

CAJA VECINA, SEGUIR CRECIENDO EN UN ENTORNO DE CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Ismael Oliva Becerra

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
ioliva@unegocios.cl

Marta Jancso Acuña

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
mjancso@fen.uchile.cl

Karla Barriga Alarcón

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
kbarriga@fen.uchile.cl

Abstract

At the end of 2016 “CajaVecina”, a subsidiary of BancoEstado de Chile, the only public bank, celebrated 10 years. The subsidiary was born as a business model that sought to democratize financial services to all sectors of the country, implemented in small businesses through a “POS” electronic device. More than 12 million clients and non-clients of BancoEstado carry out transactions online.

With the passage of time, CajaVecina became the largest and most successful bank correspondent service in the country, with a network of financial¹ and non-financial² services distributed throughout the country through the “Warehouse of its neighborhood”, with more than 19 thousand network points. Despite the above, BancoEstado and CajaVecina faced new challenges. The large number of clients and transactions were not easy to sustain and made it necessary to quickly implement a “digitalization strategy” proposed by the Executive Committee³ for the years 2017-2020.

The General Manager of CajaVecina, Marta Jancso, was aware that although she had the most extensive service network in the country (equivalent to more than 8 times the number of banking branches existing in Chile⁴), a new rethinking of the strategy, on the verge of starting the new budget year. She looked at the transactional map of

1 Withdrawals of money, deposits in BancoEstado accounts, payments of personal loans and mortgages, bank transfers, among others

2 Refill of prepaid cell phones, payment of service accounts, collection of personal accident insurance, payment of contributions among others.

3 Maximum authority of the bank, composed of the President, Vice President and Executive General Manager of the Bank.

4 Report: “Number of branches and people, by municipality and institution - November 2016”, Source: Superintendencia of Banks and Financial Institutions - Chile, www.sbif.cl published 27-01-2017

BancoEstado's clients and the Bank's digitalization strategy for the same period and wonders if CajaVecina will continue to expand its service network and its services with the current format or should make adjustments to its strategy, to the offer of value, services, technology or simply resigning to see how financial transactions in cell phones and the Internet end up collapsing the successful present of CajaVecina.

Keywords: CajaVecina; B Companies; Technological Changes; Technology Management.

Resumen

A fines del año 2016 "CajaVecina", filial del BancoEstado de Chile, único banco público, celebraba 10 años. La filial nacía como un modelo de negocio que buscaba democratizar los servicios financieros a todos los sectores del país, implementado en comercios del segmento microempresario por medio de un dispositivo electrónico "POS". Más de 12 millones de clientes y no clientes de BancoEstado efectúan transacciones en línea. Con el paso del tiempo CajaVecina se convirtió en el servicio de corresponsalía bancaria más grande y exitoso del país, con una red de servicios financieros⁵ y no financieros⁶ distribuidos en todo el país a través del "Almacén de su barrio", con más de 19 mil puntos de red. A pesar de lo anterior, BancoEstado y CajaVecina enfrentaba nuevos desafíos. La gran cantidad de clientes y de transacciones no eran fácil de sostener y hacían necesario implementar rápidamente una "estrategia de digitalización" planteada por el comité Ejecutivo⁷ para los años 2017-2020.

La Gerente General de Caja Vecina, Marta Jancso, era consciente que a pesar de que contaba con la red de atención más extensa del país (equivalente a más de 8 veces la cantidad de sucursales bancarias existentes en Chile⁸), era necesario un nuevo replanteamiento de la estrategia, ad portas de iniciar el nuevo ejercicio presupuestario. Ella miraba el mapa transaccional de los clientes de BancoEstado y la estrategia de digitalización del Banco para igual periodo y se pregunta si CajaVecina podrá continuar expandiendo su red de atención y sus servicios con el formato actual o debería efectuar ajustes a su estrategia, a la oferta de valor, a los servicios, a la tecnología o simplemente deberá resignarse a ver como las transacciones financieras en los celulares e internet terminan por derrumbar el presente exitoso de CajaVecina

Palabras claves: CajaVecina; Empresas B; Cambios Tecnológicos; Gestión Tecnológica.

5 Retiros de dinero, depósitos en cuentas BancoEstado, pagos de créditos personales e hipotecas, transferencias bancarias, entre otros

6 Recarga de celulares de prepago, pagos de cuentas de servicio, recaudación de seguros de accidentes personales, pago de contribuciones entre otros.

7 Máxima autoridad del banco, compuesta por el presidente, vicepresidente y gerente general ejecutivo del Banco.

8 Informe: "Número de sucursales y personas, por comuna e institución noviembre 2016", Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras - Chile, www.sbif.cl publicado 27-01-2017

1. Introducción

La filial de Microempresas del Banco Estado llamada “Caja Vecina” cumplía el rol de Corresponsalía Bancaria en Chile. Un corresponsal bancario era un intermediario entre una entidad bancaria y el usuario final, que le permitía a dicho banco llegar de una manera más fácil al público ya que el corresponsal podía ser un almacén, panadería o tienda de barrio, que permitía al público con sólo ir a la tienda para hacer algunas transacciones financieras.

Desde la instalación de la primera “CajaVecina”⁹ en noviembre del 2005, el servicio de corresponsalía bancaria^{10 11} del único Banco público de Chile, “BancoEstado”, permitió que los usuarios de esta red transaccional realizarán operaciones de retiro y depósito de dinero, cuentas de servicio¹², recarga de celulares de pre pago, entre otras. Es decir, este servicio operaba llevando las transacciones de los “usuarios de esta red” al Banco y viceversa, en un modelo con múltiples puntos de atención, de manera flexible, con una gran cobertura y de bajo costo para los usuarios y el Banco.

Los usuarios de CajaVecina, opinaban que ahorraban tiempo y dinero, pues no tenían que desplazarse a las grandes ciudades o a la capital para efectuar trámites bancarios (Anexo N°1). Así, CajaVecina significó un esfuerzo concreto de BancoEstado por facilitar y mejorar el acceso a sus servicios como eje fundamental del proceso de inclusión financiera.

Otras señales del buen trabajo de CajaVecina fueron: constituirse en la red de atención más extensa del país (superior en más de 8 veces la cantidad de sucursales bancarias existentes en Chile¹³), indicadores positivos de calidad percibida por los usuarios, amplia variedad de servicios y transacciones disponibles, costos moderados y rentabilidad creciente (Anexo N° 4). Se sumaba a esto los premios que recibió CajaVecina en ese año y la certificación como empresa “B” de “esas que le hacen bien al mundo”¹⁴, coronando así el éxito de las estrategias desarrolladas entre los años 2006 y 2016.

En paralelo, BancoEstado enfrentaba nuevos desafíos en la administración y gestión de millones de clientes, transacciones y acceso, por lo que en septiembre de año 2016 estrenó “PagoRUT”¹⁵, la primera App de BancoEstado que “digitalizaría” los servicios de pago entre clientes del Banco en el celular. A casi tres meses de funcionamiento, tenía más de 450 mil descargas y 1,9 millones de transacciones mensuales (Anexo N°5), entrando de lleno a un nuevo canal (Internet) e impactando a CajaVecina.

Marta Jancso, la Gerente General de CajaVecina preparaba el plan estratégico para los años 2017-2020 reflexionaba como las nuevas tecnologías podrían impactar

9 Malla Societaria de CajaVecina: Sus 2 accionistas fueron: BancoEstado (99,85%) y BancoEstado Centro de Servicios S.A (0,15%).

10 En Chile, las operaciones de la “banca Corresponsal”, podrían ser realizadas por los Bancos y las Cajas de Ahorro y crédito.

11 CajaVecina es un modelo de Corresponsalía Bancaria: En Chile, la “banca Corresponsal” es una figura no incorporada bajo dicha denominación por la legislación bancaria chilena, pero sus operaciones pueden ser realizadas por los Bancos y las Cajas de Ahorro y crédito. En el caso de los Bancos, los servicios pueden ser realizados a través de una Sociedad de Apoyo al Giro (SAG).

12 Energía Eléctrica, Agua, teléfono, autopistas, celulares, gas, Tesorería General de la República.

13 Fuente: SBIF (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, enero 2017).

14 Certificación internacional empresas “Lab B”, y son “B”, aquellas empresas creadas para dar soluciones a problemas sociales y ambientales no sólo con productos y/o servicios, sino también con sus prácticas laborales, ambientales, relación con las comunidades, proveedores y todos sus públicos de interés.

15 En septiembre del 2016, BancoEstado deja a disposición de todos los clientes de “CuentaRut” la primera aplicación móvil de BancoEstado, “PagoRUT”, que profundiza la misión de la corporación BancoEstado en materia de inclusión financiera a través de un medio simple, eficiente, gratuito y seguro para los usuarios. Era una aplicación para dispositivos móviles, que realiza pagos en un modelo “P2P” entre Clientes de “CuentaRUT”.

a la empresa. Se preguntaba si CajaVecina podría continuar expandiendo su red de atención y sus servicios con el formato actual o ¿debería efectuar ajustes a su estrategia? ¿Sería posible que CajaVecina mantuviera su crecimiento?, ¿Podría la Compañía ampliar su cobertura y el próximo trienio? ¿Qué cambios debería realizar CajaVecina para seguir contribuyendo en lo económico y social en el nuevo contexto de cambios tecnológicos?

Orígenes del BancoEstado: El Rol social

“BancoEstado” era el Banco Público del Estado de Chile, cuyo objetivo principal había sido el desarrollo social entregando al país servicios bancarios y financieros, potenciando el desarrollo económico.

Desde el año 2016, BancoEstado y sus filiales, se convertiría en el mayor banco de Chile, de mayor cobertura nacional y con el mayor número de clientes en el país. Resultado de esto fue la creación de la “Cuenta Rut” y de CajaVecina, esta última con más de 19 mil comercios asociados (Anexo N° 7).

CajaVecina: Herramienta de inclusión social en Chile.

Sociedad de servicios Transaccionales CajaVecina S.A, (CajaVecina S.A), era un modelo de corresponsalía bancaria y canal complementario de las sucursales bancarias, que generaba acceso a las personas al sistema financiero formal, a través de una relación contractual o acuerdo comercial entre los comercios y dicha sociedad. Se constituyó formalmente como “Sociedad de Apoyo al Giro Bancario” el 19 de octubre del año 2006, contando con una estructura legal y organizacional (Anexo N° 8). CajaVecina permitió a las personas residentes de zonas alejadas de las ciudades o densamente pobladas, realizar transacciones a través de dispositivos electrónicos POS en almacenes y negocios de barrio. Transacciones disponibles del tipo:

Financieras: depósitos, retiros de dinero y transferencias para Cuentas BancoEstado, pagos de créditos de consumo y/o hipotecarios, avances de tarjeta de crédito entre otras.

