



# **AHORRO VECINO - CAJA VECINA**

## **Parte II**

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Jorge Gutiérrez Lira  
Profesor Guía: Cristóbal Barra Villalón**

**Santiago, Noviembre 2017**

# Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	4
1.1. Objetivos .....	7
1.2. Segmentación.....	8
1.2.1. Arquetipos.....	9
1.3. Mercado Objetivo .....	14
1.4. Propuestas de Valor .....	15
1.5. Posicionamiento .....	16
1.6. Mix de Marketing .....	18
1.6.1. Producto.....	18
1.6.2. Branding.....	20
1.6.3. Precio.....	21
1.6.4. Plaza.....	22
1.6.5. Evidencia Física .....	25
1.6.6. Personas.....	27
1.6.7. Relacionamiento .....	27
1.7. Implementación y Control.....	35
1.7.1. Indicadores Clave de Desempeños.....	35
1.7.2. Carta Gantt .....	37
1.8. Valoración .....	38
1.8.1. Plan Operadores .....	39
1.8.2. Plan Clientes.....	40
1.8.3. Viabilidad económica del Proyecto.....	42
Bibliografía y Referencias .....	44

## Índice de Tablas

Tabla 8: Procedimiento de ahorro propuesto para PoS.....	18
Tabla 9: Ejemplificación procedimiento de ahorro propuesto para PoS .....	19

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 7: Logo AhorroVecino y de marcas relacionadas .....	21
Ilustración 8: Cobertura CajaVecina en Zona Remota .....	23
Ilustración 9: Cobertura en zona urbana/metropolitana de CajaVecina .....	24
Ilustración 10: Ejemplo 1 de evidencia física en local CajaVecina .....	25
Ilustración 11: Ejemplo 2 de evidencia física en local CajaVecina .....	26
Ilustración 12: Ejemplo 3 de evidencia física en local CajaVecina .....	26
Ilustración 13: FanPage Pato BancoEstado.....	32
Ilustración 14: FanPage BancoEstado .....	33

## Resumen Ejecutivo

El plan de Marketing desarrollado a continuación busca, a partir de una planificación y ejecución del mismo, una adecuada introducción y desarrollo de una nueva categoría de ahorro de bajos montos a través del pago de cuentas/servicios; posicionando a la nueva marca “AhorroVecino” como el referente de esta nueva categoría.

La estrategia por implementar se basará en los ejes estratégicos logrados a partir de un análisis situacional, los cuales se resumen a continuación:

- Cobertura Robusta del canal de Distribución con 21 mil puntos de atención CajaVecina.
- Amplia cartera de clientes BancoEstado a desarrollar, profundizando la relación entre ambos. Existen 3.5 Millones de Clientes que operan en CajaVecina Productos y Servicios BancoEstado.
- Aprovechar la percepción positiva de CajaVecina y BancoEstado por parte del mercado, generando asociatividad de estas marcas principales hacia AhorroVecino.
- Aprovechar la basta capacidad técnica para proyectos de gran envergadura que posee BancoEstado.
- Maximizar la aceptación hacia un Ahorro ligado al vuelto, asociándolo con drivers emocionales que gatillarían su uso; como lo son Tranquilidad y diversión/esparcimiento.

A partir de esto se sustenta la planificación y desarrollo del Plan, desplegando los atributos relevantes asociados a un SERVICIO, con un horizonte de 1 año para su lanzamiento e implementación.

Este plan tiene como objetivos específicos:

- Lograr un entendimiento de en qué consiste y como opera el Servicio para el Ahorro de bajos montos, donde exista una asociación correcta de – al menos el 50% de los usuarios a los 6 meses y del 75% al primer año de operación – la categoría con la descripción de la misma.
- Posicionar a la marca AhorroVecino como “el” actor de la categoría, en donde al menos el 60% de las menciones espontáneas sean para Ahorro Vecino y del 85% considerando recordación asistida; al primer año de operación.
- Lograr una penetración de Ahorro Vecino en las transacciones de pago de cuentas/servicios en CajaVecina del 10% al primer semestre y de 20% al primer año de operación. Esto se traduciría en captar 465 Millones de Pesos mensualmente, en promedio, al primer semestre de operación y 930 Millones mensuales durante el segundo semestre de operación.
- Conseguir que el 95% de los operadores de CajaVecina ofrezcan el servicio y cierren transacciones.
- Conseguir que el 85% de los operadores categorizados como “influenciadores” tengan una penetración por sobre el promedio más 1.5 desviación estándar dentro del comportamiento de la Red.

# Plan de Marketing



## 1.1. Objetivos

### Objetivo General

Conseguir a partir de planificación y ejecución en *Marketing*, una adecuada introducción y desarrollo de la nueva categoría de ahorro de bajos montos por pago de cuentas/servicios al mercado; posicionando a AhorroVecino como el referente de esta nueva categoría.

### Objetivos Específicos

- Lograr un entendimiento de en qué consiste y como opera el Servicio para el Ahorro de bajos montos, donde exista una asociación correcta de – al menos el 50% de los usuarios a los 6 meses y del 75% al primer año de operación – la categoría con la descripción de la misma.
- Posicionar a la marca AhorroVecino como “el” actor de la categoría, en donde al menos el 60% de las menciones espontáneas sean para Ahorro Vecino y del 85% considerando recordación asistida; al primer año de operación.
- Lograr una penetración de Ahorro Vecino en las transacciones de pago de cuentas/servicios en CajaVecina del 10% al primer semestre y de 20% al primer año de operación. Esto se traduciría en captar 465 Millones de Pesos mensualmente, en promedio, al primer semestre de operación y 930 Millones mensuales durante el segundo semestre de operación.
- Conseguir que el 95% de los operadores de CajaVecina ofrezcan el servicio y cierren transacciones.
- Conseguir que el 85% de los operadores categorizados como “influenciadores” tengan una penetración por sobre el promedio más 1.5 desviación estándar dentro del comportamiento de la Red.

