cerca del 60% del total de transacciones y Volumen de venta anual. Dentro de cada rubro también es posible identificar concentración en algunos comercios, por ejemplo en el rubro supermercados se acentúa la venta en Supermercados Líder y Jumbo, en las Grandes Tiendas destacan en facturación y número de transacciones Almacenes Paris, Ripley y Falabella. Por otra parte, el 73% de las ventas con tarjeta de crédito se realizan en la Región Metropolitana.

### **2.3.5 Fraudes**

El fraude en nuestro país es particularmente bajo, muy por debajo del fraude internacional. Esto es debido a una serie de características de la industria que permite controlar este tipo de acciones. Con el objeto dimensionar el fraude en el negocio se obtuvieron algunos datos como se muestran a continuación:

#### ***2.3.5.1 Volumen de Fraude en Chile***

El fraude en Chile es del orden del 10% del fraude internacional promedio, y se debe principalmente a las características del negocio propiamente tal como son:

---

<sup>8</sup> Ver Anexo N°9 “Ventas con Tarjetas de Crédito” para más detalles

- El 98% de las transacciones son electrónicas y sólo el 2% restante se efectúan en forma manual, es decir, a través de Imprinter.
- El pago a los comercios se hace con un período de desfase de aproximadamente 23 días, lo que da un tiempo razonable para detectar fraude.
- La existencia de un único Adquirente.
- La obligatoriedad de mostrar Cédula de Identidad del Tarjeta-habiente en el momento de efectuar la compra por montos superiores a cierto rango.
- El 100% de las transacciones se deben autorizar (Límite de Piso 0).

Se determinó un promedio sobre la base de datos históricos (últimos 2 años: 2003 y 2004) separados por marca de Tarjeta de Crédito (Visa y MasterCard), estimándose:

- Para MasterCard el porcentaje de fraude es de un 1% de las compras con tarjeta de crédito bancaria en los comercios afiliados.
- Para VISA de fraude es de un 0.56% de las compras con tarjeta de crédito bancaria en los comercios afiliados.

#### ***2.3.5.2 Tipos de fraudes***

El principal tipo de fraude se debe a la utilización por robo de la Tarjeta de Crédito, esto es por suplantación de identidad. En nuestro país es muy bajo, ya que todas las transacciones deben ser autorizadas por Transbank. Con esto una vez que es robada la Tarjeta de Crédito se bloquea previo aviso y se elimina el posible fraude. Otro tipo de fraude es el denominado "planchazo" que es cuando en los comercios sin POS, es decir que se efectúa la venta mediante Imprinter, hacen más de un vale por transacción. Esto quiere decir que se realizan más vales de los que corresponden por las ventas.

#### ***2.3.5.3 Herramientas predictivas***

En cuanto a las herramientas predictivas que se utilizan se puede mencionar sólo el monitoreo diario, que se realiza considerando los siguientes criterios:

Lo primero que se considera es el monto de la transacción según comportamiento de cada tarjeta-habiente, luego el lugar en el cual se realizó la compra (ya que basándose en datos históricos las bombas de bencina, bares y cabaret son los más propensos a recibir pagos fraudulentos) y finalmente se analiza aquellas tarjetas que realicen más de tres transacciones diarias.

### **2.3.6 Operador Adquirente**

En Chile existe un único operador, procesador y dueño de la red (Transbank), que es una sociedad anónima cuyos accionistas son todos los Bancos: Banco Bice, Banco Crédito e Inversiones, Banco de Chile, Banco del Desarrollo, Banco Estado, Banco Internacional, Banco Security, ABN-AMRO Bank, BankBoston, BBVA Banco Bhif, Citibank N.A., Corpbanca, JP Morgan Chase Bank, Scotiabank SudAmericano, Banco Santander-Santiago.

Esta organización se encuentra constituida como sociedad anónima de apoyo al giro bancario y su objeto es operar, procesar transacciones con Tarjetas de Crédito y Débito y prestar servicios de red y otros destinados a facilitar el cumplimiento de los fines de las Entidades Financieras.

Las características de operación implementadas en Chile, desde sus inicios es que mediante un contrato cada Emisor da poder a una empresa externa denominada Operador (Transbank), para que en su representación cumpla la totalidad de las funciones denominadas del Rol Adquirente. Este operador procesa las siguientes marcas: Visa, MasterCard, Amex, Diners y Magna.

Por tanto, Transbank efectúa actualmente 3 negocios distintos que son:

- El servicio de Red.
- El procesamiento de transacciones.
- El banco Adquirente (licencia otorgada por los bancos que externalizan este rol en una sociedad de apoyo al giro bancario formada por todos los emisores), cuya principal función es la afiliación a los comercios y su mantenimiento,

determinando con ellos las condiciones de pago ( merchant discount rate y el período de desfase de pagos).

Transbank. S.A por encargo de los emisores a partir del año 1995 tiene las siguientes responsabilidades:

- Desarrollar Estrategias y Planes comerciales para potenciar la Institución Adquirente.
- Efectuar afiliaciones y entregar a los Establecimientos Comerciales, el apoyo operativo y de servicio necesario para vender con tarjetas de crédito y débito.
- Realizar mantención a la cartera de Establecimientos Comerciales, según las políticas de segmentación vigentes.
- Procesar las transacciones de Crédito y Débito, la validación, autorización y la captura de datos.
- Instalación y mantenimiento de POS.
- Debe capacitar y enseñar a los comercios la mejor manera y metodología para vender con tarjetas de crédito.
- Administrar los riesgos.
- Servicios otorgados a los Emisores.<sup>9</sup>
  - \* Intercambio Internacional
  - \* Intercambio Nacional
- Autorizaciones.
- Bloqueo de tarjetas.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo N°10 “Modelo de Intercambio” para más detalles.

### **2.3.7 Funciones del Adquirente**

La función de Adquirente está centrada en el Operador y es éste el encargado de establecer los procedimientos para que los Establecimientos Comerciales puedan operar tanto con el sistema Crédito como con el sistema Débito.

Para administrar las Tarjetas de Crédito y Débito, el operador realiza las funciones que se detallan a continuación, separadas las que se relacionan principalmente con los Bancos o Instituciones Financieras y las que dicen relación con la administración de los Establecimientos Comerciales.

#### **2.3.7.1 Funciones relacionadas con los Bancos**

- Procesamiento de toda la información para administrar y controlar las Tarjetas de Crédito, emitidas por el Banco Emisor. El Emisor entrega al Operador parámetros que definen las características con que se crean y administran las cuentas: periodicidad y monto de comisiones, factores para el cálculo de pago mínimo, porcentajes de excesos autorizados, condiciones de bloqueos automáticos, etc.
- Administración del Sistema de Denuncias. El Operador recibe denuncias de tarjetas perdidas, procediendo a su bloqueo e informando al Emisor.
  
- Proveer autorizaciones y rechazos de transacciones de compras. Los Establecimientos Comerciales afiliados al Operador, están obligados a solicitar un código de autorización por montos superiores a un piso entregados por el Operador. Bajo este límite, el comercio sólo debe verificar que la tarjeta no se encuentre en el Boletín de seguridad distribuido semanalmente por el Operador.
  
- Liquidación a las Instituciones Emisoras asociadas. El Operador liquida a las Instituciones Emisoras las comisiones que les correspondan por todas las transacciones realizadas por sus clientes en el comercio.
  
- Administración de la Seguridad del Sistema. El Operador es el encargado de proveer integridad y confidencialidad de los datos del Emisor.

- Administración de Seguros (Fondo de Riesgo). El Operador es quien administra un seguro de robo o pérdida por el que el Emisor debe cancelar mensualmente un monto por tarjeta emitida.

### ***2.3.7.2 Funciones relacionadas con los Establecimientos Comerciales***

- Afiliación y mantenimiento de Comercios. Cada Establecimiento Comercial afiliado firma un contrato que especifica las obligaciones y procedimientos de la venta con Tarjetas de Crédito y Débito. En este contrato se incluye: comisión de descuento o merchant discount y plazo de pago.
- Procesamiento de las transacciones de venta. El Operador determina con el Establecimiento Comercial la forma en que este le hará llegar las transacciones para ser procesadas pudiendo ser on-line vía POS o bien vales manuales (voucher).
- Boletín de Seguridad. El Operador semanalmente publica el boletín que contiene las tarjetas bloqueadas, falsificadas e inhabilitadas y se distribuye a todos los Establecimientos Comerciales asociados al sistema de pago.
- Abastecimiento de insumos y de equipamiento para autorización y captura de transacciones.
- Emisión y distribución de liquidaciones a Establecimientos Comerciales. El Operador debe pagar a los comercios en los plazos acordados, todas las ventas que fueron efectuadas con Tarjetas de Crédito y Débito deduciendo la comisión correspondiente.

Al analizar las actividades del Operador entorno al funcionamiento de las Tarjetas de Crédito, se debe poner atención a aquellas actividades que permiten que las Tarjetas puedan operar en el sistema de Establecimientos Comerciales.

Para ello se debe tener en cuenta las siguientes actividades.

- Proveer e instalar los equipos (POS) en los Establecimientos Comerciales.
- Instalar y administrar los equipos.

- Contratar los enlaces con el Procesador entre el Operador y los Establecimientos Comerciales.

## **2.4 LA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

El Grupo Santander Chile es una Institución Financiera Multinacional perteneciente al Banco Santander Central Hispano, cuya reseña histórica y detalles se muestran a continuación:

### **2.4.1 Banco Santander Central Hispano**

Nació de la fusión en España el 5 de marzo de 1999, de los bancos Santander y Central Hispano, dando paso a la principal institución financiera del sistema bancario español.

El Banco Santander Central Hispano S.A. es el primer grupo financiero de España y América Latina con una capitalización al 31 de Diciembre 2003, de 31.185 millones de euros. Cuenta con una plantilla de más de 104.000 empleados, de los que el 65% están fuera de España. Entre los bancos internacionales, Banco Santander Central Hispano tiene la red comercial bancaria más extensa en América Latina y cuenta con 22 millones de clientes y operaciones en 40 países, incluyendo los principales centros financieros del mundo. En América Latina se encuentra presente en 12 países con 2.266 oficinas: Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

Tras la fusión el Banco Santander Central Hispano posee importantes fortalezas debido a que ha sumado y multiplicado potencialidades. La tradición y una historia de 144 años de constante crecimiento y desarrollo del Banco Santander, junto a la vocación industrial y expansiva del Banco Central Hispano, hacen que la nueva institución se proyecte al futuro con confianza y seguridad.

La estrategia es muy clara: ser una entidad de referencia a nivel internacional, especializada en banca comercial y con una fuerte presencia en Europa e Ibero América. Se combina la diversificación geográfica con un profundo conocimiento de los mercados.

### ***2.4.1.1 Áreas de Negocios***

Tanto desde el punto de vista geográfico como funcional, el Santander Central Hispano es un Grupo global que ofrece todo tipo de servicios financieros a todo tipo de clientes: particulares, empresas, instituciones, etc. Orgánicamente, en consecuencia, el Grupo está estructurado en distintas áreas de negocio, que comercializan sus productos y servicios a través del siguiente esquema:

#### **Banca Comercial**

El Grupo desarrolla las actividades de banca comercial a través de sus bancos, filiales y subsidiarias, principalmente en España, Europa y Latinoamérica. El área aporta una sólida base de beneficios recurrentes que representan el 64% del beneficio total del Grupo.

#### **Banca Privada, gestión de Activos y Seguros**

Esta área de negocio, que aporta al beneficio neto atribuido el 8%, incorpora la gestión de activos (principalmente fondos de inversión y de pensiones), así como los negocios de banca privada que el Santander Central Hispano realiza a través de sus diferentes unidades especializadas en España y en el extranjero.

#### **Banca Mayorista Global**

Esta área que representa el 9% en términos de aportación a la cuenta de resultados, engloba el desarrollo de productos y servicios de banca corporativa y de inversiones, tesorería y mercados de capitales, valores y custodia. Estas actividades se realizan a través del propio Grupo, de sus sucursales y oficinas de representación en el exterior, y de las sociedades de valores y custodia de cada país. El Grupo presta servicios globales a cerca de 1.000 grupos de empresas y 1.300 bancos.

#### **Servicios Financieros en la Red**

Toda la operativa de negocio del Santander Central Hispano se ofrece en Internet, con vocación de mantener también en la Red su liderazgo financiero.

### ***2.4.1.2 Historia del Grupo Santander***

Grupo Santander conforma su identidad, su presente y su futuro sobre la historia de cuatro grandes entidades españolas, que han jugado un papel de primer orden en la vida financiera y económica española: Banco Santander, Banco Central, Banco Hispano Americano y Banco Español de Crédito. Cuatro grandes bancos que, a su vez, se fueron construyendo a lo largo del tiempo mediante la absorción y adquisición de otras muchas entidades más pequeñas. A título meramente orientativo, se destacan a continuación algunas fechas básicas, que enmarcan el desarrollo de las cuatro entidades integradas hoy en el Grupo Santander.

1857: Constitución de Banco Santander. Privilegio de emisión de moneda.

1874: Banco Santander rechaza integrarse en el recién creado Banco de España, que monopoliza la emisión de moneda.

1900: Se funda Banco Hispano Americano.

1902: Nace Banco Español de Crédito (Banesto).

1919: Fundación de Banco Central.

1935: Banesto cuenta con la mayor red de sucursales de España (400).

1942: Banco Central se fusiona con el Banco Internacional de Industria y Comercio.

1950: Banco Santander crea el Departamento Iberoamericano, con oficinas en México, Argentina, Venezuela y Cuba.

1991: Fusión Banco Central con Banco Hispano Americano (Banco Central Hispano).

1994: Banco Santander adquiere Banesto.

1999: Fusión de Banco Santander con Banco Central Hispano, dando origen al Banco Santander Central Hispano.

## **2.4.2 Grupo Santander Chile**

Grupo Santander Chile tiene una trayectoria exitosa de crecimiento y rentabilidad. Con una visión de banca global en los negocios y una capacidad de gestión respaldada por el Banco Santander Central Hispano (BSCH), se ha caracterizado por su constante expansión, incursionando en nuevas actividades dentro del sector financiero y desarrollando productos innovadores.

### ***2.4.2.1 Reseña Histórica***

El Grupo Santander inició sus operaciones en Chile en 1978, con la apertura de una filial de la casa matriz en España. En 1982 adquirió activos y pasivos calificados del Banco Español Chile, realizando su actividad bancaria bajo ese nombre hasta 1989, año en que se introduce oficialmente en el país la marca “Banco Santander”. En esta misma época se abrieron filiales de fondos mutuos y agentes de valores.