No Financieras: recarga de minutos para celulares (prepago), pago de cuentas de servicios de energía eléctrica, agua, teléfonos, gas, autopistas, etc. Recaudaciones de seguros de accidentes personales, empresas de cosmética (Avon, Ebel, Natura cosméticos, etc.) y de empresas mayoristas, abastecedoras de los comercios en los rubros de: confites, cecinas, bebidas entre otras. Los usuarios de la red transaccional CajaVecina; utilizaban efectivo o tarjetas de débito/ crédito del Banco en sus operaciones. De esta manera, realizar trámites bancarios y pagar cuentas, fue fácil y de rápido acceso, “a la vuelta de la esquina” y en su propio barrio.

En noviembre del año 2016 la cobertura de la red CajaVecina superó los 19.200 puntos, efectuándose en ellos, más de 26,1 millones de transacciones por un monto superior a los \$565 mil millones de pesos (Anexo N°9), en horario ampliado de atención de lunes a domingo según el funcionamiento del local y con indicadores de satisfacción de clientes de un 83% (Anexos: N° 10).

Origen de CajaVecina: Entorno Macroeconómico y rol social del Banco.

A fines del 2005, Chile crecía +6%, en este sentido las condiciones externas e internas eran favorables para el país, evidenciados en la alta percepción mundial; aumento en el empleo; mejoras en el ingreso per cápita, que aumentaron el consumo de las familias y la migración desde zonas rurales a la capital, más alfabetizada y demandante. Sin embargo, Chile mantenía un 20% de población bajo la pobreza y casi 4 millones de personas no tenían acceso a servicios financieros¹⁶.

16 Fuente: (Chile, Ley General de Bancos, 1996 – 2005)

En este sentido BancoEstado genero una estrategia para los años 2006 -2010, cuyo objetivo estaba en la bancarización¹⁷ y la expansión de la red del Banco. Esto se traducía en “llegar a cada comuna del país”, por medio de tres ejes de servicio: 1) Diseño de productos según las necesidades de los clientes y el rol social del Banco; 2) Adecuación de los productos existentes al segmento y 3) Ampliar los canales, para facilitar la “inclusión financiera”. Así en el año 2005, se realizó la primera transacción de CajaVecina.

Objetivos, Características y Estrategia de la Red CajaVecina:

El objetivo principal de CajaVecina fue facilitar el acceso de las personas a los servicios financieros y no financieros a través de los comercios “Almacenes”, que se identificaron como “Caja Vecina”, en cualquier punto del país y en horario ampliado. Así CajaVecina se convirtió en un canal alternativo, ampliando la cobertura financiera, a zonas geográficas desatendidas, a un bajo costo; migrar operaciones bancarias en efectivo a transacciones electrónicas, disminuyendo el uso de efectivo, visitas al banco y el riesgo de portar valores; gestionar la red; y estar presente en el 100% de las comunas de Chile. Estos desafíos permitieron una gestión eficiente, con rendimientos a bajos costos y retorno de la inversión, con una alta valorización percibida (Anexo N°2) de corresponsales y usuarios.

El Modelo de Negocio de CajaVecina

Para entender el modelo de negocio de CajaVecina, es importante conocer a cada actor, que en su conjunto forman el modelo, (Anexo N°13):

Modelo de “Asociatividad”: que corresponde a clientes y/o usuarios de CajaVecina, los cuales son corresponsales que vienen de BancoEstado.

Competidores: Según número de POS disponibles en los comercios y tamaño de mercado. En el mercado de las corresponsalías bancarias existen al menos 8 operadores que lo conforman: Caja Chile “de Banco de Chile (9%); Multicaja (15%); Servipag Express (6%); SuperCaja de Banco Santander (8%); Sencillo (2%); Puntos BCI de Banco BCI (1%) y CajaVecina - BancoEstado (51%) (Anexo N° 14).

Clientes y Usuarios, Clientes del BancoEstado: Personas naturales, con giro comercial, áreas micro, pequeña y mediana empresa, con relación contractual con el Banco a través de sus productos y servicios del Banco. Al 2016 más de 12 millones de clientes (Anexo N° 15); quienes usan efectivo: Público en general, que realiza transacciones con efectivo, clientes y no clientes del BancoEstado. Corresponsales de la red: microempresario que tiene una CajaVecina en su negocio (Anexo N° 16). Cada uno de estos actores son parte del modelo de negocio, donde CajaVecina y sus competidores son auditados por los organismos reguladores, como el Banco central de Chile y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. No obstante, a esto, se pueden determinar en base a las transacciones entregadas y potencialmente migrables a otros canales (Anexo N°9), por estos actores, varios sustitutos.

Sustitutos: Para Abastecimiento de efectivo: los clientes pueden obtener efectivo desde sus cuentas corrientes y/o de débito a través de: 1) Cajeros Automáticos y sucursales bancarias. 2) Cajas de supermercados y retail que dispensan vuelto (Anexo N°17). Sistemas de Medios de Pago: Con tarjetas de débito o crédito para pagar la

17 “La bancarización se refiere al establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles.” fuente:(superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile)

compra de bienes y servicios en terminales asociados a Transbank¹⁸; efectuar transferencias bancarias en línea y obtención de efectivo en Cajeros Automáticos. Este aumento redujo la dependencia de efectivo y mejoró la eficiencia y comodidad (Anexo N°21d). El uso del débito ayudó al proceso de inclusión financiera en Chile, en específico la CuentaRut de BancoEstado (Anexos N°12). Banca On Line: El desarrollo tecnológico dado por internet, Smartphones, Mobile y aplicaciones, entre otras (Anexo N° 21d).

Actividades y Procesos Claves en CajaVecina

Afiliación de Comercios: seleccionados los comercios como candidatos a “Corresponsal”, obtenidos del proceso interno de selección de Caja Vecina, se incorporan al sistema con un contrato de servicio.

Licitación de productos y servicios: Todos los productos y servicios fueron licitados públicamente por CajaVecina, y en esto fue clave su Modelo de licitación que asegura la satisfacción percibida de clientes (Anexo N°10).

Logística de implementación y aprovisionamiento de equipos: Actividad Clave que permitía la implementación de las maquinas (POS) en los comercios, a través de empresas externas.

Servicios post venta: se entregaba a través de 3 mesas de atención que gestionaban los requerimientos.

Recursos Humanos: Dada la especialización del negocio, Los trabajadores de CajaVecina eran en más de un 70% profesionales e ingenieros, con un amplio sentido social y espíritu de servicio.

Tecnologías: De alta performance y clave para el negocio, CajaVecina contaba con altos estándares tecnológicos.

Investigación: ésta permitía a CajaVecina detectar las oportunidades del negocio, por un lado, nuevas tecnologías y por otro le permitía investigar campañas y premios, para que CajaVecina pudiese generar valor de marca.

Beneficios y Costos Asociados al Modelo de CajaVecina

Para el usuario/Cliente: Fácil acceso a servicios los disponibles en CajaVecina: Ahorro de tiempo y dinero; Inmediatez, efectivo “a la vuelta de la esquina” y Comodidad (Anexo N°1). Además de generar mayor desarrollo Económico en localidades que hasta la llegada de CajaVecina, no tenían servicios financieros disponibles (Anexo N°11).

Para Corresponsales: Aumento del flujo de clientes y por lo tanto de las ventas, además de entregar mayor estatus al comercio, al tener las marcas “CajaVecina” del BancoEstado (Anexos N°2 y N°11).

Innovación como Pilar de la Estrategia social en CajaVecina

BancoEstado con su definición estratégica fomentó la innovación como pilar en su gestión (Anexo N°6), creando la CuentaRut y CajaVecina, ejes de la inclusión financiera (Anexo N°12), respecto a esta última, la innovación fue de la mano de los corresponsales y de la gestión a larga distancia. Así el aumento de las transacciones fue una necesidad, sin embargo, esto no podía afectar la calidad y los costos, que sustentaban el rol de inclusión social encomendado. Desde ahí surge la estrategia comercial de CajaVecina, basada en 4 pilares (Anexo N°21): 1) Crecer y reponer; 2) Ser una oferta de valor; 3) Eficiencia en el “rendimiento” del punto y 4) Mantención Proactiva. Esta estrategia comercial generó beneficios a BancoEstado (Anexo N°22), ya que dio cumplimiento a su rol social.

Evolución de la industria Bancaria:

La industria bancaria se desarrolló a través de sucursales físicas, hasta la segunda mitad del siglo XX que implica la contratación de personal e infraestructura. En los inicios del siglo XXI, irrumpe la masificación de Internet y la banca electrónica. A través de las páginas Web se buscaba rentabilidad a largo plazo y reducción de costos operativos, dado que las transacciones ya no exigían presencia física, que además impulsó nuevas ofertas, todo a “un click”. Así comienza una nueva “forma de hacer banca”, que se llamó banca virtual, que cambió el modelo de negocio bancario (Anexo N° 23).

Innovación en la experiencia del cliente:

Internet y productos digitalizados se transformaron en pilares de la innovación bancaria, y el desafío de los bancos fue como adaptar sus productos y servicios a las nuevas tecnologías. En paralelo, surgen nuevos segmentos de clientes, los “millennials”, dispuestos a invertir y que exigen innovación constante, en tiempo real, la inmediatez en el servicio toma relevancia.

La evolución en Chile.

El sector bancario ha presentado cambios en los últimos años: disminuyó el número de sucursales de Chile entre los años 2012 – 2015 en un 5%, mientras que para el periodo 2003 y 2012, el aumento fue superior al 55%; las cuentas corrientes se duplicaron entre los años 2002 y 2015, y las cuentas vistas se multiplicaron por siete, lo que generó un aumento explosivo de transacciones mensuales. El efectivo disponible a través de Cajeros automáticos, corresponsalías bancarias y POS con vuelto crecieron exponencialmente y transformaron a Chile en el cuarto país del mundo con mayor cobertura (Anexo N°24), Cambio el modelo de atención y de relacionamiento de la banca chilena, sumando a la banca ofertas desde las Cajas de Ahorro y préstamo, la banca Retail, los supermercados, entre otras.