## 1.2. Segmentación

El objetivo principal de la segmentación no es captar clientes nuevos, sino más bien desarrollar los que actualmente operan en CajaVecina, quienes a su vez son clientes de BancoEstado. En CajaVecina se atienden 3,5 millones de clientes mensualmente, los cuales pertenecen en un 90% al segmento emergente (GSE C2 y C3), representando cerca del 40% de la población de Chile.

Respecto al género de quienes operan en CajaVecina, el 57% son mujeres, considerando la cantidad de transacciones realizadas en este canal. Adicionalmente el 62% del total de usuarios es soltero. En términos etarios el 75% de los usuarios de CajaVecina tiene entre 18 y 50 años.

Como se mencionó anteriormente, los usuarios de CajaVecina en su mayoría pertenecen al segmento emergente, los cuales tienen como principales características<sup>1</sup>: un 86% posee ingresos promedio mensuales cercanos a los 600 mil pesos. En términos educacionales el 85% tiene enseñanza básica/media completa, y cerca de 10% posee educación post escolar. Respecto sus fuentes de ingresos, el 77% es trabajador asalariado, y el 63% cotiza mensualmente en alguna AFP, ya sea de manera obligatoria (60%) o voluntaria (3%). El 41% posee al menos un vehículo y viven en construcciones de promedio 55 metros cuadrados. La familia promedio contiene 3 integrantes, el 73% vive en grandes ciudades (el 44% vive en la Región Metropolitana).

---

<sup>1</sup> Fuente: Unidad de Marketing de CajaVecina basado y un estudio de la AIM 2016 (Asociación Investigadores de Mercado).



## **1.2.1. Arquetipos**

Parte fundamental del desarrollo del Plan de Marketing de Ahorro Vecino es la definición de los segmentos objetivos de clientes para el correcto desempeño de la propuesta de valor desarrollada más adelante.

En este punto es necesario mencionar que Ahorro Vecino tiene un carácter de masivo, con cobertura y alcance a nivel nacional, y también que estará disponible para todos los clientes de BancoEstado que operen en CajaVecina y que además posean un instrumento de ahorro con BancoEstado.

A continuación, se presenta una segmentación basada en variables psicográficas, tomando en especial consideración la actitud y disposición que tienen los clientes hacia el ahorro. En ese sentido, soportado por el estudio exploratorio que indaga sobre la relación de cliente BancoEstado<sup>2</sup> con el ahorro, se identifican cuatro perfiles psicográficos que ayudan a entender mejor a los clientes y sus necesidades, presentados como arquetipos.

---

<sup>2</sup> Investigación Exploratoria Ahorro clientes BancoEstado-Mayo 2017 realizado por MilwardBrown

## María “La instrumentalista”



María tiene 50 años, trabaja de manera dependiente en una empresa de mediano tamaño. Ahorra principalmente cuando tiene una meta o proyecto en mente, de este modo su ahorro está motivado y supeditado a dicho proyecto. Por ello es que cuando alcanza una meta, ella retira su dinero. En general, María no cuenta con instrumentos financieros de ahorro, salvo cuentas de ahorro; lo anterior se debe a que evita productos que representen un riesgo de pérdida muy alto, expresando su aversión al riesgo, ya que hace unos años tuvo dineros en FFMM, pero se siente decepcionada por la baja rentabilidad y presencia de cobros que no entendía a qué corresponden.

Sin embargo, ha decidido volver a confiar en las instituciones financieras, pues con esfuerzo, ahorro y el apoyo crediticio ha logrado tener una vivienda propia; generando una nueva meta: ampliar la casa ya que sus dos hijos han crecido y quiere darles independencia con una pieza para cada uno. Después de lograr esto, ya ha soñado con cambiar su auto.

María sabe que ahorrar es una manera real de conseguir las metas que se propone, sintiendo que su esfuerzo rinde frutos. María también práctica otra forma de ahorro, en su casa tiene una botella antigua en la cual deposita aquellas monedas a menudo, pero pese a todos sus esfuerzos nunca se llena, pues cuando no tiene efectivo saca algunas monedas para ella o sus hijos.

## José “El Mateo”



José tiene 48 años, y trabaja como contador en una empresa de importaciones. Lleva casi 10 años trabajando en la misma empresa, donde está a gusto, siendo bien evaluado constantemente por sus pares y jefe.

Su relación con el ahorro, la ve como un hábito, el cual ha adquirido desde infancia. José tiene una foto de su abuelo en la oficina, y siempre lo recuerda por todo lo que le enseñó. Cuando va hacer sus trámites bancarios a la sucursal de BancoEstado cerca de su oficina en Quilicura, recuerda aquella ocasión en que, a sus 7 u 8 años, su abuelo lo llevó a abrir su libreta de ahorro, y la importante lección que le dio en aquella oportunidad respecto lo importante que es ahorrar.