Convencidos de que Chile era una buena plaza, a comienzos de la década del 90 apostaron a las grandes empresas, las que experimentaron un gran crecimiento en ese momento, no cubriendo en ese entonces el segmento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y el de Consumo. Sin embargo, percibiendo el gran atractivo y potencial de este último segmento, adquirieron en 1993 la empresa emisora de tarjetas de crédito más grande del país, Fincard, comenzando a potenciar, de esta manera, su banca de personas.

Con ello se inició la expansión de esta entidad, que a partir de entonces, seguirá la estrategia de estructurarse como un banco global, orientado a satisfacer integralmente las necesidades de servicios financieros de sus clientes. (Se inicia junto a esto la creación y expansión del Grupo Santander Chile).

En el año 1994, el Banco Santander ingresó fuertemente al negocio hipotecario, introduciendo en el mercado chileno su producto “Superhipoteca”.

Un año más tarde se adquirió la Financiera Fusa, empresa líder en el mercado de préstamos de consumo e hipotecarios. De la fusión de Fincard y Fusa surge Banefe, generando sinergias que han permitido lograr un alto crecimiento, manteniendo a la vez un bajo nivel de riesgo y un excelente retorno sobre el capital. Para fortalecer su

estrategia de negocio se le ha estructurado como una organización con imagen corporativa propia, red de oficinas independientes, y orientada a proveer servicios de banca en general a clientes correspondientes al segmento de personas de ingreso medio. Banefe es una división de Banco Santander Chile y como tal, sus cifras están incluidas en los Estados Financieros del Banco.

En 1996, Banco Santander se fusiona con el Banco Osorno, ubicando al Banco Santander Chile como el principal banco privado en el país, en términos de colocaciones, número de sucursales, créditos de consumo y otros. La organización mantiene la administración superior, imagen corporativa, políticas de gestión y estrategia comercial de Banco Santander Chile, lo cual ha facilitado el proceso de fusión.

En 1998 el Banco Santander adquirió la AFP Summa, la cual se fusionó posteriormente con Bansander AFP, empresa creada en 1992. Producto de esta operación nació AFP Summa Bansander.

En 2002 el Banco Santander se fusiona con el banco más grande de Chile, el Banco Santiago, dando paso a la institución más grande de nuestro país y de América Latina, Banco Santander-Santiago, en términos de colocaciones, con cerca de un 30% de participación de mercado, número de sucursales, créditos de consumo, número de clientes, entre otros.

En el año 2004 la División de Consumo del banco, Banefe pasa a ser el Banco Santander-Banefe con el objeto de otorgarle una mayor autonomía en cuanto a la toma de decisiones.

Los principales hitos de la historia del Grupo Santander en Chile, se resumen en la siguiente cronología:

1978: Apertura de filial del Banco Santander de España en Chile.

1982: Adquisición de activos y pasivos calificados del antiguo Banco Español Chile, en liquidación.

1982-88: Reestructuración y fortalecimiento del antiguo Banco Español Chile.

- 1988: Creación de Santander Administradora de Fondos Mutuos y de Santander Leasing.
- 1989: Introducción de la marca Banco Santander. Además, se crea la Compañía de Seguros de Vida Santander.
- 1992: Bansander AFP inicia sus operaciones. Ese mismo año también abre sus puertas Santander Factoring.
- 1993: Adquisición de FINCARD, empresa líder en el mercado de Tarjetas de Crédito.
- 1995: Adquisición de Financiera Fusa y fusión con Fincard. De la unión de ambas entidades se crea Banefe, como división del Banco Santander Chile, líder en créditos de consumo y emisión de tarjetas de crédito.
- 1996: Fusión de Banco Santander Chile con Banco Osorno, dando paso a una de las principales instituciones financieras de Chile.
- 1998: Adquisición de AFP Summa y fusión con Bansander AFP, creándose AFP Summa Bansander.
- 2002: Fusión de Banco Santander Chile con Banco Santiago, dando paso a la institución financiera más grande del país, el Banco Santander-Santiago.
- 2004: La División de Consumo del banco, Banefe pasa a ser el Banco Santander-Banefe con el objeto de otorgarle una mayor autonomía en cuanto a la toma de decisiones.

#### ***2.4.2.2 Información General del Banco Santander-Santiago***

La información general acerca del Banco Santander-Santiago se muestra a continuación:

Giro Comercial

Servicios Financieros

RUT

97.015.000 – 5

Número de Oficinas	347 y 1.119 cajeros automáticos
Oficina Matriz	Bandera 140, Santiago de Chile
Casilla	57-D, Santiago de Chile
Teléfono	(56 2) 320 20 00
Fax	(56 2) 320 88 77
Auditores Externos	Arthur Andersen – Largton Clarke
Clasificadores de Riesgo en Chile	DCR / Duff & Phelps Clasificadora de Riesgo. Feller Rate
Clasificadores de Riesgo Internacionales	Standard & Poor's (A-) Moody's (BAA1) Fitch IBCA (A-)

#### ***2.4.2.3 Divisiones del Banco***

El Banco Santander-Santiago proporciona una gama completa de servicios financieros a sus clientes individuales y corporativos, a través de 5 unidades de negocio separadas.

##### Banca Corporativa

Provee una amplia gama de servicios y productos financieros a grandes empresas, que incluyen el crédito comercial (construcción y grandes proyectos de infraestructura), financiamiento de operaciones de comercio exterior y asesoría financiera. Destaca, asimismo, el otorgamiento de otros servicios financieros especializados, como manejo de tesorería y renovadas facilidades para “cash management” y negocios internacionales.

##### Banca de Empresas

Provee una amplia gama de servicios y productos financieros a pequeñas y medianas empresas en Chile, entre ellos, el crédito comercial, financiamiento de operaciones de comercio exterior y servicios de tesorería.

### Banca de Personas

Proporciona servicios bancarios a los consumidores de renta media-alta y alta. Entre los productos que ofrece, destacan el crédito de consumo, tarjetas de crédito y débito, crédito automotriz y crédito hipotecario. Además, ofrece servicios de asesoría en impuestos e inversiones. Origina la mayoría de los préstamos hipotecarios del Banco y los administra, incluyendo aquellos originados por las División de Consumo (Banco Santander-Banefe).

### Banco Santander-Banefe

Proporciona servicios bancarios a clientes con ingresos medios y medios-bajos. Entre los productos que ofrece se encuentran el crédito de consumo, tarjetas de crédito y débito, crédito automotriz y crédito hipotecario, como también depósitos a plazo y cuentas de ahorro.

### Servicios de Tesorería

Proporciona una diversificada gama de productos de tesorería para sus clientes de la Banca Corporativa y Banca de Empresas, entre los que se incluyen el manejo de flujos de caja, el pago de sueldos y servicios integrales.

Además, el Banco tiene distintas filiales, como Agentes de Valores, Administradora de Fondos Mutuos, Leasing, Corretaje de Seguros, Cobranza y Recaudaciones, Corretaje de Bolsa y una Compañía Securitizadora.

Cada una de estas cinco unidades de negocio y sus filiales representan un canal distinto de salida para los productos y los servicios del Banco.

### **III. SITUACION A RESOLVER**

#### **3.1 PRESENTACIÓN**

A partir de la fusión de los Bancos Santander y Banco Santiago, el Grupo Santander Chile pasó a ser la institución más grande del país y a ser la organización con mayor participación de mercado en el patrimonio de Transbank. Por tanto el Grupo Santander Chile decide evaluar la orientación de la empresa a la realización del Rol Adquirente incorporando las funciones total o parcialmente, es decir, lo que busca es la integración hacia atrás, lo que es consistente con sus estrategias previamente expuestas.

En forma precisa se define que Transbank dejará de prestar todas o algunas funciones propias del Rol Adquirente como servicios relacionados con Establecimientos Comerciales y relacionados con Emisores.

Cabe destacar que actualmente el Grupo Santander Chile posee una participación de mercado del orden del 30% de Transbank.

Es por ello que se plantea la necesidad de revisar la posición del Grupo Santander frente a la adquirencia en cada uno de los mercados que participan, debido a las potenciales fuentes de ingresos, entre otras ventajas.

#### **3.2 EL PROYECTO**

El proyecto consiste en evaluar la integración del Rol Adquirente por parte del Grupo Santander Chile en lo que se refiere al procesamiento, operación y administración del medio de pago: Tarjetas de Crédito y Débito.

Una entidad financiera posee la facultad de realizar tanto el Rol Adquirente como el Rol Emisor.

La emisión es el proceso a través del cual un banco o institución financiera, previo acuerdo con Visa, Mastercard (o cualquier otra empresa similar) emite medios de pago como son las Tarjetas de Crédito.

La adquirencia es el proceso a través del cual un banco o institución financiera, previo acuerdo con Visa, Mastercard (o cualquier otra empresa similar) contrata con un comercio para procesar sus transacciones con Tarjetas de Crédito (Esto se llama afiliación comercial).

En la actualidad ningún banco en Chile efectúa el Rol Adquirente, son todos solamente emisores, como consecuencia el Rol Adquirente lo realiza una empresa externa a los bancos (esta empresa es Transbank S.A.) con el monopolio del mercado.

Por tanto lo que se analizará es la factibilidad técnica-económica de efectuar la función de adquirente integrándola al Grupo, y por ende si los resultados son satisfactorios en el futuro desafiliarse total o parcialmente de Transbank. Esto agrega valor a la empresa y crea una ventaja competitiva en el mercado.

Se persigue la ampliación y profundización de la red de comercios afiliados al sistema de tarjetas de crédito y débito, un crecimiento en la utilización de las tarjetas y una exploración y desarrollo de nuevos fuentes de ingreso en el ámbito de los medios de pago. Además de constantemente entregar un nivel de excelencia en los servicios a clientes y usuarios de tarjetas de crédito y débito, con los mejores productos, servicios y tecnologías de punta.

#### **IV. GENERACION Y EVALUACION DE ALTERNATIVAS**

Dado que el negocio Adquirente se debe entender en toda su extensión, sin limitarlo al Área de los Medios de Pago y buscando oportunidades para desarrollarlo, se plantean 3 alternativas posibles, ofreciendo a los comercios una oferta global con servicios de valor agregado. Se debe tener en cuenta que la eficiencia del negocio como Adquirente está impactada por las economías de escala generadas por el número de transacciones procesadas y el nivel de automatización en el punto de venta. Además, existen otros factores que influyen en la disminución de los costos incluyendo el nivel de servicio provisto a los comercios y las estrategias utilizadas para incentivar el uso de las Tarjetas en los Establecimientos Comerciales.

Dentro de lo anterior se determinaron 3 posibles escenarios futuros, cuya evaluación técnica-económica nos permitirá tomar la decisión de la alternativa a seguir.

A continuación se presentan los 3 escenarios posibles:

##### **4.1 ALTERNATIVA 1**

Esta alternativa sería seguir como en la actualidad, es decir, Transbank seguiría efectuando totalmente el Rol Adquirente, tanto como proveedor de la red, el procesamiento de transacciones como prestando las funciones relacionadas con su rol de Banco Adquirente, vale decir, afiliando comercios, negociando las condiciones de pago y manejando los fondos.

Esta alternativa se realizará sólo si la factibilidad de integrarse verticalmente en el Rol Adquirente no es económicamente viable.

##### **4.2 ALTERNATIVA 2**

Esta alternativa contempla integrar completamente el Rol Adquirente a la empresa, es decir, una integración hacia atrás absoluta. Se efectuarían la totalidad de las funciones como son: Prestación de servicios de Red, Procesamiento de transacciones, incluyendo captura, autorización y validación de cada operación y todas aquellas funciones realizadas como Banco Adquirente, que son afiliación comercial, negociación de condiciones con cada Establecimiento Comercial, ya sea

Merchant Discount Rate y Período de desfase de pagos, además del manejo de fondos.

El Operador debe asegurar la continuidad de los servicios contratados por los Tarjeta-habientes. Para ello, el Operador Adquirente debe contar con la infraestructura que permita la conexión con los Establecimientos Comerciales. El operar con una red propia aumentaría el grado de servicio, sin embargo, el costo que significa dicha implementación, no permite que esto suceda, debido a que no se generarían economías de escala, lo cual fue el objetivo principal que se persiguió con el nacimiento de Transbank. Por ende esta alternativa no es viable.

### **4.3 ALTERNATIVA 3**

Proyectando el Modelo de Adquirencia que se adoptó en otros países de Latinoamérica, se propone un modelo expuesto en previas reuniones en el Grupo Santander, en las cuales se analizó el negocio. Esta alternativa considera la integración vertical parcial de las funciones del Rol Adquirente, integrando sólo aquellas funciones que generarían una ventaja competitiva y manteniendo las economías de escala en lo que se refiere a procesamiento de transacciones.

Por tanto, esta integración vertical parcial se evaluará técnica y económicamente en las siguientes páginas, con el objeto de definir la viabilidad del proyecto.

## **V. MODELO DE ADQUIRENCIA PROPUESTO**

Las características del modelo propuesto se muestran a continuación:

### **5.1 ESTRUCTURA**

Se obtendrá una Licencia Propia con contratación de Transbank como Switch (permitiendo el intercambio de transacciones entre los bancos emisores y el operador adquirente, así como la compensación entre bancos), manteniendo las economías de escala en el desarrollo de sistemas, redes y volumen de transacciones, dejando a la empresa de apoyo, en este caso Transbank, seguir prestando los servicios de instalación de “hardware” y desarrollo de “software”.

Las funciones principales del Grupo Santander en este negocio asumiendo sólo aquellas actividades como Banco Adquirente serían las siguientes:

- Afiliación de comercios.
- Negociación de condiciones con los comercios ( Merchant Discount Rate, plazos de pago)
- Manejo de fondos, etc.

### **5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO**

Para llevar a cabo con éxito la implementación del nuevo modelo de negocio es muy importante determinar las diferentes responsabilidades de las principales áreas involucradas en el desarrollo del negocio Adquirente en Chile.

Además de clasificar al Grupo Santander en el negocio Adquirente, pues esta clasificación es determinante, a la hora de definir los costos, infraestructura, recursos humanos, inversión necesaria, etc. para llevar a cabo la actividad del negocio.

### **5.2.1 Actividades a desarrollar**

Las actividades a ser desarrolladas por el Grupo en el negocio Adquirente se puede determinar en función del rol que desempeñan, por ende la estructura propuesta integrará las funciones del banco Adquirente (afiliación de comercios, negociación de condiciones con los comercios, entre las que se encuentra: determinación del merchant discount y de los plazos de pago y manejo de fondos) manteniendo el procesamiento y los servicios de red en manos de Transbank (asegurando economías de escala).