A su vez, la banca “on line” (servicios financieros en los celulares), creció desde un 11 % en el año 2011 a un 38 % en el año 2014, con evidencias de que el efectivo fue sustituido por transferencias bancarias, pagos con tarjetas bancarias de crédito y débito, entre otras. Ejemplo de lo anterior fueron: el aumento de un 17 % de clientes que ingresaron a la web privada de los bancos y el aumento de las transferencias electrónicas vía internet, quintuplicada para los años 2006 y 2016. Algunos ejemplos del avance tecnológico y la innovación en la banca de Chile:

Banco de Chile:

Ignacio Vera, Gerente División Operaciones y Tecnología del Banco de Chile, reconocido como el mejor banco digital en Chile año 2016 opinó que: “Uno de los principales desafíos que tiene la industria financiera es la transformación digital. Los clientes han cambiado, ya no son los mismos que 20 años atrás y las sucursales de hoy no serán iguales a las del futuro. La cantidad de transacciones no presenciales versus las realizadas a través de canales presenciales crece todos los años y debemos estar preparados para enfrentar este nuevo escenario.” La inversión en tecnología se ha vuelto fundamental para hacer a las organizaciones más eficientes. Con esto nos hacemos más eficientes y generamos un servicio de mayor valor para nuestros clientes.” Entre ellas se encuentran las nuevas aplicaciones móviles, la renovación de nuestra página web, el lanzamiento del proyecto de centro de negocios para brindar atención a los clientes en las sucursales y en el call center, el lanzamiento de la plataforma selfservice y la incorporación del proyecto de Business Intelligence, entre

otros”.

Banco Santander Chile:

“Santander Revoluciona la forma de Hacer Banca en Chile: Abrió dos cafeterías para acercarse a la comunidad”; “Banco Santander lanzó este jueves una innovadora forma de hacer banca, en un cada vez más mundo digital. El banco inauguró este medio día dos Work/Café Santander, que se encuentran en El Golf (Apoquindo 3575, Las Condes) generándose un nuevo concepto de sucursal bancaria, destacan las cafeterías –con descuentos exclusivos para clientes de tarjetas Santander- así como un área de coworking abierta a todo público y con Wifi gratuito, que permitirá a los usuarios tener espacios para reuniones o generación de ideas, como señalan desde el Santander.” “En la instancia, Matías Sánchez, gerente Banca Comercial de Santander, indicó que “la digitalización de los servicios es hoy parte de nuestra vida, y hacia allá se encamina la banca.

Justamente los cambios tecnológicos y de hábito nos llevan a relacionarnos de una manera distinta con los clientes, donde ellos valoran poder acceder a nuestros servicios de manera remota, pero también favoreciendo la autogestión”.

BancoEstado de Chile:

En diciembre 2016, tenía más de 12 millones de clientes. Para el Banco Estatal, la cobertura digital es relevante. De los más de 185 millones de transacciones que el banco realiza cada mes, 7 millones (3,7%) se hicieron en sucursales; 2,7 millones de clientes eran usuarios activos de internet y efectúan más de 41 millones de transacciones (22%) y otros 2,4 millones se conectaron al Banco con su Smartphone para efectuar transacciones por internet o a través de la banca móvil que reporta cerca de 23 millones de transacciones (13%)”. La tasa de crecimiento en el uso de la plataforma móvil fue de 40% anual, por lo que el lanzamiento de “PagoRUT” con más de 3,6 millones de interacciones en diciembre 2016, viene a responder al cambio tecnológico en curso.

CajaVecina: Oportunidades Futuras

Entre los años 2006 y 2016, CajaVecina fue una potente herramienta en la implementación de las estrategias del BancoEstado que apoyaran la inclusión financiera del país y el mandato social encomendado al Banco público de Chile. En diciembre de 2016 CajaVecina se convirtió en el canal presencial con mayor cobertura del Banco con 19.200 puntos de atención. A través de su modelo de negocio, CajaVecina permitió que millones de personas accedieran a productos y servicios bancarios de calidad, fomentó la educación financiera y mejoró la calidad de vida de las familias, su entorno y los comercios en zonas: alejadas, vulnerables o de alto riesgo social, en aquellas comunas o localidades donde el resto el sistema financiero no tenía oferta, pues los consideraba de baja o nula rentabilidad (Anexo 11).

En alianza con y para la comunidad, se implementó el servicio de CajaVecina “en los barrios”, donde vivían o trabajaban las personas, fomentando así el desarrollo y la economía local, pues quienes mantenían un “plástico” del BancoEstado o alguna de los casi 9 millones de CuentaRut recibieron el abono del sueldo, los subsidios o beneficios del Estado y accedieron al efectivo en ellas. Así, en la CajaVecina del barrio, podrían realizar transacciones financieras, fomentando con ello además las compras de abarrotes, pan u otra mercadería imprescindible en los hogares de los miles de

trabajadores, dueñas de casa, inmigrantes o jóvenes que acudían al negocio a efectuar estas transacciones, evitando el desplazamiento a zonas urbanas para efectuar el gasto.

Lo anterior, generó opciones de emprendimiento, ingresos extras por mayores ventas y comisiones asociadas al servicio y aumento la oferta de valor en los comercios con el modelo de corresponsalía bancaria de Banco del Estado de Chile. CajaVecina derribó barreras geográficas, conectó zonas del territorio chileno apartadas, integrando millones de habitantes, mediante los servicios que disponía CajaVecina, fomentando el ahorro familiar con menores gastos de movilización, tiempo y alimentación en zonas apartadas y sectores vulnerables de la población.

En este modelo de beneficio directo para los habitantes y comercios asociados, se derribaron varios paradigmas relacionados con las capacidades de las personas que utilizarían este servicio, ya que al tratarse de zonas en donde la penetración de servicios financieros era nula, podría significar una desventaja para el uso, credibilidad y confianza en el modelo. Sin embargo, por ser CajaVecina un modelo con transacciones simple para los comercios y del alto impacto para los usuarios, facilitó la masificación de la Red, fomentando lazos fuertes entre los corresponsales y las comunidades.

La propuesta de CajaVecina fue beneficiosa para quienes participaban del ecosistema¹⁹ de la corresponsalía, en un modelo colaborativo con beneficios para: las comunidades que tenían servicios financieros disponibles todos los días del año en horario ampliado; para los corresponsales que además de los ingresos del sistema, aumentaban sus ventas y se convertían en un “servidor” comunal; para los usuarios de la red que ahorraban tiempo y dinero al efectuar los tramites donde vivían o trabajaban; Para al banco BancoEstado que accedía a transacciones a un menor costo que las otras redes presenciales y podía generar presencia y “densidad” para efectuar su labor de inclusión financiera y para el Estado que podía distribuir sus beneficios y políticas sociales, generando un círculo virtuoso que permitía incrementar los beneficios que se obtendrían en forma individual.

Retos por venir

Al comenzar a planificar la estrategia comercial de CajaVecina para los años 2017 -2020, Marta debía tomar una decisión para presentar la próxima semana al directorio. Observaba el mapa transaccional de los clientes de BancoEstado y la estrategia de digitalización del Banco para igual periodo y se preguntaba si CajaVecina podría continuar expandiendo su red de atención y sus servicios con el formato actual o ¿debería efectuar ajustes a su estrategia? ¿a la oferta de valor?, ¿a los servicios?, ¿a la tecnología? o simplemente deberá resignarse a ver como las transacciones financieras en los celulares e internet terminan por derrumbar el presente exitoso de CajaVecina. La gerente general miraba alternativas:

1. ¿Continuar con la misma estrategia y oferta de valor disponible y disminuir la transaccionalidad o la cobertura?
2. ¿Innovar en el mix transaccional incorporando servicios y transacciones

19 Modelo de relaciones en el ecosistema:

- Clientes y usuarios de la red: Clientes y no clientes de BancoEstado acuden al comercio con CajaVecina para efectuar transacciones del mix disponible, con dinero o plásticos del Banco Estado.
- Corresponsales: Comercios segmento microempresa, que tienen en su negocio una “CajaVecina” regulado a través de un contrato de servicio.
- BancoEstado /CajaVecina: A través de un contrato de servicio BancoEstado “compra transacciones” a CajaVecina a precio pactado en dicho contrato. CajaVecina vende además transacciones de “recaudación” a compañías de telecomunicaciones en formato de recarga de minutos de pre pago a celulares y TV.

masivas, de gran valor para un grupo relevante de la población, analizando los servicios de otras empresas del estado como (Fondo Nacional de salud (FONASA), Registro Civil de Chile (Pago de certificados), papeletas de atención médica para Isapres (Bonos), recaudaciones del Estado (contribuciones, derechos de basura, patentes, entre otras) y modificar la oferta de valor de CajaVecina con transacciones distintas a las tradicionalmente financieras?

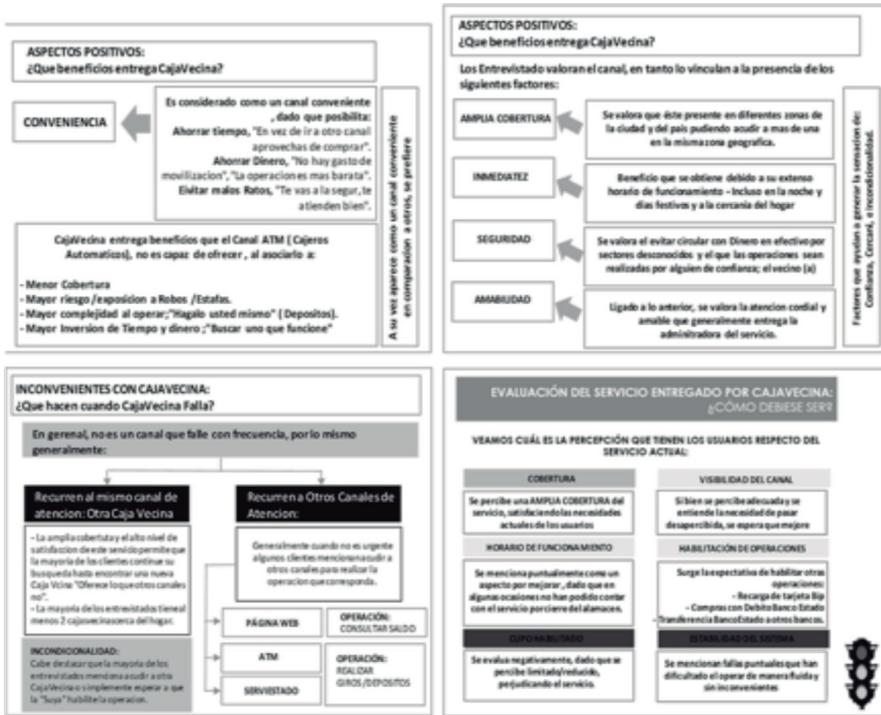
3. ¿Avanzar en la “digitalización de la CajaVecina”, llevando los servicios disponibles actualmente y futuros a un Tablet o al celular, disminuyendo así el time to market hacia una estrategia con liderazgo en costo?