Desde aquella época, le gusta ver crecer su dinero, y cada vez que se ve forzado a retirar algo de su dinero, por algún tema urgente, se propone inmediatamente recuperarlo. José no tiene una meta concreta, pero sabe que cuando necesite ese dinero va a estar ahí, lo cual le entrega tranquilidad y seguridad. José no solo opera con la cuenta de ahorro que le abrió su abuelo, sino que, como lleva tiempo ahorrando de manera continua, no necesita el dinero para un proyecto en particular y además entiende a grandes rasgos cómo funcionan otros instrumentos financieros, tiene algo de su dinero invertido en fondos mutuos, comprendiendo que a mayor riesgo existe la posibilidad de mayor retorno en el largo plazo.

## Pamela: “La Endosada”



Pamela tiene 21 años, hace 3 que salió del liceo y decidió estudiar Hotelería y Turismo, ya que le gustaría tener un trabajo que le permita conocer muchos lugares del mundo, para lo anterior se matriculó en INACAP. Pamela tiene muchos amigos, y está siempre muy conectada en RRSS, siendo su favorita WhatsApp, seguido por Instagram y Facebook. Pamela también gusta de juntarse a “carretear” en las casas de sus amigos, ya que como no trabaja de manera constante, no tiene mucho dinero para salir a otros lugares donde tenga que pagar. Pamela es una *millennial*, y vive con sus padres, se siente cómoda en su hogar y no tiene mayor interés de irse de su casa.

Respecto su relación con el ahorro se limita a tener presente este concepto, pero no tiene intención real o iniciativa genuina de hacerlo. Ha sido su madre, quien le abrió una cuenta de ahorro hace algunos años, pero no la utiliza muy seguido. Pamela considera que ahorrar es un privilegio de pocos, ya que le resulta muy difícil contar con la liquidez para destinar todos los meses un monto al ahorro. Aunque suele hacerlo intermitentemente, cuando tiene algún trabajo de fin de semana, como hacer encuestas.

Su concepto de ahorro se traduce en mantener un remanente en la CuentaRut, que utiliza cuando se propone juntar dinero, especialmente para las vacaciones y con ello poder irse a mochilear con sus amigos a Chiloé, lo que vienen planeando desde el liceo. También practica un ahorro de forma artesanal, ya que cuenta con un chanchito, al cual le echa monedas de vez en cuando.

## Julián “El Conocedor”



Julián tiene 50 años, es un técnico profesional que trabaja en un banco, y se ha preocupado de aprender cómo funcionan los instrumentos de ahorro. Es ordenado, y le gusta tener todos sus gastos bajo control. Julián trabaja de sol a sol, por lo cual cuida mucho su dinero. Por lo anterior es que estudia cada posible movimiento de sus ahorros, comparando constantemente las rentabilidades a las que podría optar. Cuando siente cierto grado de seguridad de obtener un retorno adecuado para él, opta por activos de mayor riesgo, como FFMM principalmente. Cabe destacar que Julián no necesariamente traduce su expertise y conocimiento en una conducta o acción, ya que en oportunidades siente desconfianza por lo que pueda suceder, o en ocasiones también sufre de falta de liquidez.

## 1.3. Mercado Objetivo

A partir de los arquetipos desarrollados en la sección, se estima que los esfuerzos deben enfocarse en involucrar a clientes como María y José. La decisión anterior se fundamenta en dos aspectos:

La propuesta de valor se alinea de mejor manera con ellos dada su cercana y permanente relación con el ahorro a través de productos “no complejos”.

Se estima que los esfuerzos de marketing tendrían mayor efectividad en María y José. Con lo anterior se quiere decir que, dado que la oferta de valor les debiera hacer sentido, por lo que la probabilidad de que utilicen de manera frecuente Ahorro Vecino es mayor.

Por contraparte, vemos una menor probabilidad de que Pamela, dado su perfil psicográfico, tenga un mayor interés en operar de manera frecuente con el producto, pero bien entendemos que podría tener proyectos a corto plazo que posiblemente la motiven a hacer uso de Ahorro Vecino, como sería ahorrar para hacer algún viaje de vacaciones, por ejemplo.

Respecto Julián, no estimamos que tenga un mayor interés en nuestro producto, ya que, al ser un conocedor del mundo de las inversiones, y estar comparando y buscando rentabilidades constantemente, se estima que tendría un bajo intereses en Ahorro Vecino.

## 1.4. Propuestas de Valor

### Para tus metas, un vecino cerca

---

<b>Tú eliges tu objetivo</b>	<b>Tu trámite, tu ahorro</b>	<b>Ahorra sin darte cuenta</b>
Ayudamos a que puedas alcanzar con tu ahorro tus sueños, tu tranquilidad o todas las cosas que te gustan	Al pagar tus cuentas o servicios en CajaVecina ya podrás estar ahorrando	Ahorra tu vuelto o lo que tú quieras para todo eso que has soñado

La propuesta de valor abarca de manera transversal a ambos segmentos de mercado, abordando lo que ambos aprecian. Elementos diferenciadores, como podría ser la conexión emocional, serán abordados en detalle dentro de los elementos claves del plan.

## 1.5. Posicionamiento

En este punto cabe recalcar que AhorroVecino al ser un producto nuevo no tiene un posicionamiento actual, por lo cual se presenta el posicionamiento que se desea lograr.

Se quiere posicionar a AhorroVecino como “el” ícono de la categoría, es decir, que en la mente del consumidor se encuentre de manera ágil a la marca, cuando piense en un ahorro de bajo monto al pagar sus cuentas o servicios.