Bajo este nuevo modelo de negocio adquirente, se realizó un análisis en mayor detalle de la función como banco adquirente en relación con la afiliación, mantenimiento y servicios a los comercios, pudiendo determinar ciertas actividades a realizar con esta nueva función.

Estas actividades se muestran a continuación:

- Visitar nuevos prospectos de comercios.
- Proporcionar información sobre las marcas a los nuevos comercios.
- Visitar a los comercios afiliados.
- Proveer a los comercios de formularios necesarios, así como de comprobantes de ventas y materiales promocionales.
- Responder a las dudas e inquietudes de los comercios.
- Elaborar informes que indiquen la actividad y rentabilidad de los comercios afiliados.
- Desarrollar e implementar nuevos servicios, promociones en el punto de venta.

Además se requiere definir con Transbank las tasas de Intercambio, acuerdo de condiciones económicas con el Operador, establecer y definir estándares de calidad de operación y de servicio, se deberá acordar competencia sobre afiliaciones de comercio, además de identificar roles, etc.

### **5.2.2 Áreas involucradas**

En cuanto a las Áreas involucradas en el negocio, éstas serían:

- Productos (Medios de Pago).
- Segmentos (Banca Comercial, Banca Empresas, Banca Corporativa).
- Riesgo.
- Tecnología / Operaciones.

Con el objeto de ser lo más exhaustivo posible se incluyen las principales funciones a desarrollar por las distintas áreas del Grupo:

#### **5.2.2.1 Medios de Pago**

Sus principales responsabilidades son:

- Desarrollar Estrategias y Planes comerciales para potenciar el negocio.
- Establecer los objetivos en cuanto al número y volumen de facturación de los comercios adheridos en conjunto con los responsables de la Banca Comercial, Empresas y Corporativa.

#### **5.2.2.2 Segmentos, las 3 Bancas**

Sus principales responsabilidades son:

- La captación de comercios, a través de la definición de metas conjuntas.
- Plan de acción, cuyos objetivos son la captación de comercios, y la bancarización de los potenciales clientes (futuros Ingresos Indirectos por ventas cruzadas al comercio).
- Servicios al Comercio, entregando a los comercios el apoyo operativo y de servicio necesario para vender con tarjeta de crédito y débito.

- Capacitar y Enseñar a los comercios la mejor manera y metodología para efectuar ventas con Tarjetas de Crédito y Débito, de tal manera de disminuir las posibilidades de fraude y por ende, de pérdidas financieras para todos los participantes del mercado de tarjetas de crédito.
- Disponer de una cuenta de resultados del negocio, pues son los responsables de los costos que supone el negocio.

### ***5.2.2.3 Riesgo***

Esta área entre otras, es responsable de:

- Obtener información de los clientes potenciales y actuales.
- Realizar periódicas evaluaciones de crédito a los comercios según las políticas de segmentación estipuladas.
- Comparar comercios contra archivo negativo.
- Administrar los Riesgos.

### ***5.2.2.4 Tecnología / Operaciones***

Las principales tareas son:

- Validación y Captura de Datos.
- Afiliación y Servicios al comercio.
- Facilitar el acceso de los tarjeta habientes a la Red de comercios afiliados al servicio de pago con Tarjeta de Crédito y Débito, ya sea tanto a nivel nacional como a nivel Internacional, para así entregar un servicio de excelencia, con amplia cobertura para diferenciarse de la competencia.

### **5.2.3 Definiciones en el Nuevo Modelo de Negocio**

Para mejorar los ingresos y efectuar un eficiente nuevo Rol Adquirente se deberá poner énfasis en:

- La resistencia a la presión hacia la reducción de la tasa por parte de los comercios o parte de la red bancaria asociada a la operación de Tarjetas de Crédito y Débito.
- Lo único que tiene valor no es el precio (Tasa de Descuento a comercios) sino que la calidad del servicio es clave tanto para los Establecimientos Comerciales como para los Tarjeta-habientes.
- Se debe primero evaluar los costos antes de negociar la Comisión de comercio o Merchant Discount Rate.
- Se debe procurar tener una cartera variada de clientes y de comercios.

Para mejorar los ingresos, el Adquirente podría agregar a sus ingresos las comisiones por los siguientes servicios:

- Cargo por afiliación comercial.
- Cargo por ventas mínimas.
- Cuota anual.
- Solicitud de copia de las notas de consumo.
- Cargo por utilización del punto de venta electrónico.

Una vez que se decida ser adquirente de transacciones de Tarjetas de Crédito y Débito, se deberá seleccionar los comercios que atenderá. Esto se debería hacer siguiendo las siguientes premisas:

- Identificando las fortalezas para atacar un segmento específico.
- Se tendrá que contar con la tecnología, el recurso humano y el capital para afiliarse al segmento específico.

- Se deberá estar preparados para desistir de comercios no rentables o con los cuales no sea capaz de responder a sus necesidades tecnológicas.
- Se deberá realizar un estudio de mercado, para conocer en qué comercios consumen sus tarjeta-habientes, y cuál es el monto de consumo promedio por segmento, por región, por rubro, por medio de pago, por marca, etc.
- Se tendrá que identificar y analizar cuáles comercios aceptan como un beneficio el pago con tarjetas, cuales están dispuestos a pagar por el servicio.
- Se determinará qué se va a ofrecer, según la categoría comercial.

Para una estrategia correcta de afiliación comercial, además de tomar en cuenta los puntos anteriores que son básicamente de interés para el Banco, en este caso el adquirente, también debe pensar en por qué el comercio querría trabajar en este nuevo modelo:

- Por el acceso a nuevos clientes nacionales e internacionales.
- La disminución en los costos por manejo de cheques y efectivo.
- Aumenta la rotación de sus inventarios y su utilidad.
- Le puede dar crédito a sus mejores clientes sin riesgo.
- Es un medio de pago seguro y confiable.

Una vez que se ha decidido cual es la estrategia de captación de comercios para el adquirente, el próximo paso es la segmentación. La Segmentación se hará:

- Por industrias similares.
- Por zonas o áreas geográficas.
- Monto promedio de transacciones.
- Comisión o tasa promedio cobrada.

- Características de riesgo.
- Por canales de venta: correo, teléfono, comercio electrónico, etc.

Esta segmentación se determinó por los siguientes motivos:

- Porque cada segmento es distinto.
- No se puede dar el mismo servicio a todos los clientes.
- Se tienen que desarrollar productos y tecnología a la medida.
- Hay que especializar al personal según las categorías más importantes.
- Se incrementan las utilidades.
- Se incrementa la lealtad de los clientes.

Posteriormente a esto se desarrollarán estrategias de marketing para afiliar y retener a los comercios, basadas en la venta cruzada de productos bancarios con el fin de:

- Aumentar la retención y la lealtad.
- Administrar los costos y los ingresos para maximizar las utilidades.
- Controlar el riesgo para reducir las pérdidas.

Por tanto se utilizará el canal adquirente como herramienta comercial para competir con la guerra de Precios, para ello, las estrategias se basarían en:

- Desarrollar el negocio adquirente anteriormente propuesto, alcanzando un número de comercios afiliados con el objeto de ofrecer más cobertura a los tarjeta-habientes y directamente aumentar el volumen de facturación.
- Efectuar un agresivo desarrollo de productos como pago en cuotas, pago diferido, plan de pagos a fin de tener más atributos frente a la competencia.
- Focalizar esfuerzos en captar clientes rentables, desechando aquellos comercios que no lo sean.

- Estrategia PULL: Basada en captar comercios y efectuar ofertas continuas a los clientes en el punto de venta, ajustando tasas, etc.

- Estrategias PUSH: Basada en el análisis de la implementación de programas de fidelidad centrándose en 3 pilares (decisión maker, empleados del comercio y clientes) con el objeto de motivar al comercio a solicitar la tarjeta frente a la de la competencia.

Bajo este marco, la oferta que se realizará a los Comercios incluye:

- Una amplia gama de aceptación de tarjetas: MasterCard, Visa, American Express, Diners y Magna.

- Promociones dirigidas a los clientes potenciales (tarjeta-habientes):

\*Programas que otorguen premios a los clientes tarjeta-habientes del Grupo Santander que realicen compras o consumos en determinado comercio.

\*Cargos parciales, las compras con tarjeta de crédito del Grupo se difieren en mensualidades fijas.

\*Correo Directo, se envía mensajes o material de venta segmentando por tipo de tarjeta, zona geográfica, límite de crédito, nivel socioeconómico, sexo, hábitos de consumo, entre otros. Con esto los comercios afiliados obtendrían una serie de beneficios como:

Ü Incremento de las Ventas con bajos costos de promoción.

Ü La operación sería 100% electrónica a través de los terminales electrónicos en el punto de venta (Servicio proporcionado por Transbank).

Ü La posibilidad real de llegar a millones de clientes potenciales.

Ü Fomento de la lealtad del tarjeta-habiente hacia el comercio en particular.

- Material de Señalización con el objeto de atraer a los clientes y tarjeta-habiente al establecimiento comercial en cuestión.
- Actualización continua para mantener capacitado al personal.
- Implementación de tecnología de punta.
  - \* Operación electrónica de ventas con tarjeta a través de equipos avanzados tecnológicamente ofreciendo estándares eficientes de servicio.
  - \* Autorizaciones en segundos de acuerdo a estándares internacionales, lo que permite agilizar las operaciones en cajas.
- Un servicio de excelencia para los comercios.
  - \* Atención y soporte telefónico las 24 horas del día y los 365 días del año.
  - \* Servicios especializados de acuerdo al giro de cada comercio, ofreciendo POS distintos de acuerdo a los diferentes requerimientos de cada EE.CC. Ejemplo: Hoteles, Restaurant, Rent a car, etc.
  - \* Productos y Servicios de Apoyo. Refiriéndose a la Implementación de pagos a los comercios afiliados automáticamente vía POS. Esto es hacer que el período de desfase desde que se efectúa la compra con tarjeta de crédito hasta que el emisor deposita el monto de la transacción en el comercio sea “0”, para esto los comercios afiliados deberán poseer una cuenta corriente en el Grupo Santander, y en ella se depositarán los pagos a los comercios por las ventas efectuadas con tarjeta de crédito descontando la comisión correspondiente.
- Diferentes medios de aceptación de tarjetas de crédito.
  - \* A través de un terminal electrónico (POS), siendo ésta una gran opción para aceptar tarjetas de crédito como medio de pago en los comercios, al procesar las transacciones de manera electrónica, contribuyendo dicho sea de paso, a la optimización de recursos y mejora de atención a clientes. Se obtendrían los siguientes beneficios.

- Ü Los comercios no tendrían para que acudir a las sucursales a realizar depósitos. El operador deposita el importe de las ventas en una cuenta corriente perteneciente al comercio aludido y envía los estados de la cuenta periódicamente.
- Ü Las autorizaciones se procesan automáticamente en segundos, lo que permite agilizar las operaciones en las cajas.
- Ü Al efectuar ventas a través de POS, se reduce el manejo de efectivo y aumenta la seguridad.

\*A través de Internet, ya que esta red permite a los comercios ahorrar costos y tiempo al procesar altos volúmenes en segundos, además complementa la funcionalidad de los sistemas al adaptarlos para la venta con tarjeta.

\*A través de Teléfono o Correo Directo. Refiriéndose a la venta por medio de un terminal especialmente habilitado para brindar a los clientes la facilidad de obtener lo que buscan a través de una llamada o el envío de un cupón de compras. Se obtendrían los siguientes beneficios.

- Ü Ofrecer comodidad y rapidez a los clientes, al atender pedidos vía telefónica.
- Ü Se promocionarían los comercios por medio de correo directo brindándole al público canales adicionales para hacer sus pedidos.
- Ü Se minimizaría el riesgo por concentración de efectivo en cada Establecimiento Comercial.

#### **5.2.4 Ventajas de Integrar el Rol Adquirente**

Algunas de las ventajas que se obtienen al integrar las funciones del Rol Adquirente serían las siguientes.

- Aumentar las utilidades, pues el manejo eficiente de la tasa de descuento (merchant discount rate) genera ingresos importantes.
- Proteger las cuentas comerciales de la competencia, ya que este servicio prestado con calidad y eficiencia, genera lealtad del comercio hacia la Institución Financiera.
- Aumentar la aceptación de los medios de pago relacionados a la Institución Financiera.
- Realizar transacciones de cambio de monedas. El Banco Adquirente cuando procesa tarjetas internacionales, recibe dólares de los Bancos Emisores de dichos plásticos.
- Incentivar los medios de pago electrónicos.
- Reducir los costos relacionados a efectivo y pagos de cheques.

Finalmente se enumeran los principales beneficios que podrían obtener los comercios al afiliarse:

- Más Clientes, al aceptar otra forma de pago.
- Más Clientes, al ofrecer productos con la posibilidad de diferir pagos.
- Disminución de Costos, por manejo de cheques y efectivo.
- Seguridad, al disminuir manejo de efectivo.
- Aumento de rotación de inventario y de su Utilidad.
- Ahorros, al disminuir gastos de cobranza.
- Imagen, al recibir pagos con tarjeta de crédito, el Establecimiento Comercial estará proyectando modernidad y solidez.
- Multiacceso, pidiendo autorización de cargo a través de un operador telefónico, Internet o un terminal electrónico.

- Registro de clientes, ya que cada comercio contará con base de datos de sus clientes para enviarles información de nuevos productos, felicitaciones, agradecimientos y toda la información que cada comercio decida con el objeto de incentivar la compra y fidelizar clientes.

## VI. ANÁLISIS ECONÓMICO

### 6.1 INVERSIÓN

Las inversiones necesarias, de acuerdo a los requerimientos para la integración parcial del rol adquirente incluyen la compra de licencias de software, computadores, servidores, digitalizadoras, scanners y muebles cuyo monto total asciende a la suma de US\$ 226.589<sup>10</sup>. La tabla N°6 presenta el detalle valorizado de las inversiones necesarias.