4. ¿Generar una estrategia complementaria de marketing y posicionamiento de marca relevando el valor social de CajaVecina en la comunidad a través de campañas comunicacionales, potenciar el “modelo de gestión” con otros bancos públicos del continente, generar un plan de sostenibilidad con las municipalidades, potenciando el ser una empresa “B” de economía colaborativa, ¿entre otras?

Era el tiempo de iniciar el proceso de planificación de CajaVecina y la Gerente General debía tomar una decisión respecto a que repara presentar al directorio.

Anexos

Anexo n°1: Estudio cualitativo de canales de atención CajaCecina



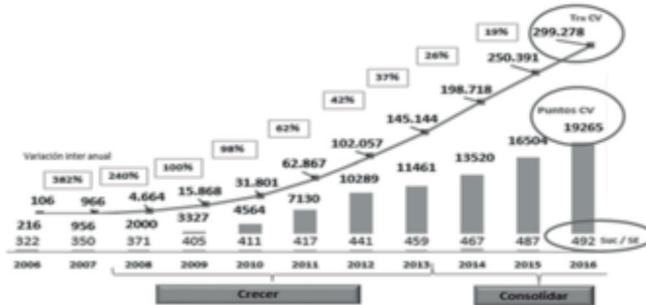
Fuente: Estudio elaborado para CajaVecina, por GFK Adimark Chile, octubre 2014, basado en exploración cualitativa a Focus Group clientes Banco Estado

Anexo n°2: Estudio “expectativas de servicio y atractivo de las nuevas ofertas de valor CajaVecina”



Fuente: Estudio de GFK Adimark Chile, para CajaVecina año 2015, usando metodología de exploración cualitativa en Focus Group a corresponsales CajaVecina (9) y clientes BancoEstado que usaron la red (9).

Anexo N°3A: Evolucion Transaccional CajaVecina Años 2006-2016



Fuente: elaboración propia, Informe “Resumen Estadístico de Canales Automatizados Banco Estado, ReCa” BECH, Cierre de diciembre 2016, publicado en enero 2017) Transacciones CV: transacciones CajaVecina Puntos CV: puntos CajaVecina suc. = sucursales “BancoEstado” y “Serviestado”

Anexo N° 3B: Red CajaVecina En Numero De Puntos Y Transacciones Por Región, A Noviembre 2016



Fuente: Elaboración propia/ Infografía CajaVecina noviembre 2016 / emitido en diciembre 2016

Anexo n° 4: tablero de control de la gestión de CajaVecina, noviembre y diciembre 2016

Indicador	Meta	Mediciones	nov-16	dic-16	Semáforo Mes Nov	Semáforo Mes Dic	Indicador acumulado	Semáforo Acumulado
Disponibilidad Red	98,50%	Puntos Operativos	18.613	18.900	🟡 98,60%	🟡 99,60%	🟡 98,13%	🟡 99,63%
		Puntos Stock	19.164	19.265				
		Indicador	97,12%	98,11%				
Crecimiento	99,00%	Stock Real	19.164	19.265	🟢 101,81%	🟢 102,27%	🟢 100,20%	🟢 101,20%
		Stock proyectado	19.014	19.027				
		Indicador	100,79%	101,25%				
Implementación mes	95,00%	Real	316	256	🟢 143,26%	🟢 175,53%	🟢 112,86%	🟢 118,80%
		Comprometido	232	154				
		Indicador	136,09%	166,75%				
Implementación acumulada	95,00%	Real	3.921	4.177	🟢 107,68%	🟢 110,29%	🟢 95,62%	🟢 100,66%
		Comprometido	3.833	3.986				
		Indicador	102,30%	104,78%				
Up time de la red	97,78%	Up Time	97,71%	98,41%	🟡 99,93%	🟢 100,64%	🟢 97,79%	🟢 100,01%
Crecimiento Tx	98,00%	TX Reales	26.093.210	29.098.417	🟢 108,59%	🟢 111,87%	🟢 106,07%	🟢 108,24%
		TX proyectadas	24.520.609	26.541				
		Indicador	106,40%	109,60%				
Txs Promedio	1.300	Indicador	1.362	1.510	🟢 104,74%	🟢 116,19%	🟢 106,07%	🟢 108,24%
Calidad	83%	Percepción Clientes	84%	84%	🟢 101,20%	🟢 101,20%	🟢 83,33%	🟢 100,40%
	74%	Percepción Operadores	71%	75%	🟢 95,95%	🟢 101,35%	🟢 75,58%	🟢 102,14%
Pérdidas por robo	3,15%	Evento por mes	38	40	🟢 128,77%	🟢 122,55%	🟢 1,70%	🟢 146,07%
		Cant. De robos acum.	430	470				
		Indicador (Sobre stock)	2,24%	2,44%				
Costo de Venta	\$38.000	Real	\$ 36.914	\$ 32.622	🟢 102,86%	🟢 114,15%	🟢 29,68%	🟢 121,89%

Fuente: Elaboración propia CajaVecina, directorio N° 95 – enero 2017

Anexo n° 5: Mapa transaccional clientes Bancoestado- noviembre 2016

Total de Transacciones BancoEstado - noviembre 2016		
Canal Atención	N° transacciones	Participación (%)
Cajeros Automáticos (ATM)		
BancoEstado	15.795.413	9,1%
Internet	27.711.267	16,0%
Redcompra (Adquircencia)	30.968.833	17,9%
CajaVecina	26.093.001	15,1%
Dispensadores Automatizados	2.529.631	1,5%
Cajeros Automáticos Redbanc	13.246.202	7,7%
CCA (1)	10.751.705	6,2%
Buzoneras	1.179.852	0,7%
IVR (call center)	2.531.803	1,5%
Sistema derivación call Center (SAET)	1.426	0,0%
Nueva Internet (NBL)	14.729.853	8,5%
Sucursales BancoEstado	3.706.540	2,1%
Sucursales ServiEstado	3.212.912	1,9%
Banca Mobile	18.379.943	10,6%
PagoRut (APP BancoEstado)	1.988.140	1,2%
Total de Transacciones BE	172.826.521	100,0%

Fuente: “Informe Resumen Estadístico de canales Automatizados BancoEstado noviembre 2016”, elaboración propia, emitido en dic. 2016

Anexo n°6: Los pilares estrategicos/lineamientos estrategicos bancoestado

Lineamientos estratégicos



Definidos en 2014, los lineamientos que se presentan a continuación surgen fruto de un trabajo colaborativo que incluyó el diálogo y la reflexión de las principales áreas definidas como claves en la estrategia de reposicionamiento del banco.

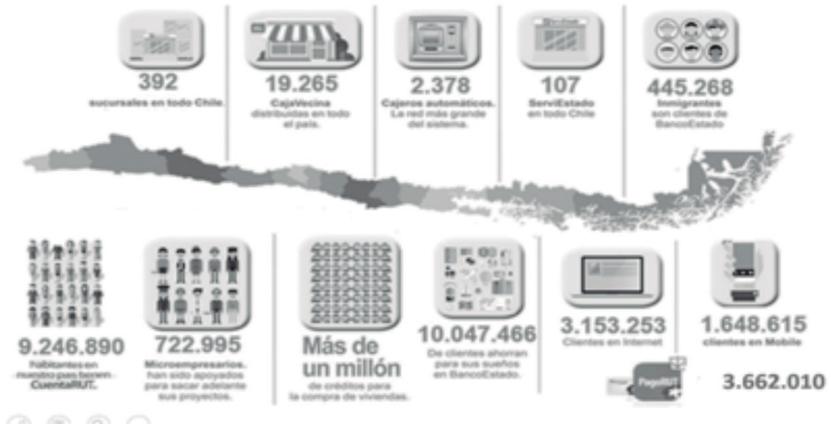
En esta línea y como parte del proceso de transformación que está viviendo el banco, durante 2016 se creó la Dirección de Transformación, cuya misión principal es acelerar el proceso de transformación de la organización con especial foco en el ámbito digital. Es también una de las encargadas de incorporar nuevas prácticas, herramientas y metodologías que permitan agilizar los procesos y modernizar al banco de forma integral, digitalizando la experiencia de los clientes e incrementando la eficiencia en los procesos internos.

3.2.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

El plan 2014-2018 tiene como pilares fundamentales ser líderes en la inclusión financiera, trabajar codo a codo con el Estado y promover nuevas formas de relación con y entre los trabajadores.

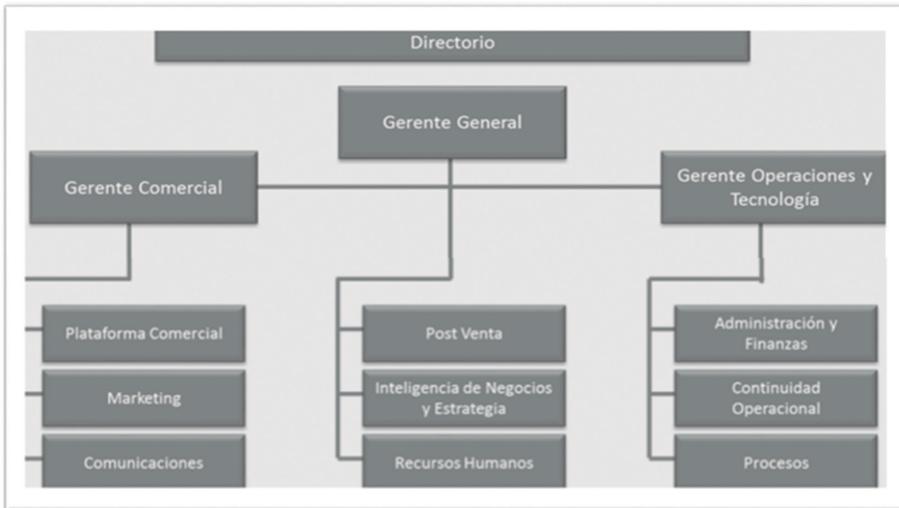
Fuente: memoria integrada bancoestado 2016, Capitulo 3, Los Pilares de nuestra gestión, páginas 29 - <http://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/memorias-bancoestado/año2016>