Los atributos que desarrollar en la categoría, y que se desea que los clientes asocien de manera fuerte a AhorroVecino son:

**Facilidad** se da en dos dimensiones, la primera referida a que es un producto de fácil comprensión. La segunda se liga a que no es un proceso complejo para lograr el ahorro.

**Imperceptibilidad** está asociada al concepto de ahorrar “sin darte cuenta”, pues muchas veces el vuelto queda en una cuenta mental que olvida rápidamente.

**Cercanía** también se da en dos ámbitos, uno referido al canal de distribución que se encuentra en tu barrio y el otro de cercanía “emocional”, donde el ahorro se logra con un vecino, alguien de tu barrio.

**Accesibilidad** se enmarca en que el producto da la posibilidad de ahorrar independiente del monto.

**Apoyo**, por último, se arraiga en el fin de ahorro intrínseco del ahorro, donde el producto permite alcanzar tus metas o darte tranquilidad en las mismas.



Desde un punto de vista estratégico, la marca AhorroVecino tiene como directrices el posicionamiento de BancoEstado y CajaVecina, por lo cual muchos de estos atributos se encontrarán influenciados por el posicionamiento que ya poseen ambas marcas, esto se profundizará en la sección referida a las Comunicaciones de la Propuesta de Valor.

## 1.6. Mix de Marketing

### 1.6.1. Producto

Ahorro Vecino es una forma de ahorro nueva, mediante la cual los clientes de BancoEstado pueden ahorrar los vueltos o redondeos de las transacciones (pagos de cuentas de servicios y depósitos en productos financieros de BancoEstado) realizadas en CajaVecina, montos que serán destinados a una cuenta de ahorro de BancoEstado.

El producto opera de la siguiente manera; cuando un cliente vaya a CajaVecina a realizar el pago de una cuenta, por ejemplo, la del agua, el operador de CajaVecina le ofrecerá redondear el monto de la cuenta, según la siguiente estructura para diferentes tramos en el valor de la misma:

*Tabla 1: Procedimiento de ahorro propuesto para PoS*

<b>Monto de la cuenta</b>	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>	<b>Opción 3</b>
menor a \$5.000	Redondear al mil superior	-	Monto voluntario
Entre \$5.000 y \$15.000	Redondear al mil superior, con mínimo de \$500	Redondear al mil superior, con mínimo de \$1000	Monto voluntario
Mayor a \$15.000	Redondear al mil superior, con mínimo de \$500	redondear al mil superior, con mínimo de \$1000	Monto voluntario

Fuente: Elaboración Propia

El monto propuesto para ahorro será desplegado en el POS del operador, tal cual como funciona hoy al momento de ofrecer propinas en los restaurantes.

A continuación, se presenta un listado alternativas de ahorro según monto a pagar de la cuenta:

*Tabla 2: Ejemplificación procedimiento de ahorro propuesto para PoS*

<b>Monto a pagar</b>	<b>Redondeo Opción 1</b>	<b>Redondeo Opción 2</b>	<b>Voluntario</b>
\$4.200	\$5.000	-	Opción cliente
\$4.750	\$5.000	-	Opción cliente
\$9.100	\$10.000	\$11.000	Opción cliente
\$11.300	\$12.000	\$13.000	Opción cliente
\$13.700	\$15.000		Opción cliente
\$21.100	\$22.000	\$23.000	Opción cliente

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad que tiene el desplegar el total a pagar en el POS, por sobre desplegar de manera independiente el monto a ahorrar, busca disminuir la percepción negativa del mayor desembolso, con ellos se intenta fortalecer la imperceptibilidad del ahorro.

Desde un punto de vista vincular, Ahorro Vecino busca facilitar una oportunidad de ahorro de bajo impacto, en donde un monto pequeño se hace imperceptible dentro de un monto mayor, lo anterior siendo útil para cumplir objetivos personales en el mediano plazo. Estos ahorros siendo de bajo monto, serían casi imperceptibles en sus finanzas personales mes a mes. El producto ofrece un uso alternativo a los vueltos disponibles de las transacciones, y al utilizarlo para ahorros personales genera valor para los clientes que les interesa ahorrar.

Respecto el funcionamiento de Ahorro Vecino, entenderemos que cada pequeño monto ahorrado tiene un costo fijo (costo por transacción), lo cual podría ser un tema relevante para la viabilidad y sustentabilidad del proyecto, ya que al tratarse de bajos montos, rentabilizarlo podría ser un desafío. Por lo anterior, el producto está planteado bajo un escenario en donde se realiza un solo movimiento mensual por cliente, en el cual se transfiere la totalidad del dinero acumulado durante todo el mes, desde una cuenta vista virtual llamada Ahorro Vecino hacia una cuenta de ahorro de BancoEstado. Los abonos a la cuenta virtual realizados

durante el mes podrán ser revisados a través de una aplicación móvil, o el computador. Con lo anterior estimamos podrían paliarse que el costo de transacción sea mayor a la rentabilidad que se obtiene de pequeños montos ahorrados.

## 1.6.2. Branding

Ahorro Vecino es una extensión de marca de CajaVecina, la cual, como se mencionó en el análisis interno, es altamente valorada por los clientes dada su cercanía y que facilita la realización de transacciones financieras en horario extendido sin necesidad de salir de su barrio. A su vez, CajaVecina cuenta con respaldo de BancoEstado, el cual está posicionado como un banco universal y marca ciudadana 2017, la cual cuenta con el respaldo del Estado, por lo cual los clientes confían en su solvencia.