Tabla N°6: Inversión Inicial

<b>Inversión en Software</b>	
Cantidad de Licencias WNT (usuario)	24
Cantidad de Licencias SQL (usuario)	24
Cantidad de Licencias Windows 2000 Server (usuario)	3
Cantidad de Licencias SQL Server (usuario)	3
Cantidad de Licencias Oracle Motor Base de Datos	1
Precio de Licencias Oracle Motor Base de Datos	US\$ 65.000
Precio Unitario de Licencias WNT	US\$ 34,50
Precio Unitario de Licencias SQL (usuario)	US\$ 132,25
Precio Unitario de Licencias Windows 2000 Server	US\$ 1.204
Precio Unitario de Licencias SQL Server	US\$ 2.369
<b>Total Inversión Software</b>	<b>US\$ 79.721</b>
<b>Inversión Hardware</b>	
Cantidad de Computadores	24
Cantidad de Servidores	3
Cantidad de Digitalizadoras	2
Cantidad de Scanner	2
Precio Unitario de Computador	US\$ 1.000
Precio Unitario de Servidor Proliant	US\$ 35.490
Precio Unitario de Digitalizadora Kodak	US\$ 3.076
Precio Unitario de Scanner Fujitsu	US\$ 1.753
<b>Total Inversión Hardware</b>	<b>US\$ 140.128</b>
<b>Inversión Muebles</b>	
Cantidad de Mesas PC	24
Cantidad de Sillas	24

<sup>10</sup> Fuente: División de Operaciones y Tecnología del Grupo Santander Chile.

Cantidad de Paneles	36
Cantidad de Mesones	6
Precio Unitario Mesas PC	US\$ 58,33
Precio Unitario Sillas	US\$ 116,67
Precio Unitario Paneles	US\$ 53,33
Precio Unitario Mesón	US\$ 103,33
<b>Total Inversión Muebles</b>	<b>US\$ 6.740</b>
<b>Total Inversión Inicial (US\$)</b>	<b>US\$ 226.589,00</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

## 6.2 TASA DE DESCUENTO

El objetivo principal es determinar el precio de mercado del riesgo y la medida apropiada de riesgo para los activos de capital. Para calcular éste se utilizará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Los supuestos para este modelo van a estar dado por:

- Inversionistas son aversos al riesgo y maximizan la utilidad esperada de su riqueza al final de un sólo período.
- Son tomadores de precios.
- Expectativas homogéneas de la distribución normal conjunta de retornos.
- Posibilidad ilimitada de pedir prestado y prestar a  $R_f$ .
- Activos comercializables, perfectamente divisibles y disponibles en cantidades fijas.
- Mercado sin fricciones (cero costos de transacción), información sin costo y disponible para todos al mismo tiempo.
- Cero imperfecciones como impuestos (personales o corporativos), regulaciones o restricciones a la venta corta.

La fórmula consiste en:

$$E(I) = R_f + [E(M) - R_f] (\sigma_{im} / \sigma_{im}^2)$$

Donde:

$$\beta_i = \sigma_{im} / \sigma_{im}^2$$

$\beta_i$  o beta es el riesgo del activo I; se define como la covarianza entre I y M, dividida por la varianza de M.

$\beta_i$  es conocido como riesgo sistemático o no diversificable.<sup>11</sup>

Rf tiene beta igual a cero porque  $Cov(Rf, M) = 0$

M tiene beta igual a uno porque  $Cov(M, M) = \sigma_{im}^2$

Rf : Tasa libre de Riesgo

E(M) – Rf : Premio por Riesgo

La Tasa libre de Riesgo se estimó en un **2,49%**<sup>12</sup>, el Premio por Riesgo en un **6,73%**<sup>13</sup> y el  $\beta$  de la industria en un 0,56.

Aplicando estos datos al modelo CAPM, se tiene:

$$\mathbf{E(I) = 6.46\%}$$

---

<sup>11</sup> Este valor representa el riesgo no diversificable propio del sector de la industria en la que se encuentra el Banco Santander-Santiago. Específicamente, el beta corresponde al utilizado en los proyectos de la banca y es de un 0,56.

<sup>12</sup> Para la estimación de la Tasa Libre de Riesgo se utilizó el retorno del PRC a 8 años.

<sup>13</sup> Para nuestro país, el Premio por Riesgo se estima en un 6,73% ya que la clasificación de riesgo internacional es relativamente baja debido a la estabilidad económica que presenta.

### 6.3 DEPRECIACIÓN

Se considera una depreciación en los activos adquiridos para la implementación del proyecto de integración parcial del rol adquirente, de 5 años para la inversión en Hardware y Muebles, y de 10 años para la inversión en Software, utilizando para ambos casos el método lineal. La tabla N°7 presenta el detalle valorizado de la depreciación de los activos.

Tabla N°7: Depreciación Activos del Proyecto

<b>Activos</b>	<b>Precio</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Inversión Software	US\$ 79.721	10	US\$ 7.972
Inversión Hardware	US\$ 140.128	5	US\$ 28.026
Inversión Muebles	US\$ 6.739	5	US\$ 1.348
<b>Total Depreciación</b>			<b>US\$ 37.346</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

### 6.4 CAPITAL DE TRABAJO

Para obtener el capital de trabajo se utilizará el método de desfase, según el cual se debe determinar las necesidades financieras desde el comienzo de la operación hasta recibir los primeros superiores a los egresos.

El capital de trabajo se calculó de acuerdo a los 21 días de desfase que se acuerdan con los establecimientos comerciales para el pago del Merchand Discount Rate. Además los ingresos generados por el spread financiero también se materializan con un desfase de 21 días.

Debido a que el pago por el procesamiento a Transbank se debe hacer diario, se deberán cubrir los costos involucrados en los 21 primeros días de trabajo.

El capital de trabajo queda estimado en US\$3.104.000

## **6.5 INGRESOS**

Los Ingresos del Proyecto se clasifican en Ingresos Directos e Indirectos. Considerando como Ingresos Directos aquellos que se generan producto de la operación (proceso de compra), y son los siguientes:

### **6.5.1 Ingresos Comisión Comercio**

Es la Comisión que pagan los comercios por las ventas realizadas con TC. Se calculó tomando en cuenta las ventas año 2004 tanto para Crédito como Débito y la tasas de Comisión de Comercio aperturadas por categoría y por rubro.

### **6.5.2 Ingresos Compra en Cuotas**

Se determinó con los montos totales de compra en cuotas ( 3-24 cuotas) y considerando que se cobra un 1% del monto transado + US\$ 3,5 / tx.

### **6.5.3 Ingresos Compra Extranjeros en Chile**

Se determinó considerando la compensación de las marcas por el uso de la red de comercios en función de la participación de mercado de las compras. Esta comisión es el neto que pagan las marcas a Transbank, al cuál Transbank rebaja los gastos operativos que las mismas transacciones generaron. Este neto TBK lo distribuye entre todos los bancos, de acuerdo a su participación en el comercio. Por lo que se asigna en base al número de transacciones que genera cada banco.

### **6.5.4 Ingresos Arriendo POS**

Ingresos por concepto de arriendo de equipos POS a comercios en función de las txs. por emisor. Se determinaron considerando un cobro de US\$ 0,05 / tx.

En cuanto al número de transacciones para cada ítem expuesto anteriormente se determinó como la razón entre el Ingreso Comisión Comercio para el banco y el Promedio Ingreso Comisión Comercio por transacción. A su vez el Promedio Ingreso Comisión de Comercio por transacción se determinó como el Promedio de transacciones por la tasas de Descuento promedio ponderada de los comercios, que se estimó en 2,45%.

Por otra parte, la Cantidad de POS se determinó como la razón entre los Ingresos Arriendo POS y el cobro que se hace en función de las txs. por emisor que es de US\$ 0,05 / tx.

Se consideran Ingresos Indirectos del negocio Adquirente aquellos que no nacen de la operación propiamente tal pero que si son parte del negocio, y son los siguientes:

#### **6.5.5 Ingresos por Spread Tarjeta de Crédito**

Este ingreso se genera por los Spread financieros generados por aquellas compras que se acogen a crédito.

#### **6.5.6 Ingresos por Saldos Vistas**

Este Ingreso es generado por abonos en Ctas. Ctes. Que se producen por la venta con Tarjeta de Crédito (Costo de Transferencia)

#### **6.5.7 Ingresos por Factoring**

Es un gran negocio potencial, pues es posible hacer efectivo un descuento a los comercios por pronto pago de sus ventas.

## **6.6 COSTOS**

Dentro de los Costos se deben considerar los siguientes:

Como costos fijos:

### **6.6.1 Costos Administrativos**

Son aquellos costos que no pertenecen a la operación propiamente tal, pero sí al negocio. Se determinaron separándolos en Costos de Teléfono y Telecomunicaciones, Muebles y Equipos, Materiales de Venta y Marketing, Pérdidas por Fraude, Informes de crédito a los comercios y Contracargos.

Dentro de los Costos Variables se deben considerar:

### **6.6.2 Costo de Procesamiento**

Costo por conceptos de autorización y procesamiento de las transacciones.

### **6.6.3 Costo Mantenimiento de POS**

Costo asociado a mantener en perfectas condiciones cada uno de los Terminales Electrónicos instalados en cada Establecimiento Comercial perteneciente al Grupo Santander.

### **6.6.4 Costo de Marketing**

Costo asociado a promociones destinadas a mayor penetración del producto y a plan de ampliación de cobertura.

### **6.6.5 Costo de Fraude**

Costo de transacciones Fraudulentas.

### **6.6.6 Costo de Financiamiento por Factoring**

Costo asociado al pronto pago por requerimiento de comercios asociados.

### **6.6.7 Costo de Ineficiencia**

Costo asociado a estándares de administración y costo de procesamiento.

### **6.6.8 Costos Personal**

Sueldos en que incurre la empresa para pagar los servicios de las personas necesarias para llevar a cabo la administración de tarjetas de crédito y débito. Lo primero que se hizo fue determinar cuantas personas eran necesarias para desarrollar el rol adquirente, asignando personal en distintas funciones como Administración y Gestión, Operaciones, Servicio al cliente, Procesamiento de Datos, Ventas y Marketing. Además a cada persona se le asignó un sueldo promedio. Con esto se estimó el Costo Fijo de Personal.

## VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 7.1 SUPUESTOS

El principal supuesto utilizado es la afiliación de aquellos comercios que registran abonos de dinero en el Grupo Santander actualmente, es decir, todos aquellos Establecimientos Comerciales asociados a Transbank (con POS) que efectúen sus abonos a Cuentas del Banco serán comercios propios, con ello las funciones del Rol Adquirente de afiliación de comercios, negociación de períodos de desfase y tasa de descuento se realizará con este tipo de comercios en primera instancia, aprovechando la relación que actualmente existe.

El número de comercios que abonan directamente al Banco asciende a 24.431 de un total de 58.215 lo que equivale a un 41,96%, cuyos montos totales anuales abonados son de UF 5.410.948 y 3.435.027 de transacciones. En el Anexo N°11 “Estadísticas de Comercios con Abono al Grupo Santander” se presentan la cantidad de comercios que abonan a cuentas corrientes del Banco Santander-Santiago, los montos totales abonados y el número de transacciones.

### 7.2 FLUJOS

El objetivo principal es proyectar los flujos futuros, para ver si el proyecto es rentable. Se evaluará el proyecto puro (sin financiamiento) a 10 años.

#### 7.2.1 Proyección Ingresos

Los supuestos considerados que se enmarcan en los ingresos del negocio adquirente son:

- Aumento de un 10% anual en el Volumen de Venta con Tarjeta de Crédito en los Comercios.
  
- Aumento de un 30% anual en el Volumen de Venta con Tarjeta de Débito en los Comercios.

- Reducción de 2% anual en el Merchant Discount Credit Rate.
- Reducción de 2% anual en el Merchant Discount Debit Rate.
- Aumento de un 20% anual en el Volumen de Venta en Cuotas (2 – 24).
- Aumento de un 10% anual en el Volumen de Transacciones.
- Reducción de un 2% anual en la Comisión Variable por compras en cuotas.
- Aumento de un 5% anual en los ingresos generados por extranjeros en Chile.
- Aumento del 10% anual en los ingresos generados por los POS.
- Aumento de un 5% anual en los ingresos generados por el spread de Tarjetas de Crédito.
- Aumento del 10% anual en los ingresos generados por los Saldos Vista.
- Aumento del 3% anual en los ingresos generados por Factoring.

En el Anexo N°12 “Ingresos” se presenta en detalle los ingresos por los próximos 10 años <sup>14</sup>

### **7.2.2 Proyección Costos**

Los supuestos considerados que se enmarcan en los costos del negocio adquirente son:

- Aumento de un 5% anual en los costos de personal, ventas y de materiales.
- Aumento de un 3% anual en los costos de administración.
- Aumento de un 10% en el número de transacciones con Tarjeta de Crédito.
- Aumento de un 30% en el número de transacciones con Tarjeta de Débito.

---

<sup>14</sup> Fuente Memoria anual Transbank 2003

- Aumento de un 5% anual en los costos de mantenimiento de POS.
- Aumento de un 3% anual en los costos de procesamiento de datos.
- Aumento de un 2% anual en los costos de marketing y promociones.

En el Anexo N°13 “Costos” se presenta en detalle los Costos por los próximos 10 años.<sup>15</sup>

### **7.2.3 Flujo de Caja**

El flujo de caja puro expresado en miles de US\$ a 10 años del negocio adquirente para Chile entregó un VAN de US\$ M 169.347 y una TIR de 386,71%.

En el Anexo N°14 “Flujo de Caja” se presenta en detalle el flujo estimado a 10 años.

### **7.2.4 Análisis de Sensibilidad**

Para sensibilizar el VAN y TIR del flujo puro, se someten a cambios algunas variables relevantes. Este cambio se hace en sólo una variable aplicando el concepto de ceteris paribus en las demás.

#### ***7.2.4.1 Sensibilización del Volumen de Venta de los Comercios***

Una de las variables a sensibilizar es el Volumen de venta de los comercios. Se busca encontrar con que nivel de facturación, el negocio adquirente no soporta (deja de ser rentable), de manera de mantener un VAN positivo y una TIR aceptable. La tabla N°8 presenta la sensibilización de los volúmenes de venta

---

<sup>15</sup> Fuente Memoria anual Transbank 2003

Tabla N°8: Sensibilización del Volumen de Venta de los comercios

<b>Volumen de Venta</b>	<b>64,5%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>VAN (US\$M)</b>	0	49.986	169.347
<b>TIR</b>	6,46%	57,68%	386,71%

\*Fuente: Elaboración Propia.

El negocio adquirente es rentable hasta que la reducción de volúmenes de venta tanto para crédito como para débito es de un 35,5% debido a que las fuentes principales de ingresos son los ingresos indirectos, específicamente los generados por el spread de Tarjetas de Crédito, por tanto si baja el volumen de venta baja también este ingreso.