Anexo n°7: Mapa de canales de atención y productos Bancoestado



Fuente: Elaboración propia CajaVecina BancoEstado y CajaVecina, diciembre 2016

Anexo n°8: organigrama y marco legal CajaVecina- noviembre 2016



Fuente: Elaboración propia CajaVecina, noviembre 2016

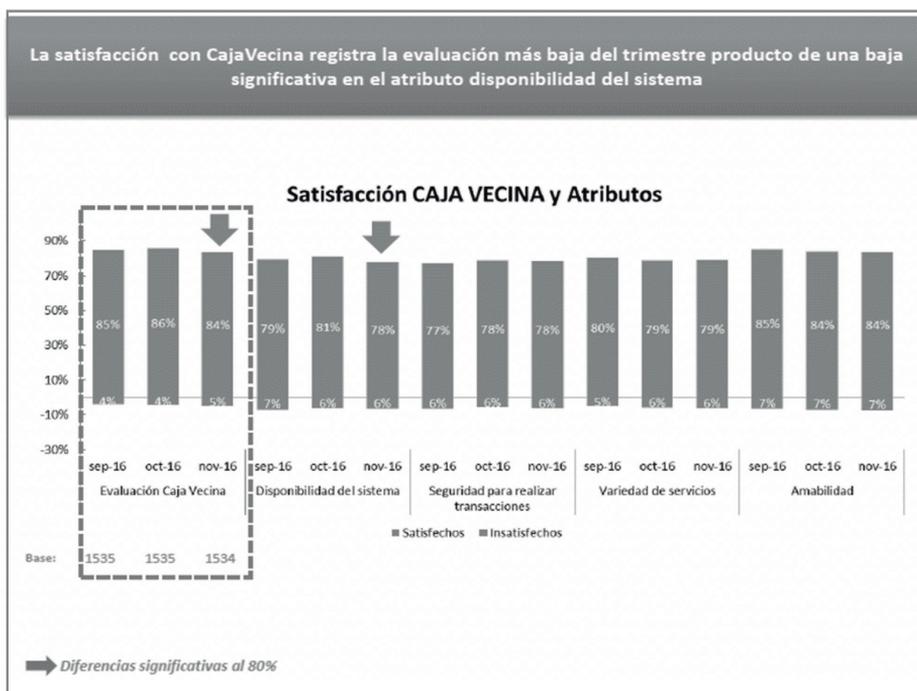
Anexo N° 9: Número y monto de las transacciones del mes de noviembre 2016 en CajaVecina

Número de transacciones		
Tx	TxNov2016	TxNov015
Consulta	2.506.992	2.270.573
Consulta	5.091.223	4.464.229
Deposito	4.687.359	3.938.387
Giro	5.939.064	4.726.159
Otros	48.498	40.212
Pgo. Servicio	4.311.888	3.716.106
Pgos Bancarios	157.082	157.476
Transferencia	496.170	285.938
Vta.Recarga	2.854.934	2.916.827
Total	26.093.210	22.515.907

Monto mensual en comparativo interanual		
Monto	MontoNov2016	MontoNov2015
Deposito	\$198.277	\$171.884
Giro	\$212.735	\$179.763
Otros	\$2.374	\$2.116
Pgo. Servicio	\$99.085	\$84.609
Pgos Bancarios	\$10.153	\$10.109
Transferencia	\$35.333	\$22.035
Vta.Recarga	\$7.589	\$7.360
Total	\$565.546	\$477.876

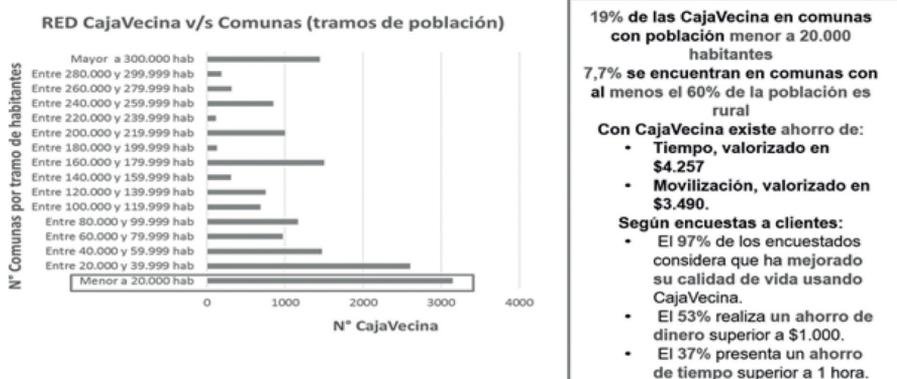
Fuente: Elaboración propia CajaVecina, directorio N° 95 – enero 2017.
 TX = transacciones; MontoNov. = monto en pesos chilenos del total de las transacciones

ANEXO N° 10: indicador de satisfaccion usuarios de CajaVecina, noviembre 2016



Fuente: Informe de Satisfacción Clientes Canal CajaVecina, noviembre 2016, elaboración Gerencia de Calidad BancoEstado, publicado en enero 2017

ANEXO N° 11: Impacto social del sistema CajaVecina en la comunidad



Consideraciones Metodológicas

1. Se consideran **79 comunas** en dónde la única cobertura BancoEstado es CajaVecina.
2. Se estimó un beneficio social para la comunidad, basado en dos variables /externalidades positivas: **Ahorro en Costo de Transporte y Ahorro en Tiempo** (de traslado y de espera mientras se realiza la transacción).
3. Sin Costo sociales ni inversión social para la puesta en marcha de CajaVecina (costo económico de instalar una CV es de US\$900)

Fórmulas Aplicadas

(Mideplan)

$$\text{Beneficios}_{\text{Sociales}} = \text{Ahorro}_{\text{Transporte}} + \text{Ahorro}_{\text{Tiempo}}$$

$$\text{Ahorro}_{\text{Transporte}} = \text{Costo}_{\text{Pasaje}} \times \text{Duración}_{\text{Viaje}} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

$$\text{Ahorro}_{\text{Tiempo}} = \text{Costo}_{\text{Tiempo}} \times \text{Tiempo} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

	2012	2013	2014
Total Beneficios Sociales	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Ahorro en Traslado	\$ 2.696.811.512	\$ 5.972.349.305	\$ 9.839.833.895
Ahorro en Tiempo	\$ 3.593.819.633	\$ 7.958.860.339	\$ 12.001.172.634
Total Beneficios	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Costos Sociales	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Social	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Anual	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529

	2012	2013	2014
Total Beneficios Sociales	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Ahorro en Traslado	\$ 2.696.811.512	\$ 5.972.349.305	\$ 9.839.833.895
Ahorro en Tiempo	\$ 3.593.819.633	\$ 7.958.860.339	\$ 12.001.172.634
Total Beneficios	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Costos Sociales	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Social	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Anual	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529

Valor Social del Tiempo Viajes Urbanos		Valor Social del Tiempo Viajes para recreación	
Todo vehículo, excepto camión	\$1.498 /hora/pasajero	Todo vehículo, excepto camión	\$1.419 /hora/pasajero

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

Ahorro de Tiempo de Viaje (Ida y Vuelta) 2hr. 20 min

Fuente: Plan de desarrollo de sucursales BancoEstado. Período 2015-2018

Costo Pasaje	\$1.498 (2014)
Duración Viaje	2 hr. 20 min
Cantidad de Personas	(Txs Anuales) / 4
Costo Tiempo	\$1.419 (2014)
Tiempo Total	3 hr

$$\text{Ahorro}_{\text{Transporte}} = \text{Costo}_{\text{Pasaje}} \times \text{Duración}_{\text{Viaje}} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

$$\text{Ahorro}_{\text{Tiempo}} = \text{Costo}_{\text{Tiempo}} \times \text{Tiempo} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

Supuestos :

- El Costo de Pasaje y Costo de Tiempo se reajustan de acuerdo al IPC para los años 2012 y 2013.
- El costo de tiempo se asume como el costo que utilizaría la persona en acciones recreativas en vez de ir al Banco.
- "Tiempo" = tiempo total realizar una transacción en el Banco. Suma de los tiempos de transporte más tiempos en realizar la transacción (3 horas).
- Transacciones mes de cuentas BE : 6,4 Millones (giros + depósitos). El N° de cuentas únicas mes es de 2,5 Millones .
- EL N° de transacciones por persona con cuenta única es 3 y a ese valor sumo 1 por servicios en efectivo (recarga /pago de servicios). Luego una persona hace al menos 4 transacciones mes . Segmento relacional hace 3 transacciones al año.
- En zonas sin servicio la gente hace un viaje como mínimo.

- **Grupo Objetivo:** Clientes que han utilizado CajaVecina durante el último mes.
- **Tamaño Muestra :** 32 clientes , pertenecientes a 9 regiones del país.
- **Metodología:** Aplicación de Encuesta telefónica a cada uno de los clientes durante el mes de Abril 2015. Validar externalidades positivas (ahorro tiempo y ahorro pasaje) .



Categoría	Porcentaje
Menos de 18.000 Hab	31%
Entre 18.000 y 100.000 Hab	31%
Mayor a 100.000 Hab	38%

Comunas grandes (Más de 120.000 hab)

Arica, Antofagasta , Punta Arenas, Concepción, Talca , Cerro Navia, Quilicura, San Bernardo, La Florida y Malpú.

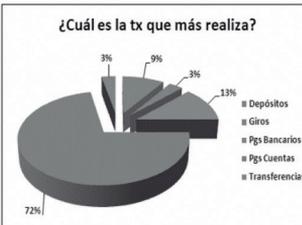
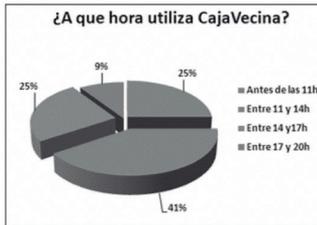
Comunas pequeñas (Menos de 18.000 hab)

Primavera, Porvenir, Hualañé, Tirúa, Lonquimay, Palmilla, Pichilemu, Yerbas Buenas, Putaendo

Mejora en la "Calidad de Vida" generada principalmente por:
Ahorro de Tiempo, Dinero y Cercanía



- El 97% de los encuestados considera que ha mejorado su calidad de vida al usar CajaVecina.
- El 53% realiza un ahorro de dinero superior a \$1.000.
- El 37% presenta un ahorro de tiempo superior a 1 hora.