Al hacerse una extensión de marca, se facilitaría la aceptación del nuevo producto por la percepción positiva de las marcas a las cuales se asocia, un menor riesgo percibido sobre la marca nueva, y una mayor probabilidad de prueba del producto.

**Nombre:** Ahorro Vecino toma su nombre a partir de la macrocategoría “Ahorro” y su marca madre CajaVecina. Esto permitiría una fuerte y clara asociación con la categoría misma y su canal, porque no se busca hacer una extensión de productos en la marca.

**Logo:** Para hacer más reconocible esta asociación, se utilizan el color y fuente que ya utiliza CajaVecina, como se aprecia a continuación.

Adicionalmente se señala el logo corporativo de BancoEstado para fortalecer la asociación positiva hacia la nueva marca, dejando en claro que la propuesta de valor de Ahorro Vecino se sustenta en las directrices estratégicas del banco y su propuesta de valor.

Ilustración 1: Logo AhorroVecino y de marcas relacionadas



**Personaje de marca:** la positiva asociación del pato del BancoEstado permitirá agilizar y potenciar el traspaso de atributos positivos hacia Ahorro Vecino, como lo es su cercanía y la confianza en el banco, por mencionar algunas.

### 1.6.3. Precio

Al ser un bien o servicio donde no existe una transacción monetaria para obtenerlo, no existiría un precio, porque en resumidas cuentas el dinero entregado a Ahorro Vecino sigue siendo de quien lo ahorra.

En la economía clásica el precio para el Ahorro sería la tasa de interés versus el beneficio que tendría el uso alternativo de este dinero, pero para la categoría es clave construir en la mente del consumidor al precio como un imperceptible, es decir, que se ahorra casi sin darse cuenta o “un ahorro ciego” como ha sido mencionado por potenciales clientes.

## **1.6.4. Plaza**

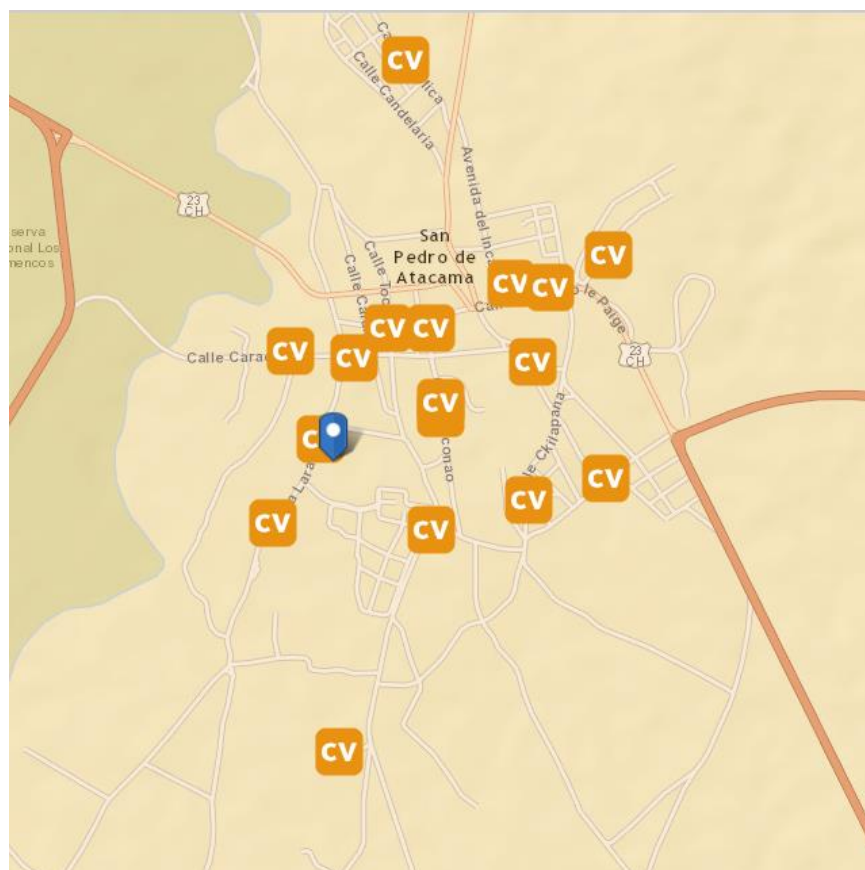
Como ya se ha mencionado, Ahorro Vecino nace como una propuesta accionada a través de CajaVecina, por lo que desde el punto de vista del Plan de Marketing bajo las directrices de la misma se encuentra cubierta la arista Plaza.

CajaVecina es la extensión de una sucursal BancoEstado dentro del barrio a través de una PoS en almacenes, la cual es operada por el mismo trabajador y/o dueño del local. Con esto se ha logrado ampliar la cobertura del Banco en casi 21.000 puntos de atención, junto con un horario extendido sobre el bancario, donde los usuarios o clientes pueden, entre otras acciones:

- Pagar Cuentas de Servicios
- Comprar Bonos FONASA
- Realizar Depósitos en cuentas BancoEstado
- Pagar cuotas de créditos y tarjetas BancoEstado

Siendo estas actividades donde el usuario desembolsa dinero en las que se desenvolverá Ahorro Vecino como opción de Ahorro.