#### ***7.2.4.2 Sensibilización Merchant Discount Rate***

Otra de las variables a sensibilizar es la Tasa de Comisión cobrada a los comercios asociados tanto en Crédito como en Débito. La tabla N°9 muestra los resultados de esta sensibilización.

Tabla N°9: Sensibilización del Merchant Discount Rate

<b>Tasa Comisión Crédito</b>	<b>0%</b>	<b>1,23%</b>	<b>2,45%</b>
<b>Tasa Comisión Débito</b>	<b>0%</b>	<b>0,91%</b>	<b>1,81%</b>
<b>VAN (US\$M)</b>	38.904	104.096	169.347
<b>TIR</b>	77,63%	226,51%	386,71%

\*Fuente: Elaboración Propia.

Lo mismo ocurre con la Tasa Comisión de Comercio tanto para Crédito como para Débito, aún no cobrando comisión se mantienen altos VAN y más que aceptables TIR, debido a que los ingresos directos no son la variable crítica en el flujo.

### ***7.2.4.3 Sensibilización Ingresos Spread Tarjeta de Crédito***

Esta variable es crítica debido a lo importante que son los ingresos generados por los spread de tarjetas de crédito para el negocio.

Tabla N°10: Sensibilización de Ingresos Spread

<b>Ingresos Spread TC</b>	<b>55,28%</b>	<b>60,00%</b>	<b>70,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>VAN (US\$M)</b>	0	17.854	55.712	93.571	169.347
<b>TIR</b>	6,46%	20,30%	64,75%	150,76%	386,71%

\*Fuente: Elaboración Propia.

Esto nos muestra que el negocio adquirente soporta una reducción como máximo de un 55, 28% en los ingresos por spread tarjetas de crédito para seguir con un VAN positivo y una TIR aceptable.

## VIII. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Nuestro país se define como modelo que requiere cambios que permitan la competencia, debido a las numerosas disputas entre los bancos y las grandes tiendas, AFP`s entre otras entidades en el negocio de las Tarjetas de Crédito.

El modelo de negocio actual no aprovecha los grados de rivalidad competitiva y eficiencia, ya que todos los bancos están cartelizados en el rol de emisor y no en las funciones adquirente, no contando con la facultad para incorporar comercios. Además la Fiscalía Nacional Económica aún se encuentra investigando la posición de Transbank en el mercado, y sin lugar a dudas la integración de los bancos en esta función contará con un apoyo gubernamental importante.

La tendencia de la industria es bancarizar clientes, captar nuevos segmentos, fidelizar clientes con el objeto de lograr mayores comisiones en el negocio de la adquirencia.

Este nuevo Modelo de Adquirencia que se debería adoptar en Chile, produjo excelentes resultados en otros países de Latinoamérica, por tanto es una alternativa económica y técnicamente viable. Esta alternativa al considerar la integración vertical parcial de las funciones del Rol Adquirente, integrando sólo aquellas funciones que generarían una ventaja competitiva mantendría las economías de escala en lo que se refiere a procesamiento de transacciones, en el desarrollo de sistemas, redes y volumen de transacciones, dejando a la empresa de apoyo, en este caso Transbank, seguir prestando los servicios de instalación de “hardware” y desarrollo de “software”.

Concluyendo, debido a que no se compite en la adquirencia actualmente, y se está cartelizado en ese rol como monopolio natural (Transbank), el Grupo Santander tendría el incentivo de la incorporación de comercios y la fidelización de estos mismos.

Por ende, si se compitiera en la Adquirencia se podría afiliar comercios incluso con menores “Merchant Discount Rate”, ya que en esta actividad comercial no existen economías de escala significativas. Con esto la competencia por precios bajaría el costo

de los pequeños comercios y subiría el costo de las grandes casas comerciales, para lo cual se requiere acuerdos de intercambio en lo que se refiere a la tasa de descuento. En los casos que no se justifique el POS, se podría poner el “Imprinter” (esto es para aquellos comercios cuyo volumen de venta y segmentación de clientes no justifique la instalación de tecnología de punta) y el banco tendría la relación directa, la afiliación, los pagos, como parte de la relación comercial con el comercio, alineándose estratégicamente y logrando una mayor eficiencia en el proceso.

Cabe destacar también que en algunos países latinoamericanos la competencia de adquirencia ha traído la ineficiente duplicación de POS en cada establecimiento comercial. Por esto Transbank deberá seguir siendo el “switch”, proveer los servicios de instalación, procesamiento y red, de modo de continuar aprovechando la actividad donde si existen las grandes economías de escala, dejando sólo las actividades relacionadas con la afiliación de comercios en manos del Grupo.

Dentro de los resultados más importantes se tiene el **VAN** del negocio adquirente es de **US\$M 169.347** con una TIR de **386,71%**.

De acuerdo a estos resultados económicos la integración parcial del Rol Adquirente para el Grupo Santander Chile es muy atractiva, considerando que las variables más críticas del proyecto no inciden mayormente en los resultados y que las tendencias de la industria indican un constante aumento de volúmenes de compra con dinero plástico, además de la gran presión que se ha generado por parte de organismos de gobierno (Fiscalía Nacional Económica y Ley de Mercados de Capitales II) por abrir este negocio e incorporar competencia.

Como dato adicional, cabe destacar que este producto en Chile representa cerca de un 10% de los medios de pago (efectivo, cheque, tarjetas de crédito bancarias, tarjetas de crédito de casas comerciales, otros); mientras que en otros países como Colombia, Argentina y Brasil su participación llega a niveles entre 15% y 20%, mientras que en EE.UU. alcanza un 40%. Por esto, se podría afirmar que las tarjetas de crédito tienen su propio espacio donde ampliar su cobertura como medio de pago. Punto aparte es la situación de las tarjetas de débito, que ya hace 3-4 años crecen a un ritmo de 30-40% anual en lo que se refiere a volumen.

## BIBLIOGRAFÍA

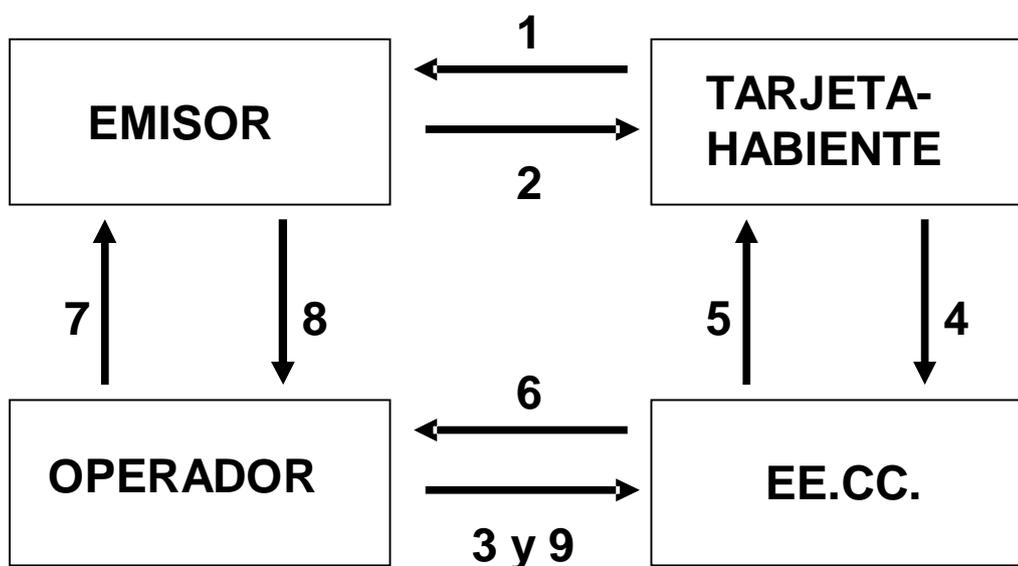
- Annual Report, *Grupo Santander Central Hispano*, 2002.
- Anuario de Cuentas Nacionales, *Banco Central de Chile*.
- Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Ediciones Gránica, 1997.
- Carmen Barroso. *Marketing Bancario: Un Enfoque Estratégico*, Madrid 1995.
- CEPAL Serie Desarrollo Productivo. *Grupos Financieros Españoles en América Latina*. N°59 Informe Anual, *Banco Santander*, 2002.
- E. Bueno Campos. *La Banca del Futuro*, Editorial Pirámide, Madrid, 2000.
- Felipe Andrés Galarce González, *Automatización de la Banca*, Memoria para optar al título de Ingeniero Civil, Pontificia Universidad Católica, 1994.
- Gary L. Lilien y Arvind Rangaswamy, *Marketing Engineering*, 1999.
- Informe Anual, *Banco Santiago*, 2002.
- Informe Anual, *Grupo Santander Chile*, 2002.
- Jean Jacques Lambin, *Marketing Estratégico*, 3ª Edición, McGraw Hill. 1995.
- Ley General de Bancos.
- Memoria Anual, *Transbank S.A*, 2003.
- Morand Valdivieso, *Legislación Bancaria*, Editorial Jurídica de Chile, 2002.
- Philip Kotler y Gary Armstrong, *Mercadotecnia*, 6º Edición.
- Randall Dunham. *Organizational Behavior*. 1994.
- Revista América Economía. Diciembre 1997, Junio 1999, Septiembre 1999, Abril 2000, Julio 2001, Agosto 2001, Marzo 2002, Octubre 2002, Junio 2003, Diciembre 2003, Septiembre 2004.
- Revista Gestión. *Diario Estrategia*. 1994, 1996, 1999, 2001, 2003.
- Revistas mensuales, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*

- [www.bsantander.cl](http://www.bsantander.cl) , Banco Santander.
- [www.bsch.es](http://www.bsch.es) , Banco Santander Central Hispano.
- [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl) , Banco Central de Chile.
- [www.bsantiago.cl](http://www.bsantiago.cl) , Banco Santiago.
- [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl) , Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.
- [www.abif.cl](http://www.abif.cl) , Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.
- [www.gerens.cl](http://www.gerens.cl) , Consultora Gerens Ltda.
- [www.santandersantiago.cl](http://www.santandersantiago.cl) , Banco Santander Santiago.
- [www.bancochile.cl](http://www.bancochile.cl) , Banco de Chile.
- [www.estrategia.cl](http://www.estrategia.cl) , Diario “La Estrategia”.
- [www.diariofinanciero.cl](http://www.diariofinanciero.cl) , Diario “El Financiero”.

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 “SISTEMA DE CRÉDITOS” .....	84
ANEXO 2 “EL MODELO OPERACIONAL” .....	85
ANEXO 3 “MODELO DEL NEGOCIO” .....	86
ANEXO 4 “TASA DE COMISIÓN POR RUBRO” .....	87
ANEXO 5 “DIAGRAMA DE DESFASE DE ABONOS” .....	88
ANEXO 6 “COMERCIOS AFILIADOS” .....	89
ANEXO 7 “TERMINOLOGÍA BÁSICA” .....	90
ANEXO 8 “MODELO DE AUTORIZACIÓN” .....	92
ANEXO 9 “VENTAS CON TARJETA DE CRÉDITO” .....	94
ANEXO 10 “MODELO DE INTERCAMBIO” .....	95
ANEXO 11 “ESTADÍSTICAS DE COMERCIOS CON ABONO” .....	97
ANEXO 12 “INGRESOS” .....	99
ANEXO 13 “COSTOS” .....	100
ANEXO 14 “FLUJO DE CAJA” .....	101

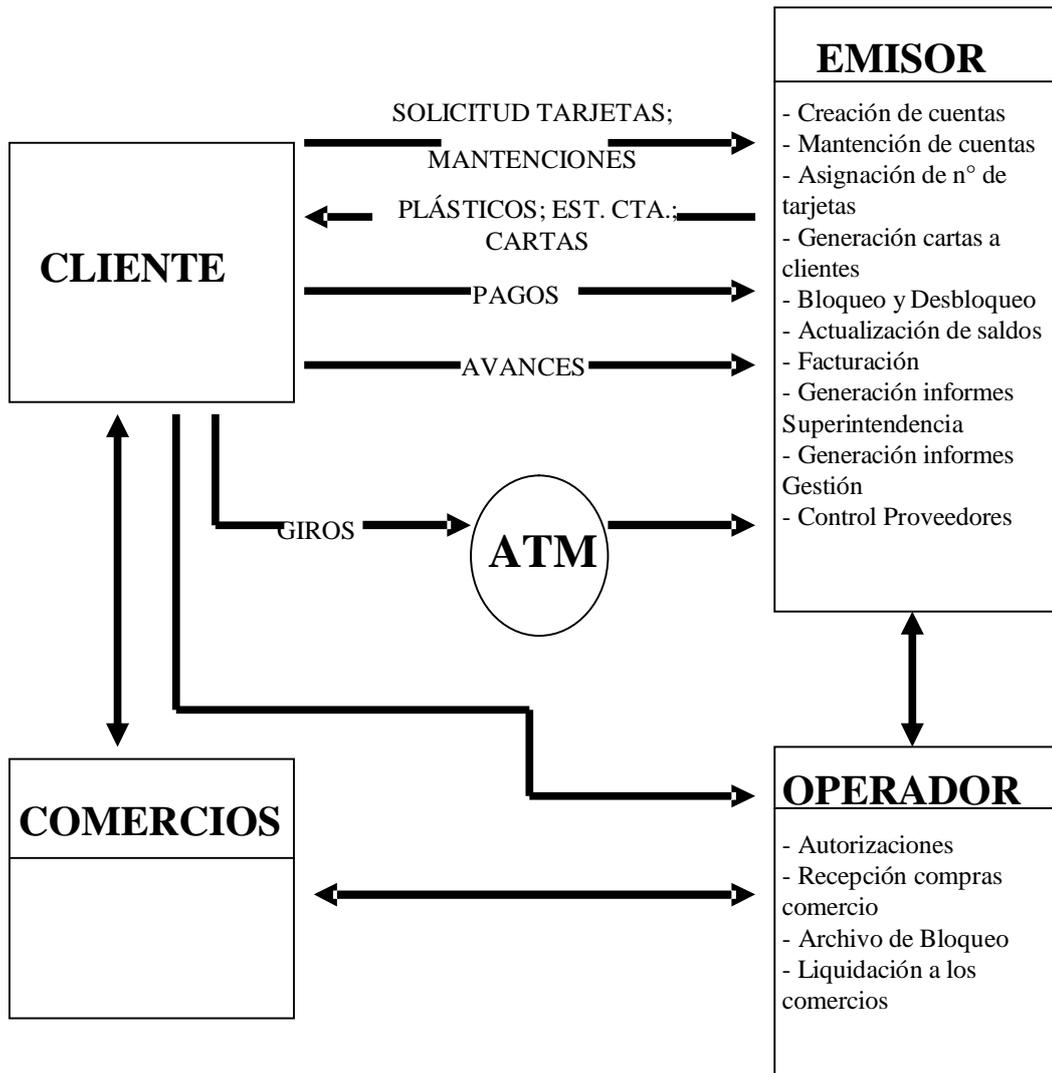
### ANEXO 1 “SISTEMA DE CRÉDITOS”



\*Fuente: Elaboración Propia.