- El 34% de los encuestados asiste después de las 14:00 hrs a CajaVecina.
- El 72% de los encuestados realizan mayor número de transacciones de Pago de Servicios.
- El servicio de CajaVecina es evaluado en promedio con nota 6.

Fuente: elaboración propia CajaVecina para Comité Ejecutivo BancoEstado efectuado el 28 /04/2015

Anexo n° 12: CajaVecina y su aporte a la inclusión financiera

Recuadro 1. Banca estatal e Inclusión Financiera

En Chile, al igual que en otros países de la región, la banca estatal se ha constituido en un agente relevante para impulsar la inclusión financiera de amplios segmentos de la población (Armijo, R. et al. 2013). Entre los mecanismos utilizados por el banca estatal para tales fines destacan, el producto transaccional CuentaRUT y la red de corresponsalías Caja Vecina (Tabla R1).

Tabla R1: Caja Vecina y CuentaRUT

Producto	Producto genérico	Principales funcionalidades	Requisitos (afiliación/ contratación)	Incidencia nacional
Caja Vecina	Corresponsalía (canal de prestación servicios bancarios provisto por comercios adheridos).	Servicios bancarios (giros, depósitos, transferencias de fondos entre cuentas del Banco del Estado, pago de tarjeta de crédito, y consultas de saldo) y pago de cuentas de servicios no bancarios.	Integridad comercial, factibilidad técnica de instalación de POS, y evaluación comercial.	6% ⁽ⁱ⁾
CuentaRUT	Cuenta de depósito a la vista con servicios conexos de débito y cajero automático.	Transferencias de fondos, débito, pago de cuentas por internet, pago automático de cuentas, giros y depósitos en efectivo en red Caja Vecina (horarios de comercio), y pagos en sistema de transporte metropolitano (Transantiago).	Ser persona natural con cédula de identidad vigente. Tener más de 12 años las mujeres y 14 años los hombres.	57% ⁽ⁱⁱ⁾

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Banco del Estado (2011 y 2016)

(i) Se mide como cociente entre el número de Cajas Vecinas (comercios adheridos) sobre el total de puntos de atención presencial del sistema financiero (sucursales, cajeros automáticos, POS y corresponsalías).

(ii) Se mide como cociente entre el número de productos CuentaRUT vigente, y el total de cuentas de administración del efectivo del sistema financiero (total de cuentas corrientes y cuentas de depósito a la vista).

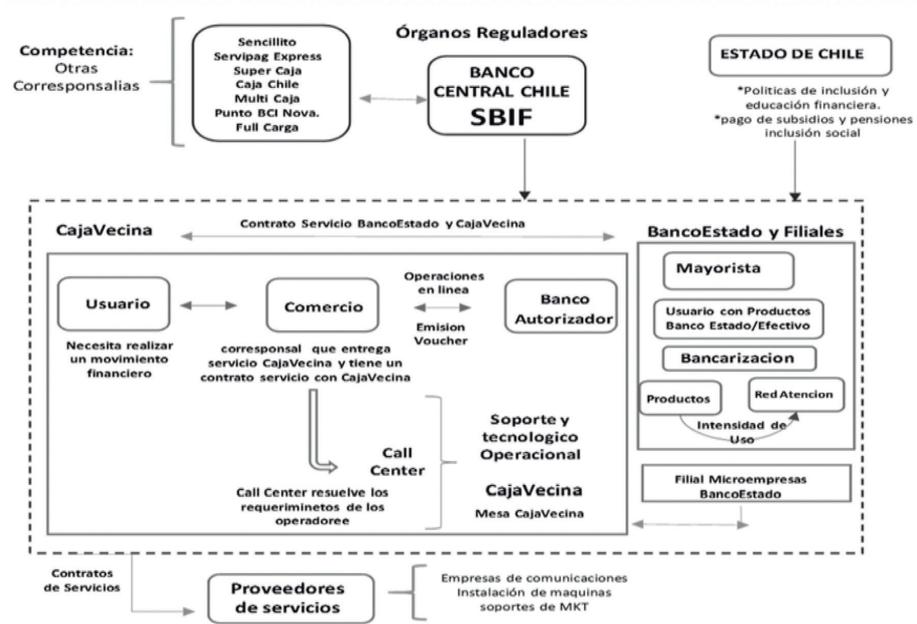
Los productos en cuestión tienen entre sí importantes sinergias. En efecto, la red de corresponsalías no solo incrementa de manera significativa el número de puntos de atención presencial en que puede usarse la CuentaRut, sino que también permite la utilización de las mismas en horarios que exceden al de las sucursales bancarias, y en zonas en que los modelos de negocio tradicionales no permiten la operación de otros mecanismos presenciales.

Aspectos como los escasos requisitos de contratación establecidos por la entidad bancaria han redundado en la rápida masificación de los productos. En poco más de siete años (desde el lanzamiento de los productos) se ha conformado una cartera con más de 6 millones de cuentas vigentes a junio de 2015, y una red de corresponsales con más de 16 mil comercios adheridos.

Se estima que el producto transaccional de la entidad estatal representa el 43% de la población adulta del país cuenta con el producto, a junio de 2015. Por otra parte, se destaca la utilización del producto en todos los segmentos etarios (Gráfico R1), y particularmente en la población de menos de 30 años.

Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 3, Páginas 17-20

Anexo n° 13: Ecosistema de CajaVecina



Fuente: CajaVecina, abril 2016)

Anexo n° 14: Participación de redes de corresponsalia en Chile

Servicio	Cantidad de POS	Participación
CajaChile	2425	9%
Servipag Express	1619	6%
SuperCaja	2331	8%
BCI Nova	416	1%
Multicaja	4313	15%
Sencillito	552	2%
CajaVecina	16594	59%
Total	28.250	100%

Fuente: SBIF, publicación N° 11.243 – Informe de Inclusión Financiera en Chile, agosto 2016

Anexo n° 15: Perfil de clientes y usuarios de la red

(aquellos que usaron Medios de Pago BancoEstado en la red)



Fuente: elaboración propia área de inteligencia de clientes BancoEstado, abril 2016)

Anexo n° 16: Infografía corresponsales de Cajavecina

Cientes – Corresponsales Operadores CajaVecina



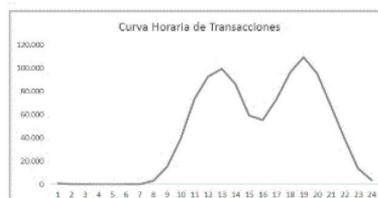
CajaVecina permite aumentar flujo de ventas e ingresos

Más clientes ingresan a realizar trámites al negocio.

Operador se distingue como un “Servidor Comunal”

Cientes confían y conocen al operador

CajaVecina abierta en horario de atención de lunes a domingo, entregando cobertura de servicios a todo el país.

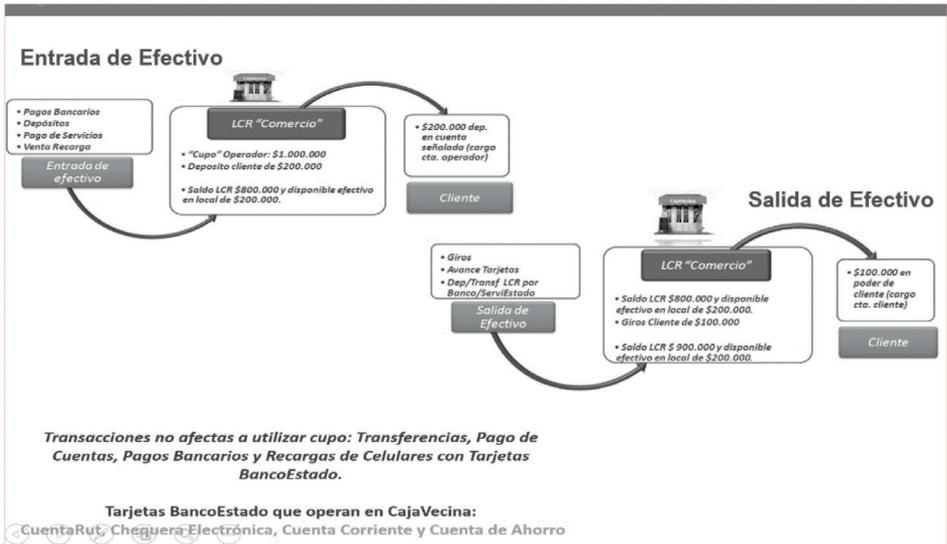


Fuente: BancoEstado Microempresas, Abril 2016.

* Mayo 2016

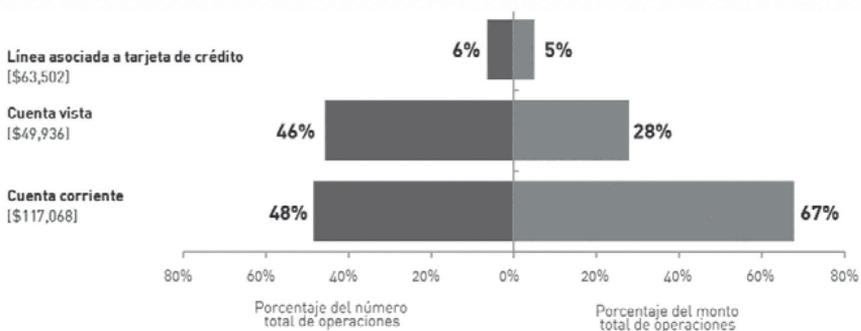
Fuente: elaboración de la filial Microempresas de BancoEstado, abril 2016

Anexo n° 17: Flujo de efectivo en Cajavecina



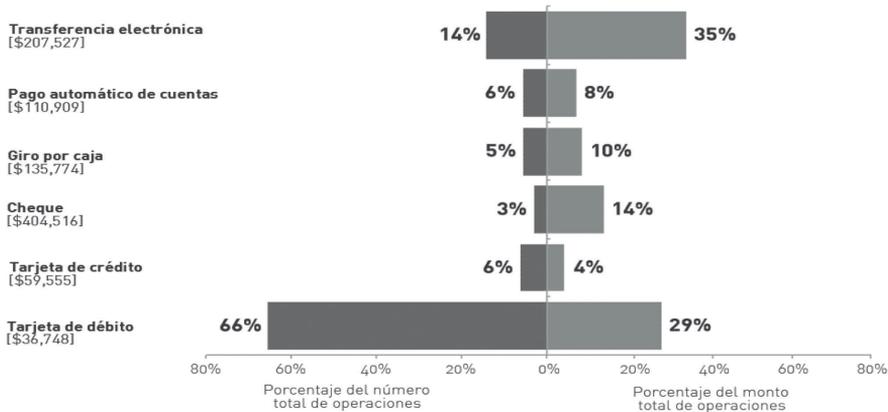
Fuente: elaboración propia (CajaVecina) Cuenta Comercio: “Cuenta vista” apta para recibir las comisiones mensuales pactadas con el operador; Línea de crédito o de sobregiro: capital de trabajo para operar con el modelo de CajaVecina, garantiza a través de abonos y rebajas a la misma, las operaciones en efectivo de los clientes con tope de este cupo. Mensualmente se efectúan transacciones por un “monto total mensual” superior a 27, 2 veces el monto total de los cupos (Índice de Rotación de la red).