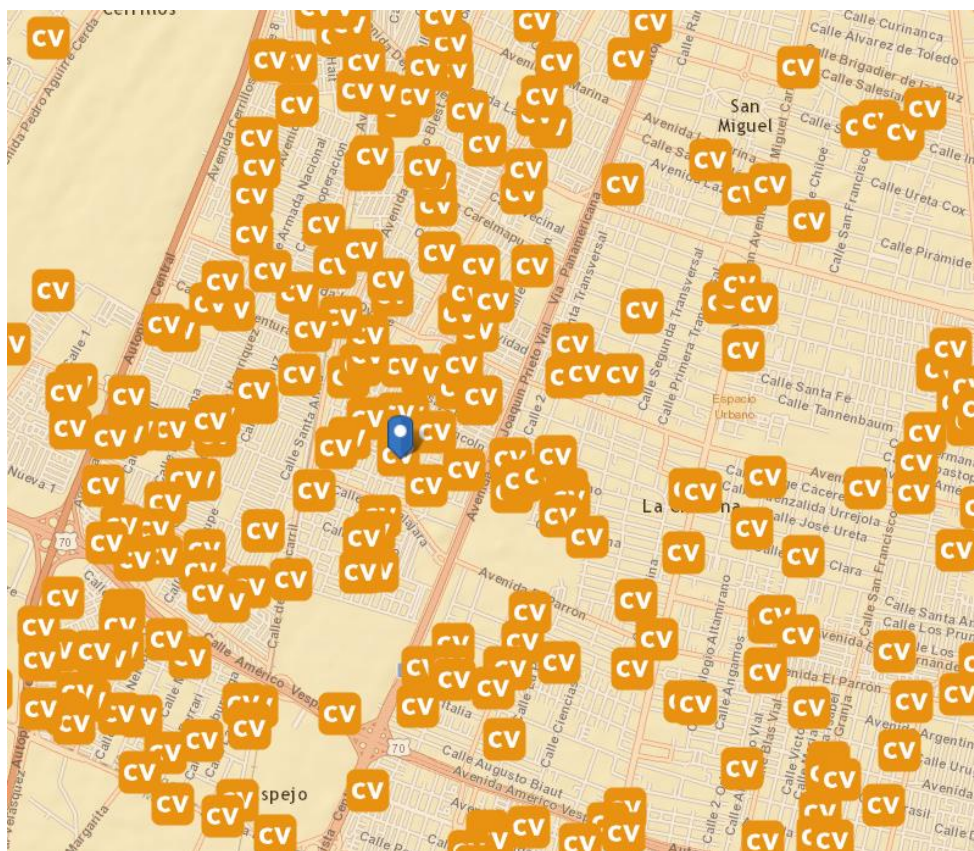
Ilustración 2: Cobertura CajaVecina en Zona Remota



Fuente: BancoEstado

En la imagen anterior se aprecia la cobertura en San Pedro de Atacama, con 17 puntos de CajaVecina, donde solo BCI tiene una sucursal tradicional y la sucursal de BancoEstado más cercana se encuentra en Calama.

Ilustración 3: Cobertura en zona urbana/metropolitana de CajaVecina



Fuente: BancoEstado

En esta imagen se aprecia la amplia cobertura en una zona urbana/metropolitana de carácter Residencial como lo es La Cisterna, que posee bajas alternativas de sucursales tradicionales, respecto a una zona comercial como el centro de Santiago.



## 1.6.5. Evidencia Física

En este caso ocurre algo similar a lo señalado en Plaza, donde las acciones relacionadas con Ahorro Vecino no tienen una injerencia profunda en el ambiente donde se desarrolla la actividad central del almacenero.

En base a esto se tomarán los mismos lineamientos que tiene CajaVecina con los operadores, donde “brandea” sus locales con información y publicidad del canal, los que se grafican a continuación:

*Ilustración 4: Ejemplo 1 de evidencia física en local CajaVecina*



Ilustración 5: Ejemplo 2 de evidencia física en local CajaVecina



Ilustración 6: Ejemplo 3 de evidencia física en local CajaVecina



Fuente: BancoEstado

## **1.6.6. Personas**

Dentro de las personas que a nuestro juicio juegan un rol central como influenciadores de la decisión de ahorro, están los operadores de CajaVecina o almaceneros. Desde un punto de vista del marketing, las acciones de Ahorro Vecino apuntan a lograr un involucramiento con el producto, más que modificar o estructurar su manera de atención hacia el servicio, que es central para lograr una implementación y penetración adecuada de Ahorro Vecino en el mercado.

Cómo generar este involucramiento por parte del operador se detalla en el punto siguiente punto del plan.

## **1.6.7. Relacionamiento**

Es importante destacar que en este punto del plan se abordarán dos aristas, el primero será dar a conocer el producto a los operadores de CajaVecina, junto con involucrarnos con el mismo, ya que ellos serán personas clave en el canal de distribución, y en alguna medida el desempeño de Ahorro Vecino dependerá de su cómo operan el servicio, y también de la manera en que comuniquen sus beneficios. En otras palabras, el “accionamiento” e involucramiento de los clientes dependerá de ellos y su disposición hacia Ahorro Vecino.

Una segunda arista, aborda cómo se relaciona la marca con cada uno de los segmentos objetivos, pues aunque la línea de difusión sea similar, el mensaje y el concepto serán distintos para poder lograr los resultados esperados.

## Plan de Difusión e Involucramiento con los Operadores de CajaVecina

Este plan tiene como objetivo presentar la marca Ahorro Vecino a los operadores, dar a conocer cómo opera, y también generar un vínculo emocional con la marca, logrando que se aprecien como un agente de cambio dentro de su comunidad.