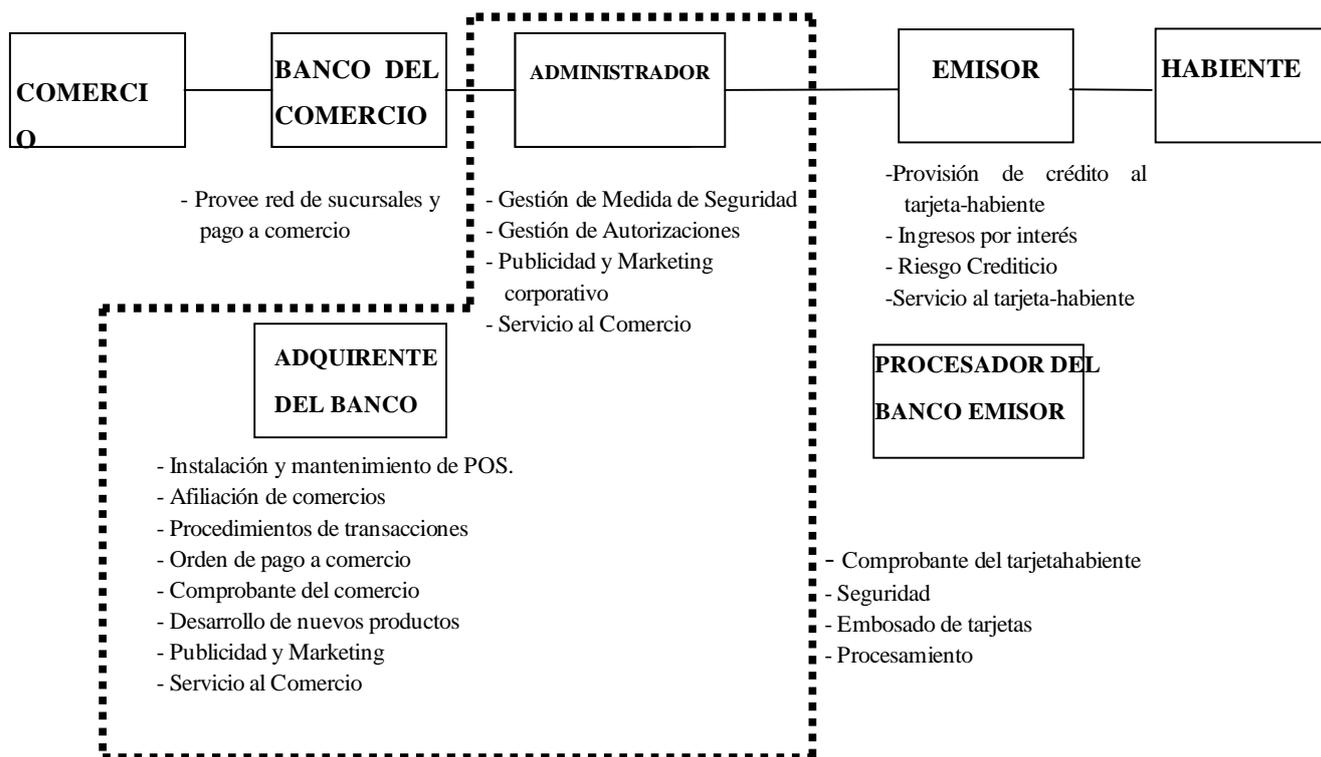
- 1.- Cliente solicita Tarjeta de Crédito al Emisor.
- 2.- Emisor evalúa y otorga Tarjeta de Crédito.
- 3.- El Operador afilia al Comercio al sistema de pago con tarjeta de crédito.
- 4.- Usuario adquiere bienes y/o servicios con tarjeta de crédito.
- 5.- Comercio vende bienes y/o servicios con este medio de pago.
- 6.- Comercio requiere pago de bienes y/o servicios al Operador de tarjetas de crédito.
- 7.- El Operador informa al Emisor la utilización y compras efectuadas por el Tarjeta-habiente.
- 8.- Emisor cancela por cuenta del Tarjeta-habiente al Operador.
- 9.- El Operador cancela al Establecimiento Comercial.

**ANEXO 2 “EL MODELO OPERACIONAL”**



\*Fuente: Elaboración Propia.

### ANEXO 3 “MODELO DEL NEGOCIO”



### ..... ROL ADQUIRENTE

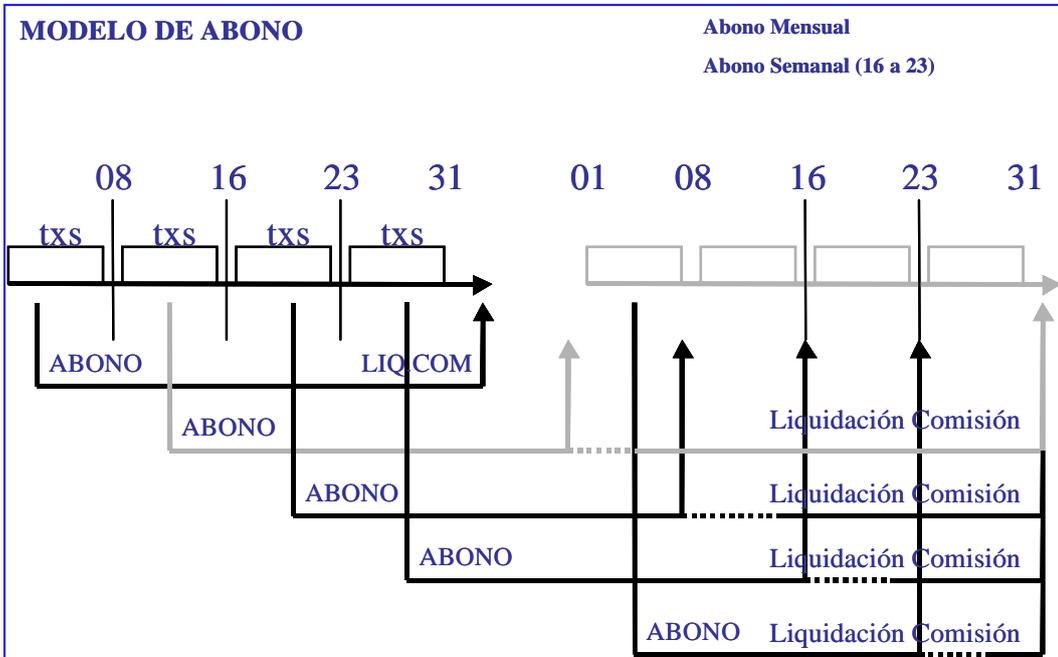
\*Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO 4 “TASA DE COMISIÓN POR RUBRO”**

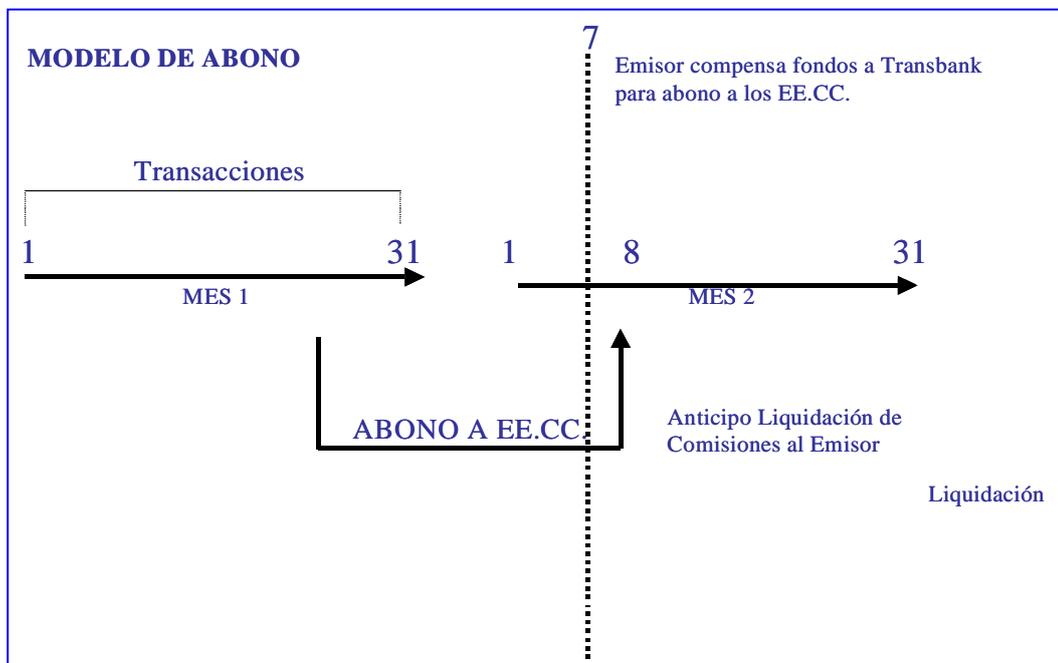
<b>Familia de Rubro</b>	<b>Tasa De Comisión Promedio</b>
Clínicas y Prestaciones	2,8%
Combustibles	1,0%
Farmacias y Peluquerías	2,7%
Grandes Tiendas	2,2%
HomeCenters	2,3%
Hoteles	3,3%
Líneas Aéreas	2,0%
Muebles y artículos de Hogar y Oficina	3,3%
Operadores y Rent a Car	1,9%
Otros (Varios)	3,7%
Recaudación	1,6%
Restaurantes	4,2%
Supermercados	1,4%
Vestuario y Calzado	3,7%
<b>Promedio Total</b>	<b>2,6%</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO 5 “DIAGRAMA DE DESFASE DE ABONOS”**



\*Fuente: Elaboración Propia.



\*Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO 6 “COMERCIOS AFILIADOS”**

RUBROS	CRÉDITO			DÉBITO		
	Locales Totales	Locales con Movimiento	% Locales c/ Mov.	Locales Totales	Locales con Movimiento	% Locales c/ Mov.
<b>CONSUMO</b>	<b>43.365</b>	<b>19.148</b>	<b>44.2%</b>	<b>22.103</b>	<b>15.215</b>	<b>68.8%</b>
Supermercado	856	678	79.2%	712	622	87.4%
Vestuario y Calzado	9.593	5.319	55.4%	5.774	4.281	74.1%
Farmacias	1.780	1.312	73.7%	1.379	1.218	88.3%
Grandes Tiendas	129	105	81.4%	8	8	100.0%
Combustibles	1.160	969	83.5%	1.140	952	83.5%
Muebles	7.553	2.621	34.7%	3.113	1.800	57.8%
Homecente	76	59	77.6%	8	8	100.0%
Otro Consumo	22.218	8.085	36.4%	9.969	6.326	63.5%
<b>T&amp;E</b>	<b>6.907</b>	<b>3.729</b>	<b>54.0%</b>	<b>4.376</b>	<b>2.585</b>	<b>59.1%</b>
Líneas Aéreas	271	170	62.7%	162	85	52.5%
Hoteles	1.140	705	61.8%	840	442	52.6%
Rent a Car	770	427	55.5%	441	79	17.9%
Restaurants	3.341	1.812	54.2%	2.140	1.491	69.7%
Casinos	30	23	76.6%	25	19	76.0%
Otros T&E	1.355	592	43.7%	768	469	61.1%
<b>SERVICIOS</b>	<b>7.943</b>	<b>2.852</b>	<b>35.9%</b>	<b>5.814</b>	<b>1.673</b>	<b>28.8%</b>
Recaudación	4.473	1.624	36.3%	2.509	865	34.5%
Clínicas	3.299	1.168	35.4%	3.305	808	24.4%
Inst. Financieras	171	60	35.1%			
<b>TOTAL RUBROS</b>	<b>58.215</b>	<b>25.729</b>	<b>44.2%</b>	<b>32.293</b>	<b>19.473</b>	<b>60.3%</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 7 “TERMINOLOGÍA BÁSICA”

**Host to Host** : Tipo de conexión que permite la comunicación entre 2 puntos remotos, donde cada uno cuenta con un equipo que opera como Host.

**Voucher** : Comprobante en papel que genera el comercio al realizar una venta con imprinter.

**Imprinter** : Instrumento que proporciona Transbank al comercio sintecnología, para que este pueda imprimir sus cupones de venta con tarjeta de crédito.

**TBK** : Equipo instalado en el comercio y proporcionado por Transbank, para realizar ventas con tarjetas de crédito de los afiliados a Transbank en modalidad electrónica. Éste permite realizar autorizaciones y capturas de las transacciones que por él se ingresen.

**Recline** : Equipo PC instalado en el comercio y proporcionado por Transbank, que tiene la particularidad de enviar transacciones con Autorización y Captura, sin la presencia física del plástico, permitiendo realizar este envío por bloque de transacciones, obteniendo la respuesta On Line una a una en la pantalla del equipo.

**PIN ( Personal Identification Number )** : Número personal y secreto que identifica al Cliente poseedor de la tarjeta de crédito, en caso que realice avance en efectivo.

**On Line** : Ambiente que permite tener enlace de comunicación activo entre los Host involucrados, con la finalidad de enviar y/o recibir transacciones en forma continua e instantánea.

**CAF** : Archivo que posee Transbank, actualizado por el procesador del rol emisor, con el que valida el estado de la tarjeta de crédito para la que se solicita autorización.

**Off Line** : Ambiente de comunicación que implica no tener enlace activo entre 2 puntos de conexión Host to Host.

**Límite de Piso** : Monto definido al comercio, por rubro y segmento con el finde otorgarle un límite en la facultad para autorizar transacciones al estar fuera de línea con Transbank (off line).

**Estado Open** : Estado de una tarjeta de crédito determinada, incluido en el archivo CAF, representa la vigencia de dicha tarjeta.

**LOG de Autorizaciones** : Archivo que registra la totalidad de las autorizaciones (aprobadas, rechazadas) otorgadas por la Marca, Transbank o el Emisor.