Anexo N° 18a: Sustitutos en el mercado de las Corresponsalias- “Cuentas Proveedoras de Fondos”



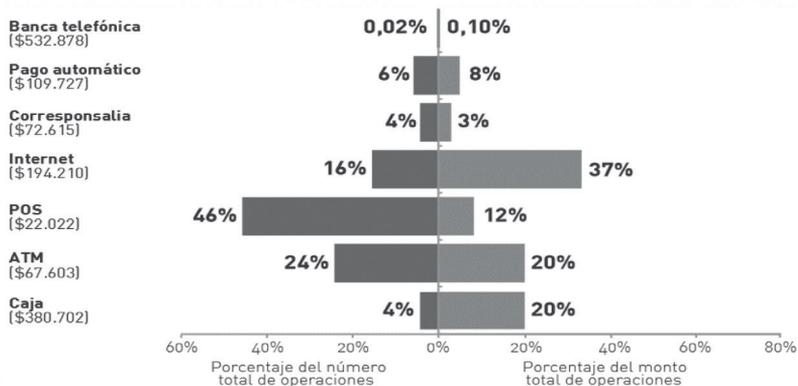
Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Páginas 29. En el gráfico (primer semestre 2015), la participación relativa de las operaciones de cuentas vistas es similar a la de las cuentas corrientes, mientras el monto total de las operaciones se concentra en las cuentas corrientes.

Anexo N° 18b: “Instrumentos de pago”



Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Página 30). El Gráfico muestra información del primer semestre de 2015, respecto al monto y número de los instrumentos de pago del total de transacciones. El principal instrumento utilizado por clientes bancarios fue la tarjeta de débito cuyo monto promedio de transacción no supera los \$37.000, luego viene la transferencia electrónica (monto prom. superó los \$200.000

Anexo n° 18c: “Canales de pago”



Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Página 31. Analizados los canales de pago (Gráfico 21c), el más utilizado son los puntos de ventas (POS), que representan cerca de 46% de las transacciones cursadas, pero por montos bajos, a diferencia de lo que ocurre con Internet, donde la transacción promedio alcanza los \$200.000, monto solo superado por caja y banca telefónica, aunque su participación en número de transacciones no alcanza en conjunto al 5%.

Anexo n° 19: caso negocio CajaVecina – ahorro transaccional por uso alternativo de transacciones de CajaVecina versus otros canales

CajaVecina 2016 M\$	Stakeholders	Directos CV	Negocios Indirectos	TO TAL
Ingresos				
Comisiones por recarga	CajaVecina	\$ 6.645		\$ 6.645
Comisiones txs Cta. RUT	CajaVecina		\$ 18.565	\$ 18.565
Comisiones por recaudación emp	Neg Transac		\$ 7.553	\$ 7.553
Comisiones otras tarjetas vista	Bca Masiva - Rel		\$ 2.097	\$ 2.097
SalDOS vista ME	Mediana Emp		\$ 850	\$ 850
SalDOS vista PE	Pequeña Emp		\$ 34	\$ 34
Rendimiento financiero de Micro emp.	Microempresas		\$ 880	\$ 880
Otros ingresos financieros	CajaVecina	\$ 84		\$ 84
TOTAL INGRESOS		\$ 6.729	\$ 29.978	\$ 36.707
Gastos/Costos				
Comisiones comercio	CajaVecina	-\$ 23.942		-\$ 23.942
Gtos. Operacionales	CajaVecina	-\$ 2.394		-\$ 2.394
Costo txs	GDOS - Canales		-\$ 11.971	-\$ 11.971
Costo BEME (% caja vecina)	Microempresas		-\$ 1.465	-\$ 1.465
Costo financiero Línea Crédito	Microempresas		-\$ 669	-\$ 669
Castigos por Robos, fraudes y errores Vta Rec	GDOS		-\$ 450	-\$ 450
TOTAL GASTOS/COSTOS		-\$ 26.336	-\$ 14.555	-\$ 40.891
RESULTADO PROFORMA		-\$ 19.607	\$ 15.423	-\$ 4.184
Resumen txs				299.274.230
Caso N° 1 Sin Precio de Transf. a BE trx CajaVecina				
Ingreso por tx		22	100	123
Gasto/costo tx		-88	-49	-137
Resultado sin precio de transferencia		-66	52	-14
Resultado con precio de transferencia (\$85)		19	52	71

RELACION EQUIVALENTE DE COSTOS PARA CUBRIR TX CV EN OTROS CANALES					Costo tx (\$), 2016	Participación uso canales sin CV
Costos MM\$	2013	2014	2015	2016		
ATMBanco	\$ 34.399	\$ 67.379	\$ 72.863	\$ 87.089	\$ 291	40,7%
ATM Redbanc	\$ 35.705	\$ 86.857	\$ 108.418	\$ 129.586	\$ 433	38,3%
Caja ServiEstado	\$ 69.523	\$ 97.192	\$ 136.212	\$ 162.805	\$ 544	9,3%
Caja Banco	\$ 70.685	\$ 115.478	\$ 140.218	\$ 167.594	\$ 560	11,7%

Costo Ponderado Alternativo	\$ 42.420	\$ 76.570	\$ 100.260	\$ 119.835
------------------------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Valor calculado con el % de distribución por canales (si no existiera CV)



Ahorro anual por uso alternativo de CajaVecina
\$119.835 MM
(US\$179 Millones)

Ahorro por Transacción:
\$264 pesos

- Año 2016 considera reducción tarifa CajaVecina a BancoEstado
- Costos Filial (transaccionales y pago operadores)



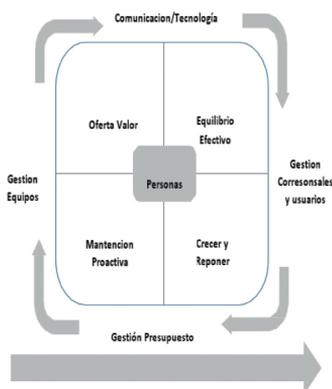
Fuente: Elaboración Propia a partir de los ingresos y costos de las unidades de: Negocios Transaccionales, Banca Comercial Masiva, Canales electrónicos, micro, Pequeña y mediana empresa, Gerencia de Operaciones y sistemas (GDOS), Banca Relacional del BancoEstado y CajaVecina, año 2016). * Se usó precio transferencia que opero desde febrero a noviembre 2016

Anexo n° 20: Estados de situación financiera Cajavecina años: 2012, al 2016

ESTADO DE RESULTADO (MM\$)	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015
Ingresos Operacionales		15.487	21.261	25.853
Gastos Operacionales		-12.482	-17.185	-21.687
Margen Bruto		3.005	4.075	4.166
Recursos Humanos		-1.028	-1.154	1.257
Resultado Operacional		1.977	2.921	2.909
Resultado No Operacional		-319	-502	-577
Excedente / Perdida		\$ 1.658	\$ 2.419	\$ 2.332

Fuente: Estados de resultados auditados, años 2012 al 2016, disponibles en las memorias BancoEstado, <http://www.corporativo.bancoestado.cl/antecedentes-financieros/estados-financieros/estados-financieros-anuales>

Anexo n° 21: Pilares estratégicos de Cajavecina años 2013-2017



Pilares de la Estrategia:	
1.	Crear y reponer en aquellos negocios que por sus características de microempresario tienen deterioro o dejan de operar. Los Indicadores de gestión: a. Crecimiento establecido en relación a definiciones banco de cobertura Multicanal b. Determinación de demanda insatisfecha de servicios financieros en función de la población c. Capilaridad en Servicios Financieros y No Financieros, rol social del Banco y mandato del
2.	Ser una oferta de valor para nuestros operadores (socios estratégicos) y accionistas a. Un precio de transferencia menor a los canales presenciales y Cajeros automáticos. b. No generar pérdidas. c. Migrar transacciones desde canales de mayor costo a CajaVecina con alta calidad percibida d. Incremento transaccional interanual de la red superior al crecimiento de la economía con e. Ejecutar campañas comerciales a los operadores. f. Estar donde otros no están.
3.	Eficiencia o "rendimiento" del punto: Lograr aumentos transaccionales migrando a. Campañas de uso del medio de pago sobre el efectivo que posibilitan los aumentos b. Aumento de las transacciones de "giros" como mecanismo de salida de efectivo. c. Disminución del efectivo promedio en el punto. d. Aumentar la transaccionalidad regional c/respecto al periodo anterior.
4.	Mantenimiento proactivo: Revisa en lo táctico y operacional el día a día de los operadores, Indicadores de gestión son: a. Up time de la red sobre el 99,5%. b. Cumplimiento de los SLA de instalación y servicio post venta. c. Calidad de operadores y usuarios. d. Inversión en tecnología
5.	Personas: entendemos que el personal comprometido y calificado es el motor para lograr los a. Personal competente y calificado (capacidades y /o talentos adecuados). b. Ambiente grato y motivador. c. Liderazgo efectivo. d. Foco en los resultados para lograr Eficiencia y productividad e. Pro activo y protagonistas. f. Sentido de innovación permanente. g. Adecuada gestión de personas (procesos y procedimientos).
6.	Gestión de Presupuesto: se refiere a controlar y gestionar los presupuestos asignados a la a. Costo de venta e implementación mensual. b. Costo servicios externos compatibles con los presupuestos. c. Control presupuestos filial (RRHH, Operacional, inversiones, comunicaciones y MKT).