Acciones dentro del plan

### a) Marketing Directo

**E-Mailing:** dos meses previos al lanzamiento del producto y su puesta en marcha, se enviará un correo electrónico a todos los operadores. Esta comunicación tendrá un carácter de informativo, dando a conocer el producto, fechas de entrada en operación y, además tendrá un acceso al sitio web del producto, en donde se detalla cómo opera y los beneficios que representa para ellos y también para los clientes. En este punto es importante mencionar que a algunos operadores, aquellos que estimamos son los mayores influenciadores de la red (500) se les enviará un correo personalizado, en donde se mencionará que en los próximos días serán visitados para darles mayores antecedentes.

**Visitador:** Esta acción de marketing tendrá como objetivo los 500 operadores que más realizan transacciones para CajaVecina, los cuales se estima pueden ejercer algún grado de influencia sobre el resto de los operadores de la red. Como se mencionó en el punto anterior, a estos se les enviará un e-mail informándoles la visita de un anfitrión del sistema, el cual tendrá como misión explicar en detalle la operación, y también involucrar al operador, haciéndole notar los beneficios que tendría para su local comercial y, haciendo énfasis en que podría aumentar las transacciones de CajaVecina, aumentando con ello sus ingresos por comisión, y también aumentando el flujo de clientes gracias al marketing.

**Telefónico:** Se realizará una campaña a través de un *call center*, que tendrá por objetivo asegurarnos que todos los operadores estén habilitados para ofrecer y operar de manera adecuada Ahorro Vecino, y de no ser así, capacitarlos. Además, las operadoras del call tendrán el rol de reforzar los conceptos relacionados con beneficios para el operador, y los que traerá a la comunidad de la cual él es parte. Una vez en producción Ahorro Vecino, el *contact center* cumplirá un rol correctivo, al habilitar a aquellos operadores que no realizan operaciones, o que simplemente realizan una cantidad menor de las que debieran realizar.

### b) Promoción de ventas

Este ítem tiene como objetivo captar una mayor cantidad de clientes en el corto plazo. Para lograr lo anterior, se entregarán incentivos a aquellos operadores que logren captar la mayor cantidad de clientes al cabo de dos meses de operación. Este incentivo tomará la forma de una *giftcard* de \$100.000 pesos para aquellos 15 operadores que capten más clientes, 5 por cada una de las 3 categorías transaccionales (alta, media y baja). Entre los incentivos también está contemplado un premio mayor, que es un fin de semana a la ciudad de Puerto Varas con todos los gastos incluidos. Este último incentivo será entregado al operador que realice mayor cantidad de transacciones de Ahorro Vecino en toda la red de operadores al cabo de un trimestre. Para mantener informados a los operadores de su posición del ranking, y también para mantener motivada y refrescar la presencia en la red, cada semana se enviará un e-mail con las posiciones del ranking.

## **Plan de implementación Ahorro Vecino y desarrollo del vínculo cliente/producto**

Este plan tiene como objetivo desplegar la marca, producto y categoría como opción de ahorro; buscando el entendimiento del sistema y sus beneficios; junto con generar un vínculo emocional sólido del cliente hacia la marca.

Acciones dentro del plan

### a) e-Mailing

Se considera como acción informativa, que busca implantar la semilla hacia la opción de ahorro, teniendo mensajes diferenciados respecto los drivers de ahorro que podrían influenciar al cliente. Por ejemplo, con el apoyo de inteligencia de negocios, se podría detectar comportamientos que nos ayudarán a segmentar las comunicaciones. Ejemplo de lo anterior sería identificar operaciones durante el periodo estival en una zona diferente a la de residencia, el mensaje estaría enmarcado en la meta vacaciones o; si se aprecian compras relevantes (por monto) y distanciadas en tiendas de construcción, o frecuentes en esparcimiento (cine/restaurant), los mensajes apuntarán hacia arreglos del hogar y “darse un gustito” respectivamente.

### b) Marketing digital

Abarca 2 accionamientos en sitio web y RRSS, el primero a través de un banner prioritario para ambos segmentos relevantes, quienes al ingresar al sitio web de BancoEstado, verán la publicidad de Ahorro Vecino, esto bajo la huella de conexión hacia su sitio personal del banco.

La otra arista, implica un accionamiento a través de Facebook, siendo la RRSS de mayor penetración entre personas sobre 45 años<sup>3</sup>, la cual permitirá “tocar” al cliente con mensajes dirigidos y diferenciados, enmarcadas en referencias geográficas y demográficas que maneja la red social, contrastadas con los levantamientos del banco respecto a los mismos aspectos; estableciendo perfiles prioritarios de contacto. Es decir, de manera amplia se identifican las zonas desde donde accederán los potenciales usuarios del producto y se dirigirá el mensaje.

Para maximizar la efectividad de esta acción en RRSS, se identificarán zonas *proxies*, sobre las que se comparará el desempeño de Ahorro Vecino, pudiendo evaluar la efectividad del “toque” a través de RRSS y distribuir de manera adecuada el presupuesto.