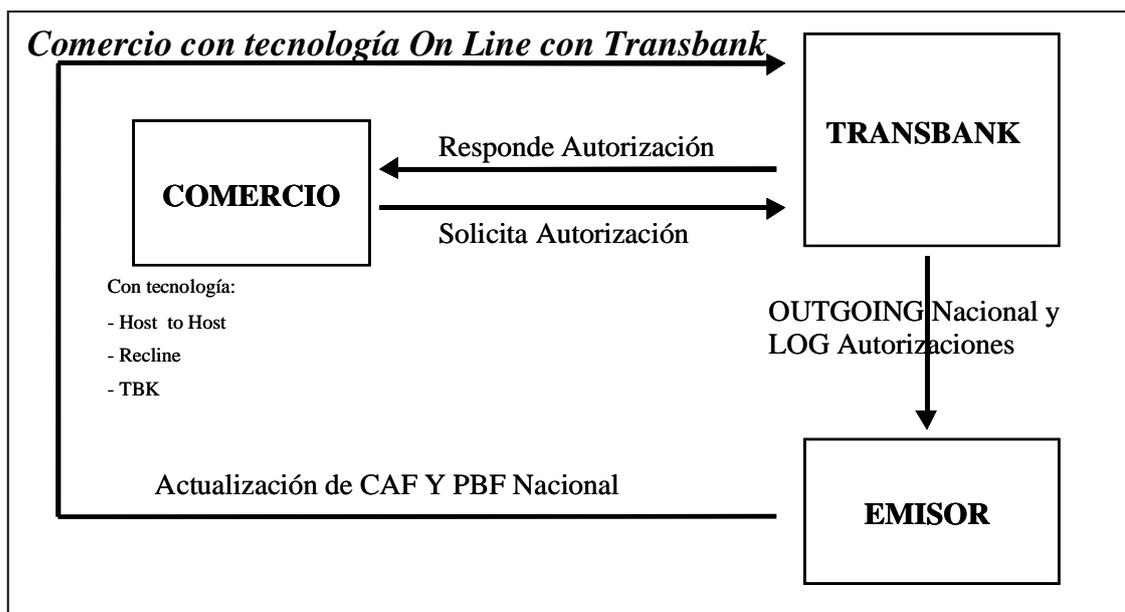
**OUTGOING** : Archivo que envía Transbank a el procesador del rol emisor, con el fin que éstos actualicen sus saldos y procesen dichas transacciones dejando un estado actual de sus tarjetas de crédito, para enviar posteriormente a Transbank.

**PBF** : Archivo que posee Transbank, actualizado por la procesadora del rol emisor, con el que valida el disponible de la tarjeta de crédito para la que se solicita la autorización.

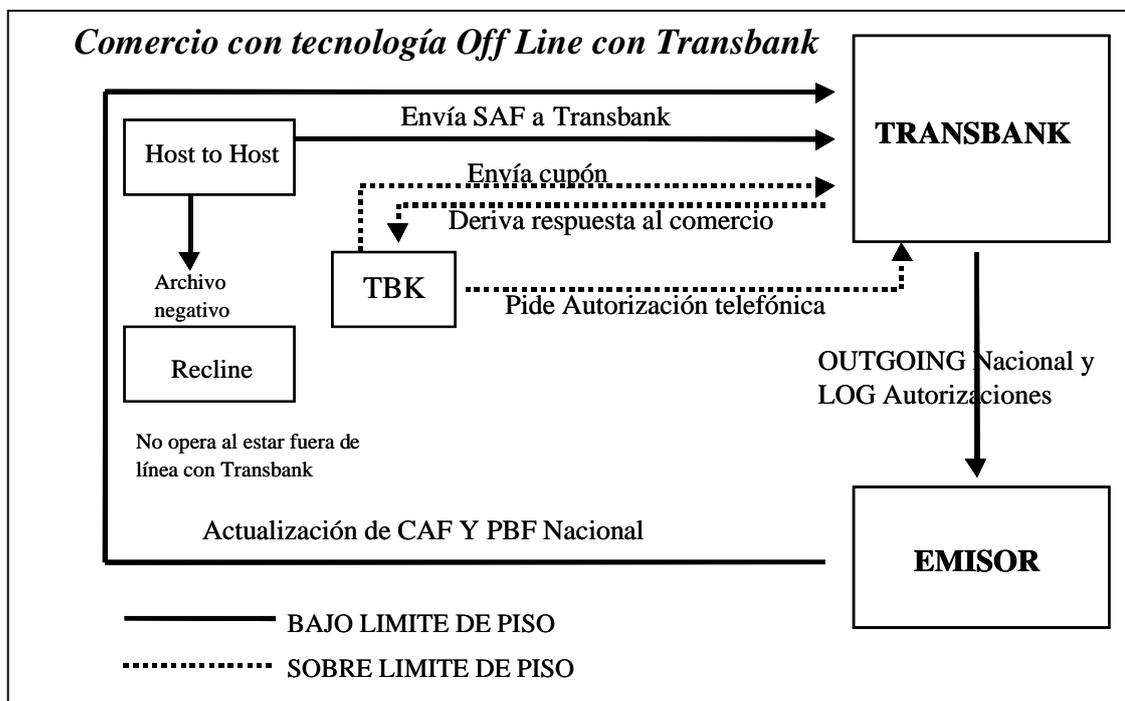
**SAF (Store and Forward)** : Tipo de transacción generada cuando existe un corte en el enlace de comunicaciones entre 2 puntos del recorrido de una transacción On Line. Dicha transacción se almacena en un archivo con el mismo nombre.

**Envío de Cupón** : Acción que realiza el comercio en el equipo TBK cuando ha vendido fuera de línea con Transbank.

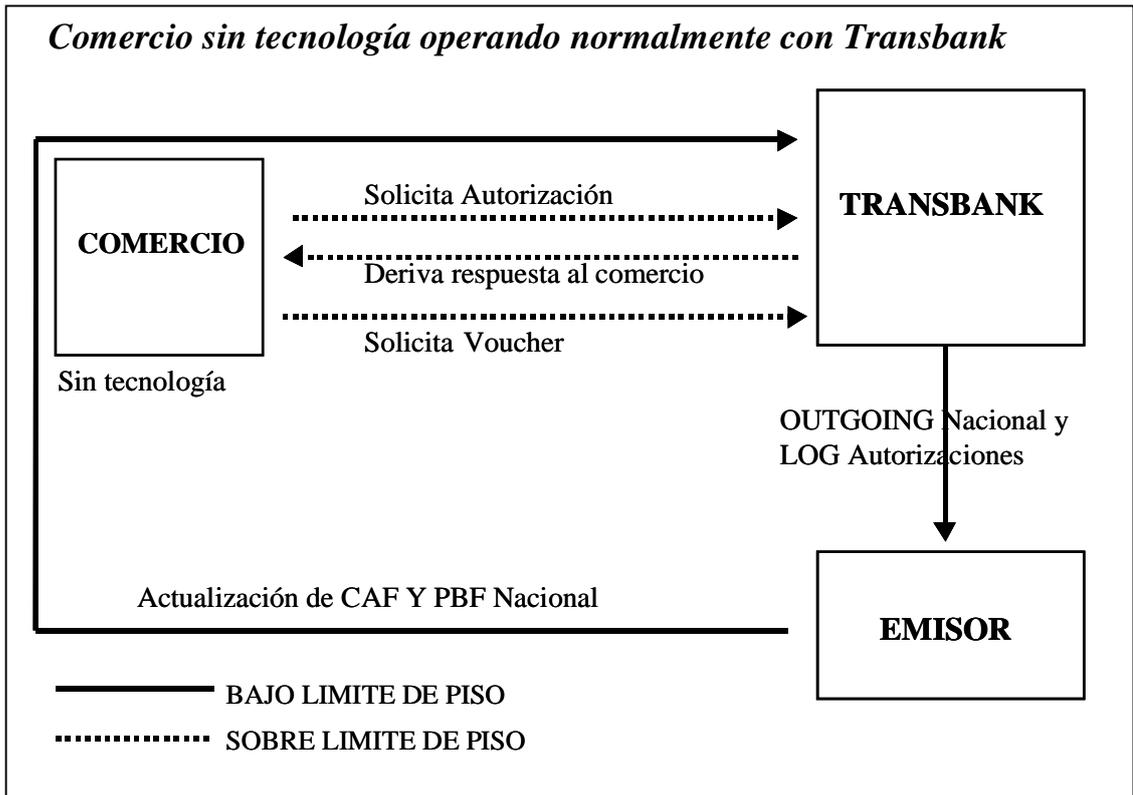
**ANEXO 8 “MODELO DE AUTORIZACIÓN”**



\*Fuente: Elaboración Propia.



\*Fuente: Elaboración Propia.

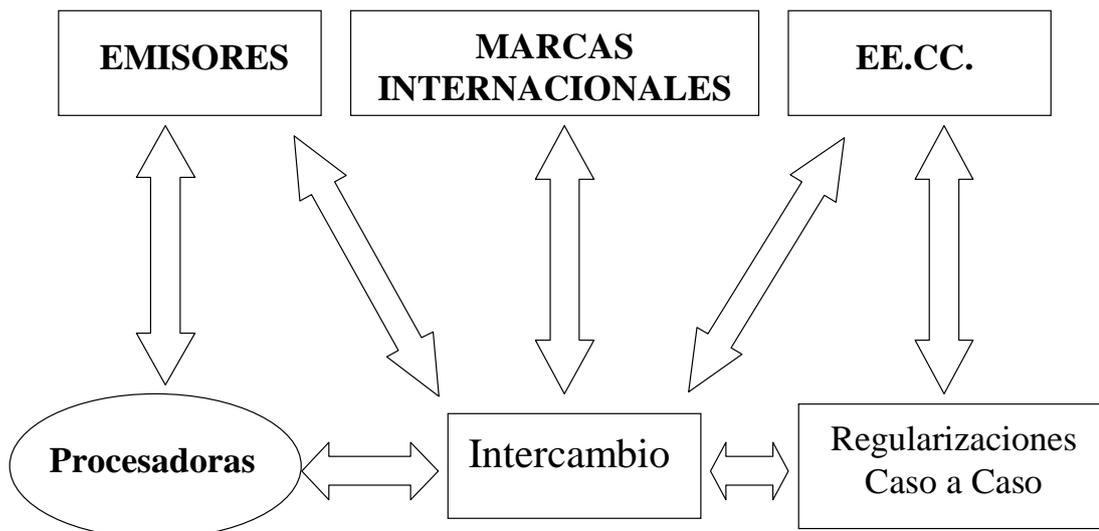


\*Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO 9 “VENTAS CON TARJETA DE CRÉDITO”**

Año 2003	Supermercado		Vestuario y Granjes		Líneas Aéreas		Farmacias y Perfumerías		Casinos		Restaurantes		Muebles		Combustibles		Rent a Car		Clínicas		Recaudación		Otros		
	Total	Calzado	Tiendas	Hoteles	Aéreas	Perfumerías	Homecenter	Casinos	Restaurantes	Muebles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles	Combustibles
Enero	4.331.147	1.299.923	381.801	334.907	107.382	243.380	292.865	195.924	39.280	175.730	161.946	176.708	116.895	52.115	315.389	436.942									
Febrero	4.027.604	1.192.987	372.435	288.988	141.556	194.347	231.952	170.056	48.621	158.287	181.726	163.643	79.988	36.854	333.736	432.508									
Marzo	4.712.085	1.464.396	402.381	313.224	83.337	185.466	266.134	190.763	27.294	171.644	186.211	167.975	56.989	56.780	688.548	460.973									
Abril	4.384.189	1.320.743	488.945	351.163	60.844	211.979	275.088	163.457	22.754	161.943	167.904	165.069	88.229	55.496	464.892	405.653									
Mayo	4.488.665	1.379.432	472.886	352.127	66.574	253.758	281.347	164.421	29.282	178.554	196.576	161.289	109.259	49.573	378.091	415.516									
Junio	4.385.611	1.375.559	436.965	349.855	66.588	231.489	263.542	153.312	26.499	161.913	210.327	146.866	118.730	50.418	389.326	384.222									
Julio	4.618.680	1.344.197	437.087	358.038	97.540	253.321	300.871	171.151	30.122	173.406	172.796	176.170	155.760	60.038	447.149	441.014									
Agosto	4.759.157	1.463.213	405.384	338.643	85.202	261.631	303.462	163.499	33.893	181.819	186.316	182.535	173.381	56.976	464.470	458.733									
Septiembre	4.762.198	1.453.962	431.362	343.646	99.070	240.985	303.242	196.819	36.667	163.922	184.489	189.311	119.482	53.173	474.550	471.536									
Octubre	4.844.556	1.477.988	425.583	346.687	75.151	250.303	329.588	207.324	31.421	180.587	198.114	203.639	95.772	63.328	474.203	484.846									
Noviembre	4.894.380	1.493.242	429.975	350.275	75.927	252.886	332.990	209.464	31.745	182.461	200.159	205.741	96.780	63.982	479.097	489.860									
Diciembre	6.287.000	1.918.129	552.320	449.942	97.531	324.843	427.738	289.064	40.778	234.378	257.112	264.282	124.293	82.187	615.419	629.232									
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>56.475.662</b>	<b>17.183.751</b>	<b>5.237.125</b>	<b>4.177.488</b>	<b>1.056.701</b>	<b>2.904.348</b>	<b>3.608.829</b>	<b>2.255.254</b>	<b>398.336</b>	<b>2.124.634</b>	<b>2.303.675</b>	<b>2.203.208</b>	<b>1.315.498</b>	<b>600.919</b>	<b>5.524.870</b>	<b>5.501.025</b>									

\* Fuente: Elaboración Propia.



#### ANEXO 10 “MODELO DE INTERCAMBIO”

Existen 2 áreas que están relacionadas con el área Intercambio,

- Regularizaciones.
- Atención caso a caso.

- **Regularizaciones:** Considera los aspectos administrativos de control, análisis y resolución de transacciones en disputa a partir de un reclamo de un EE.CC.

- **Atención Caso a Caso:** Se encarga de los temas operativos y de servicios de los grandes facturadores. Esto requiere soluciones altamente flexibles a sus necesidades ( Grandes Tiendas, Grandes Supermercados, etc.)

\*Fuente: Elaboración Propia.

Los Reclamos en general corresponden a los siguientes motivos:

- Transacciones no canceladas en abonos.
- Cobros de Servicios mal realizados.
- Solicitudes de Anulaciones.
- Solicitudes de Pagos manuales.