Fuente: elaboración propia CajaVecina planificación estratégica ejercicio 2013-2017

Anexo n° 22: Resultado de la estrategia años 2013-2017

Fieles a la estrategia que se implementó según lineamientos estratégicos del Banco y Directorio CajaVecina para los años 2013-2017, finalizando en diciembre 2016 con los siguientes hitos²⁰: **19.265 puntos** de CajaVecina en diciembre 2016, superior un 68 % a los 11.461 puntos disponibles en dic.2013; **Disponibilidad de la red** en diciembre 2016: 99,6%²¹, superior al 98,05% de la red en diciembre 2013 ; **Up time de la red**²² en Dic. 2016: 98,41 %, que compara con 99,75 % del mes de diciembre 2013; **Más de 29 millones** de transacciones en Dic.2016, casi el doble con respecto a las 15.086.732 millones efectuadas en diciembre 2013; **Más de 6,6 millones** de transacciones de giros triplicando los giros de dic.2013; **Más de 679.000** transacciones con medio de pago BancoEstado que crecen un 1.000% con respecto al cierre de diciembre 2013; **Más de 608.141** transferencias electrónicas de fondos, ídem situación anterior; Satisfacción de usuarios²³ promedio anual 2016 de 85 %. Compara con un 82 % promedio anual del 2013.

Fuente: elaboración propia CajaVecina planificación estratégica ejercicio 2013-2017)

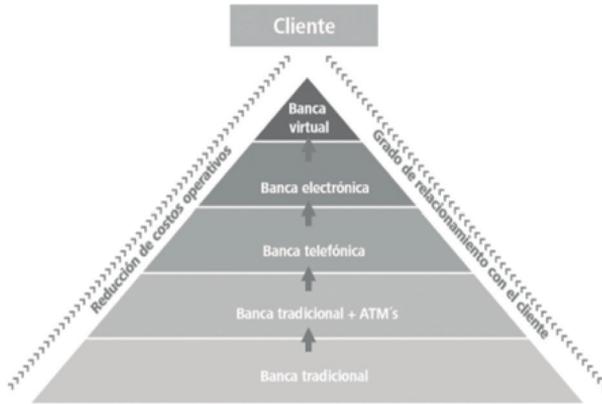
20 Según informe de directorio CajaVecina N° 95 con fecha, enero 2017 y Panel de control de la filial, diciembre 2013.

21 número de POS que efectuaron transacciones en el mes.

22 Disponibilidad tecnológica de los puntos o cuánto tiempo estuvieron operando los mismos.

23 Se mide con la herramienta “caleidoscopio” en la Gerencia de Calidad de BancoEstado. Mide la satisfacción de los distintos canales y segmentos del Banco.

Anexo n° 23: Evolucion de la banca



Tipo de Banca	Características
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente debe concurrir a la institución dentro de su horario de atención. • Escasas sucursales. • Restricción geográfica para la operación.
Tradicional + ATMs	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de ATM's (Automatic Teller Machine). • El cliente tiene la posibilidad de operar ciertas transacciones en horarios indistintos. • La cantidad de ATM's es mayor que la cantidad de sucursales. • Continúa la restricción geográfica para la operación aunque menor.
Telefónica	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene la posibilidad de realizar operaciones desde cualquier teléfono. • Se amplía el horario de atención al cliente. • Se acota aún más la restricción geográfica.
Electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene la posibilidad de realizar una amplia gama de operaciones sin restricción de horario, de forma segura y desde cualquier locación geográfica, a través de una computadora con conexión a internet. • Se reducen los costos de operación para las entidades bancarias. • Se elimina la restricción geográfica para operar.
Móvil	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene la posibilidad de realizar ciertas operaciones desde su teléfono celular.

Fuente: ¿hacia dónde van las sucursales?, trabajo de consultoría año 2012, Deloitte Argentina-archivo20141108173814PM.pdf (http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141108173814PM.pdf)

Anexo n° 24: Tendencias recientes- mayores canales

Número (millones de unidades)	2004	2014
Cuentas corrientes	1,7	3,6
Cuentas vista	3,0	15,5
Cuentas de ahorro a plazo	11,7	14,6
C. de ahorro a plazo para vivienda	2,3	3,9
Tarjetas de crédito ⁽¹⁾	2,7	6,8
Tarjetas de débito	4,1	18,1
Cientes banca online	0,9	6,2
Cientes con crédito	2,7	5,1
Depósitos y captaciones	0,6	0,9

Fuente: SBIF.

Fuente: ABIF Informa N° 43, marzo 2015, la industria bancaria año 2014, Avances en Bancarización; <http://ABIF-43-ABIF-Informa-N43.pdf>

Glosario:

CAJAVECINA: Sociedad de Servicios Transaccionales CajaVecina S.A, corresponsalía bancaria del BancoEstado de Chile. Sistema moderno e innovador que permite a las personas, clientes y no clientes, que viven alejadas de sectores céntricos acceder a diversos servicios financieros que ofrece BancoEstado, con la comodidad de encontrarse en almacenes y locales comerciales de cada comuna.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF): La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) es una institución pública chilena creada en 1925, autónoma, con personalidad jurídica de duración indefinida y se relaciona con el gobierno a través del Ministerio de Hacienda de Chile. El mandato que le impone la Ley General de Bancos a la SBIF es supervisar las empresas bancarias, así como de otras entidades, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público y su misión es velar por el buen funcionamiento del sistema financiero.

OCDE: Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 35 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Un indicador de pobreza es la serie de Ginni, valor que fluctúa entre “0” sin desigualdad y “1” muy desigual.

POS: Point of sales: “dispositivo electrónico portátil, que permite realizar transacciones con cargo a una cuenta proveedora de fondos por pagos de compras o servicios; permite a los comercios en línea la consulta y carga de los fondos proveídos por la permite a los comercios en línea la consulta y carga de los fondos proveídos por la institución financiera. En Chile están regulados por el capítulo 1-7 de la RAN en cuanto a seguridad y fraude.

APP: Aplicación móvil, apli o app (en inglés) es una aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles y que permite al usuario efectuar una tarea concreta de cualquier tipo: profesional, de ocio, educativas, de acceso a servicios, etc., facilitando las gestiones o actividades a desarrollar. Por lo general, se encuentran disponibles a través de plataformas de distribución, operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles como Android, iOS, BlackBerry OS, Windows iPhone, entre otros.

CORRESPONSAL BANCARIO: En el modelo de negocio de CajaVecina, se refiere a: Persona natural con giro que tiene la relación contractual con CajaVecina para “operar” la maquina en función a una relación mercantil que se regula por dicho contrato. Provenientes de: referidos sucursales del banco, bases de datos de clientes filial Microempresa de BancoEstado, de alianzas comerciales con mayoristas entre otros.

CUENTARUT: Es una cuenta bancaria de Ahorro a la vista, de BancoEstado de Chile. A través de ella se puede acceder a beneficios como administrar el dinero en forma segura y moderna, se puede además efectuar transferencias entre cuentas, depositar, efectuar retiros de dinero en efectivo, pagar en comercios asociados a la marca chilena Redcompra entre otros. Una característica distintiva que el Número de esta cuenta es el mismo número de identificación (RUT) que tienen los ciudadanos en Chile, sin dígito verificador.

PAGORUT: En septiembre 2016, BancoEstado estrena su primera aplicación móvil para teléfonos y dispositivos, a través de la cual los clientes del banco que tienen una CuentaRut pueden efectuar consultas y pagos en modelo P2P. Con esta aplicación BancoEstado acerca la tecnología a los más de 9 millones de clientes con CuentaRUT.

SLA: Service Level Agreement (SLA) es un contrato que describe el nivel de servicio que un cliente espera de su proveedor. En español, también se llama Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS). Standard Level Agree.

Referencias

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (abril 2015). Informe N° 47: Banca On line Mantiene elevado ritmo de crecimiento. Santiago, Chile.

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (abril 2017). Serie estadística “Acceso a Internet”, “Número de visitas al sitio web de cada banco”.

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (junio 2015). Informe N° 52: Abastecimiento de efectivo: Cobertura universal a lo largo de Chile. Santiago, Chile.

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (marzo 2016). Informe N° 72: Aumenta el uso de tarjetas bancarias y banca online.

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo Alide. (2016). Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera Social. En J. C. Romy Calderón.

Banco Central de Chile. (s.f.). Ley General de Bancos.

BancoEstado. (2016). Memoria Integrada 2016. En Junto a Nuestros Clientes (págs. 49-100). Santiago de Chile.

CajaVecina S.A. (2006). Presentación de Antecedentes para autorización de la SBIF, artículo 69, ley general de bancos.

Cámara, N. T. (2015). Extendiendo el acceso al sistema financiero formal: el modelo de corresponsales bancarios (No. 1511).

Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.

Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.

Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.

Diario Financiero. (2017). Desaceleración económica también golpea al sector. En R. J. Ostornol, Celulares en Chile superan los 27 millones y usuarios bajan gasto: prefieren plan de datos y Wifi gratis.

Eduardo Torres M., y Arturo Z. Vásquez-Párraga. (2005). Integrando los Beneficios para el Cliente de Servicios Bancarios. En Banca Tradicional Versus Banca en Internet.

- El mostrador. (06 de octubre de 2016). Santander revoluciona la forma de hacer banca. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/10/06/santander-revoluciona-la-forma-de-hacer-banca-en-chile-abrio-dos-cafeterias-para-acercarse-a-la-comunidad/>
- GKF Adimark Chile. (diciembre 2015). “Análisis Cualitativo del canal de Atención CajaVecina, efectuado en octubre 2014”.
- INE CELADE. (s.f.). Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo y edad. Total país, 1950-2050.
- OECD. (mayo de 2015). “Better policies for better lives” ¿Porque reducir la desigualdad en Chile nos beneficia? Obtenido de www.oecd.org/social/inequality-and-poverty.htm.70
- Revista Gerencia. (mayo de 2017). Entrevista Ignacio Vera, Gerente División Operaciones y Tecnologías del banco de Chile. Obtenido de La revista de tecnologías de información y comunicaciones para la empresa: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv>
- Ricardo French-Davis y Rodrigo Heresi. (2011). La economía chilena frente a la crisis financiera: respuestas contra cíclicas y desafíos pendientes.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, L. M. (s.f.). LA BANCARIZACIÓN EN CHILE.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (agosto 2016). “Inclusión financiera en Chile, agosto 2016”, Santiago: Número de puntos de acceso e indicadores por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km². Datos a octubre 2015.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (agosto 2016). Informe de Inclusión Financiera en Chile.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (enero 2017). “Número de sucursales y personas, por comuna e institución - noviembre 2016”.
- Vela, Raphael Bergoeing. (2013). Banca Corresponsal Reflexiones Críticas desde el Outlier. Mesa Redonda. En Banca Corresponsal y Cuentas Simplificadas ASBA – FOMIN/BID Washington D.C,1.