Estas áreas se relacionan y contactan directamente con los Comercios, además canalizan los requerimientos que realiza el área de Intercambio

Estas áreas monitorean periódicamente a los Comercios de tal manera de poder detectar en forma oportuna posible problemas, ya sean computacionales o de forma de operar.

Estas áreas también realizan requerimientos de información a los Emisores (Documentación, Estados de Cuenta, etc.), los que son canalizados por el área de Intercambio.

Es importante destacar que estas áreas están íntimamente interrelacionadas con el área de Intercambio y viciversa, por lo que cualquier error o equivocación en los procesos o en los análisis siempre son detectados.

## ANEXO 11 “ESTADÍSTICAS DE COMERCIOS CON ABONO”

### Estadísticas de EECC con Abono (Crédito) en Cuenta Corriente

por banco de origen de la cuenta

	Comercios Totales con abono en Cta. Cte.	Comercios con Movimiento (abono)	Monto Total de abono (UF)	Nº de Transacciones abonadas
<b>Banco Santander</b>	5.635	3.598	1.388.218	911.613
<b>Banco Santiago</b>	6.862	4.003	795.954	480.178
<b>Total General</b>	<b>43.310</b>	<b>24.431</b>	<b>5.410.948</b>	<b>3.435.027</b>

### Estadísticas de EECC con Abono (Débito) en Cuenta Corriente

por banco de origen de la cuenta

	Comercios Totales con abono en Cta. Cte.	Comercios con Movimiento (abono)	Monto Total de abono	Nº de Transacciones abonadas
<b>Banco Santander</b>	5.635	2.903	743.965	776.209
<b>Banco Santiago</b>	6.862	3.134	181.364	241.285
<b>Total General</b>	<b>43.310</b>	<b>19.193</b>	<b>2.053.895</b>	<b>2.390.256</b>

### Estadísticas de Monto de Crédito (UF) Abonado en Cuenta Corriente

por banco de origen de la cuenta

Familia Rubro	Banco Santander	Banco Santiago	Total General
CLÍNICAS Y PRESTADORES	3.501	7.868	63.266
COMBUSTIBLES	41.939	50.501	202.033
FARMACIAS Y PERFUMERÍAS	13.357	3.409	304.619
GRANDES TIENDAS	147.834	20.379	444.322
HOMECENTERS			225.739
HOTELES	23.323	13.276	119.464
INSTITUCIONES FINANCIERAS	3	1.475	2.251
LÍNEAS AÉREAS	39.897	173.933	349.854
MUEBLES Y ART. DE HOGAR Y OF.	37.010	57.093	252.060
OPERADORES Y RENT A CAR	20.286	39.407	147.675
OTROS	106.980	104.922	562.035
RECAUDACIÓN	64.962	100.677	496.527
RESTAURANTES	31.746	43.868	251.208
SUPERMERCADOS	739.224	96.061	1.493.614
VESTUARIO Y CALZADO	118.158	83.085	496.281
<b>Total General</b>	<b>1.388.220</b>	<b>795.954</b>	<b>5.410.948</b>

\*Fuente: Gerencia Medios de Pago Grupo Santander

**Estadísticas de Monto de Débito (UF) Abonado en Cuenta Corriente**  
por banco de origen de la cuenta

<b>Familia Rubro</b>	<b>Banco Santander</b>	<b>Banco Santiago</b>	<b>Total General</b>
CLÍNICAS Y PRESTADORES	851	1.372	12.351
COMBUSTIBLES	45.809	57.740	218.849
FARMACIAS Y PERFUMERÍAS	1.758	1.614	183.849
GRANDES TIENDAS	1	339	1.747
HOMECENTERS			25.724
HOTELES	794	1.261	6.700
INSTITUCIONES FINANCIERAS	0	0	0
LÍNEAS AÉREAS	100	5.323	5.764
MUEBLES Y ART. DE HOGAR Y OF.	11.725	3.748	45.301
OPERADORES Y RENT A CAR	63	132	666
OTROS	40.995	43.606	206.242
RECAUDACIÓN	8.726	9.601	72.643
RESTAURANTES	3.536	4.470	29.462
SUPERMERCADOS	588.110	28.729	1.080.143
VESTUARIO Y CALZADO	41.497	23.429	164.455
<b>Total General</b>	<b>743.965</b>	<b>181.364</b>	<b>2.053.896</b>

\*Fuente: Gerencia Medios de Pago Grupo Santander

**ANEXO 12 “INGRESOS”**

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos Directos (US\$M)</b>										
Merchant Discount										
Merchant Discount Credit Rate	0,0245	0,0240	0,0235	0,0231	0,0226	0,0221	0,0217	0,0213	0,0208	0,0204
Sales Credit Volume	463.633	509.996	560.996	617.096	678.805	746.666	821.354	903.490	993.839	1.093.222
Merchant Discount Debit Rate	0,0181	0,0177	0,0174	0,0170	0,0167	0,0164	0,0160	0,0157	0,0154	0,0151
Sales Debit Volume	93.149	121.094	157.422	204.648	266.043	345.866	449.612	584.496	759.845	987.799
<b>Ingreso Total Merchant Discount</b>	<b>13.045</b>	<b>14.393</b>	<b>15.937</b>	<b>17.716</b>	<b>19.781</b>	<b>22.195</b>	<b>25.035</b>	<b>28.401</b>	<b>32.416</b>	<b>37.238</b>
Merchant Discount Rate	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Sales Volume en Cuotas	216.474	259.769	311.723	374.067	448.880	538.657	646.388	775.665	930.799	1.116.959
Nº Transactions	933	1.026	1.129	1.242	1.366	1.503	1.653	1.818	2.000	2.200
Fee x Transaction (US\$ 3,5 / Tx.)	3,5	3,4	3,4	3,3	3,2	3,2	3,1	3,0	3,0	2,9
<b>Ingreso Total Merchant Discount en Cuotas</b>	<b>2.188</b>	<b>2.601</b>	<b>3.121</b>	<b>3.745</b>	<b>4.493</b>	<b>5.391</b>	<b>6.469</b>	<b>7.762</b>	<b>9.314</b>	<b>11.176</b>
Merchant Discount on Foreign Cards in Chile										
<b>Ingreso Total Merchant Discount on Foreign</b>	<b>226</b>	<b>237</b>	<b>249</b>	<b>262</b>	<b>275</b>	<b>288</b>	<b>303</b>	<b>318</b>	<b>334</b>	<b>351</b>
With POS Leasing										
<b>Ingreso Total with POS Leasing</b>	<b>607</b>	<b>668</b>	<b>734</b>	<b>808</b>	<b>869</b>	<b>978</b>	<b>1.075</b>	<b>1.183</b>	<b>1.301</b>	<b>1.431</b>
<b>Ingresos Directos Totales</b>	<b>16.046</b>	<b>17.899</b>	<b>20.041</b>	<b>22.530</b>	<b>25.438</b>	<b>28.852</b>	<b>32.882</b>	<b>37.664</b>	<b>43.365</b>	<b>50.196</b>
<b>Ingresos Indirectos (US\$M)</b>										
Spread Tarjeta de Crédito										
<b>Ingreso Total Spread Tarj. Crédito</b>	<b>50.797</b>	<b>53.337</b>	<b>56.004</b>	<b>58.804</b>	<b>61.744</b>	<b>64.831</b>	<b>68.073</b>	<b>71.476</b>	<b>75.050</b>	<b>78.803</b>
Salidos Vista										
<b>Ingreso Total Salidos Vista</b>	<b>1.771</b>	<b>1.948</b>	<b>2.143</b>	<b>2.357</b>	<b>2.593</b>	<b>2.852</b>	<b>3.137</b>	<b>3.451</b>	<b>3.796</b>	<b>4.176</b>
Factoring										
<b>Ingreso Total Factoring</b>	<b>299</b>	<b>308</b>	<b>317</b>	<b>327</b>	<b>337</b>	<b>347</b>	<b>357</b>	<b>368</b>	<b>379</b>	<b>390</b>
<b>Ingresos Indirectos Totales</b>	<b>52.867</b>	<b>55.593</b>	<b>58.464</b>	<b>61.488</b>	<b>64.674</b>	<b>68.030</b>	<b>71.567</b>	<b>75.295</b>	<b>79.225</b>	<b>83.369</b>
<b>TOTAL INGRESOS (US\$ M)</b>	<b>68.913</b>	<b>73.492</b>	<b>78.505</b>	<b>84.018</b>	<b>90.111</b>	<b>96.882</b>	<b>104.449</b>	<b>112.959</b>	<b>122.590</b>	<b>133.565</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

**ANEXO 13 “COSTOS”**

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Costos Fijos (US\$M)</b>										
Costos Labor / Personal										
Management, Administration & Operations	305	300	336	363	371	389	409	429	451	473
Customer Service	217	208	239	264	264	277	291	306	321	337
Data Processing	255	266	282	296	311	326	342	360	377	386
Sales and Marketing	358	354	372	391	410	431	452	475	489	524
Salaries Expenses	235	247	259	272	315	300	347	331	347	365
<b>Costo Total Labor / Personnel</b>	<b>1,350</b>	<b>1,418</b>	<b>1,483</b>	<b>1,563</b>	<b>1,641</b>	<b>1,723</b>	<b>1,809</b>	<b>1,900</b>	<b>1,995</b>	<b>2,084</b>
Administrative Expenses										
Occupancy and Utilities	5,276	5,436	5,688	5,766	5,939	6,117	6,300	6,489	6,684	6,885
Telephone/Telecommunications	2,658	2,717	2,789	2,868	2,969	3,059	3,150	3,245	3,342	3,442
Furniture/Fixtures/Equipment	5,276	5,436	5,599	5,766	5,939	6,117	6,300	6,489	6,684	6,885
Stationery/Supplies/Postage	2,638	2,717	2,789	2,868	2,969	3,059	3,150	3,245	3,342	3,442
Sales and Marketing Materials	1,319	1,369	1,389	1,441	1,486	1,529	1,576	1,622	1,671	1,721
Payments to Outside Marketing Expense	5,276	5,436	5,589	5,766	5,939	6,117	6,300	6,489	6,684	6,885
Merchant Credit Reports	3,957	4,076	4,189	4,324	4,454	4,589	4,725	4,867	5,013	5,163
<b>Costo Total Administrative Expenses</b>	<b>26,882</b>	<b>27,173</b>	<b>27,989</b>	<b>28,868</b>	<b>29,695</b>	<b>30,584</b>	<b>31,501</b>	<b>32,447</b>	<b>33,420</b>	<b>34,423</b>
Merchant Support										
Merchant Imprinter Expense	500	525	551	579	608	638	670	704	739	776
Merchant Terminal Expense	455	476	502	527	553	581	610	640	672	705
<b>Costo Total Merchant Support</b>	<b>955</b>	<b>1,003</b>	<b>1,053</b>	<b>1,106</b>	<b>1,161</b>	<b>1,219</b>	<b>1,280</b>	<b>1,344</b>	<b>1,411</b>	<b>1,482</b>
Sales Expenses										
Direct Sales Costs	3,491	3,586	3,649	4,042	4,244	4,455	4,679	4,913	5,158	5,415
Telemarketing Costs	3,035	3,186	3,346	3,513	3,689	3,873	4,067	4,270	4,483	4,703
<b>Costo Total Sales Expenses</b>	<b>6,526</b>	<b>6,772</b>	<b>7,195</b>	<b>7,555</b>	<b>7,933</b>	<b>8,329</b>	<b>8,745</b>	<b>9,183</b>	<b>9,642</b>	<b>10,124</b>
<b>Costos Fijos Totales</b>	<b>35,213</b>	<b>36,446</b>	<b>37,725</b>	<b>39,051</b>	<b>40,427</b>	<b>41,855</b>	<b>43,336</b>	<b>44,873</b>	<b>46,467</b>	<b>48,122</b>
<b>Costos Variables (US\$M)</b>										
Costos Transaction Processing										
Debit Processing fee	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Nº transaction	4,327	6,525	7,313	9,506	12,398	16,065	20,886	27,151	35,297	45,885
<b>Debit transaction processing</b>	<b>519</b>	<b>679</b>	<b>878</b>	<b>1,141</b>	<b>1,483</b>	<b>1,928</b>	<b>2,506</b>	<b>3,236</b>	<b>4,236</b>	<b>5,506</b>
Credit Processing fee	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Nº transaction	13,971	15,966	16,905	18,595	20,455	22,500	24,750	27,226	29,948	32,943
<b>Credit transaction processing</b>	<b>3,493</b>	<b>3,942</b>	<b>4,226</b>	<b>4,649</b>	<b>5,111</b>	<b>5,625</b>	<b>6,188</b>	<b>6,806</b>	<b>7,487</b>	<b>8,236</b>
POS Maintenance	1,165	1,225	1,284	1,349	1,416	1,487	1,561	1,639	1,721	1,807
Data Processing	9,968	10,268	10,595	10,914	11,242	11,579	11,926	12,284	12,652	13,032
<b>Costo Total Transaction Processing</b>	<b>15,165</b>	<b>16,028</b>	<b>16,954</b>	<b>18,052</b>	<b>19,254</b>	<b>20,619</b>	<b>22,181</b>	<b>23,988</b>	<b>26,066</b>	<b>28,581</b>
Accounting Marketing & Promotions										
<b>Costo Total Marketing &amp; Promotions</b>	<b>1,931</b>	<b>1,970</b>	<b>2,009</b>	<b>2,049</b>	<b>2,090</b>	<b>2,132</b>	<b>2,175</b>	<b>2,218</b>	<b>2,262</b>	<b>2,308</b>
Financial Cost Factoring										
<b>Costo Total Factoring</b>	<b>240</b>									
Fraud Losses										
<b>Costo Total Fraud Losses</b>	<b>100</b>									
Other acquiring cost (Maintenance Software / Hardware)										
<b>Costo Total Other Acquiring Cost</b>	<b>1,295</b>									
<b>Costos Variables Totales</b>	<b>18,731</b>	<b>18,398</b>	<b>19,333</b>	<b>20,442</b>	<b>21,685</b>	<b>23,091</b>	<b>24,696</b>	<b>26,546</b>	<b>28,699</b>	<b>31,229</b>
<b>TOTAL COSTOS (US\$ M)</b>	<b>53,944</b>	<b>54,784</b>	<b>57,058</b>	<b>59,493</b>	<b>62,112</b>	<b>64,945</b>	<b>68,032</b>	<b>71,419</b>	<b>75,166</b>	<b>79,351</b>

\*Fuente: Elaboración Propia.