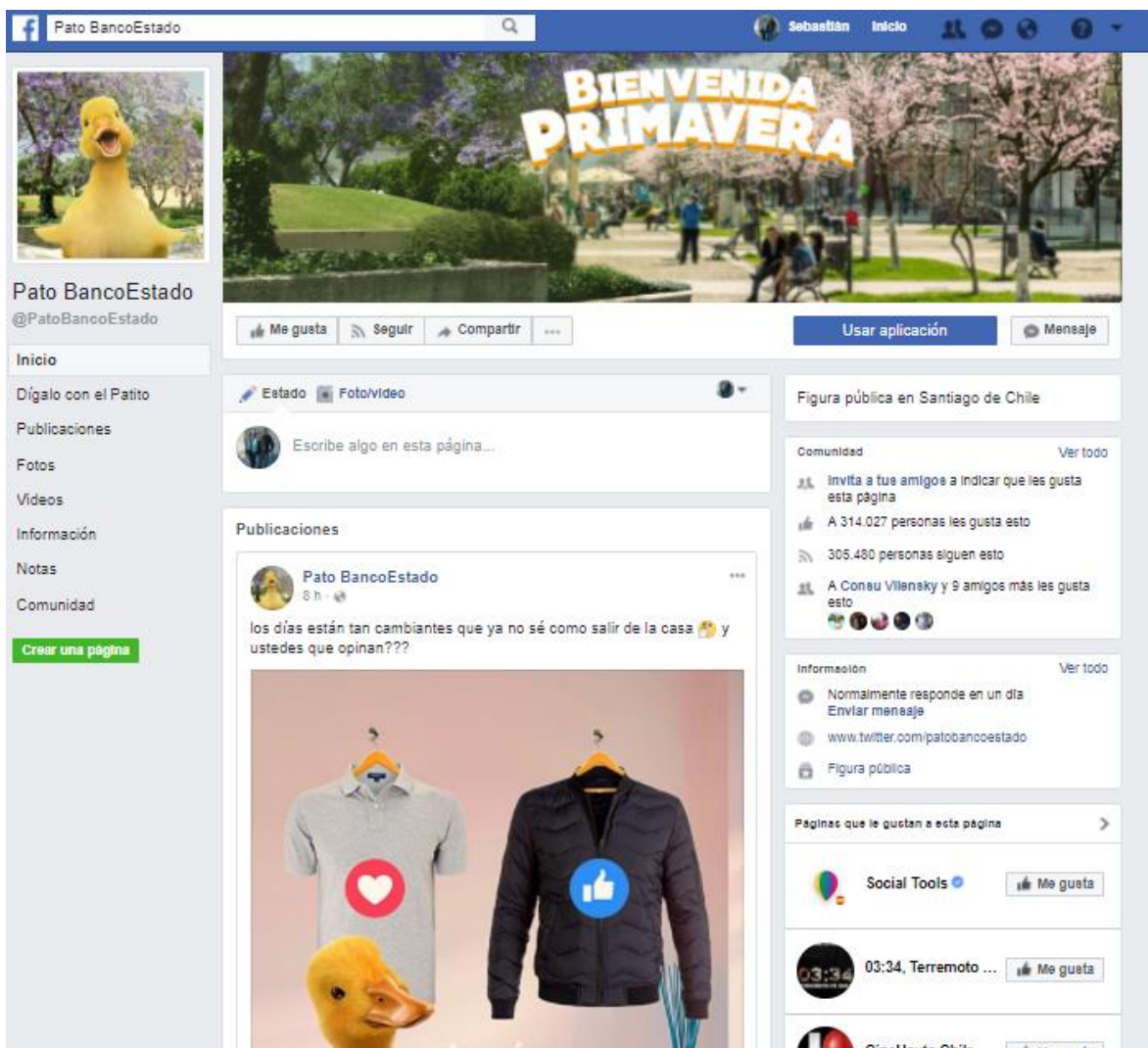
El accionar en RRSS también se hará a través de los *fanpage* del Pato y del propio banco, por la difusión relevante que tienen ambos en Facebook (cantidad de seguidores). El pato tiene un carácter más lúdico en sus mensajes y BancoEstado comunica mayor seriedad en los mismos.

A continuación, se ilustran ambos sitios, donde el pato posee sobre 300.000 seguidores y el banco, por su parte, más 270.000.

---

<sup>3</sup> Levantamiento etario para RRSS - [www.mediatick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/](http://www.mediatick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/)

Ilustración 7: FanPage Pato BancoEstado



Fuente: BancoEstado



Ilustración 8: FanPage BancoEstado



Fuente: BancoEstado

### c) Publicidad

Respecto a la publicidad se consideran 3 ámbitos de acción, el "brandeo" del local del operador, que viene a recordar la disponibilidad de Ahorro Vecino en el momento de la verdad, sumado al despliegue del mismo en las sucursales de banco (BancoEstado + ServiEstado) a través de pendones, folletos y videos informativos; estando estos últimos también disponibles a través de YouTube en el canal de BancoEstado.

Por último, de cara a los operadores y segmentos objetivos, se publicará una nota "publirreportaje" sobre el lanzamiento de Ahorro Vecino en Las Últimas Noticias.

Todas estas acciones están enmarcadas por las directrices publicitarias del banco, como por ejemplo, la tipología y tamaños en el brandeo del local o la influencia del lineamiento corporativo en las piezas audiovisuales del banco.

### d) Relaciones Públicas

Alineado a las directrices corporativas del Banco y generando una situación de vínculo entre la gerencia corporativa hacia el proyecto es relevante el accionamiento de RRPP. Para esto se realizará un evento de lanzamiento, donde se puede invitar a representantes de ministerios que tienen impacto directo en sus políticas al ahorro, como lo son: Economía, Hacienda y Desarrollo Social.

Adicionalmente este evento tendría su publicación en periódico de circulación nacional, según estas mismas directrices corporativas.

Por último, el lanzamiento se publicará en la intranet del Banco, para generar un conocimiento transversal dentro de la organización del nuevo producto.

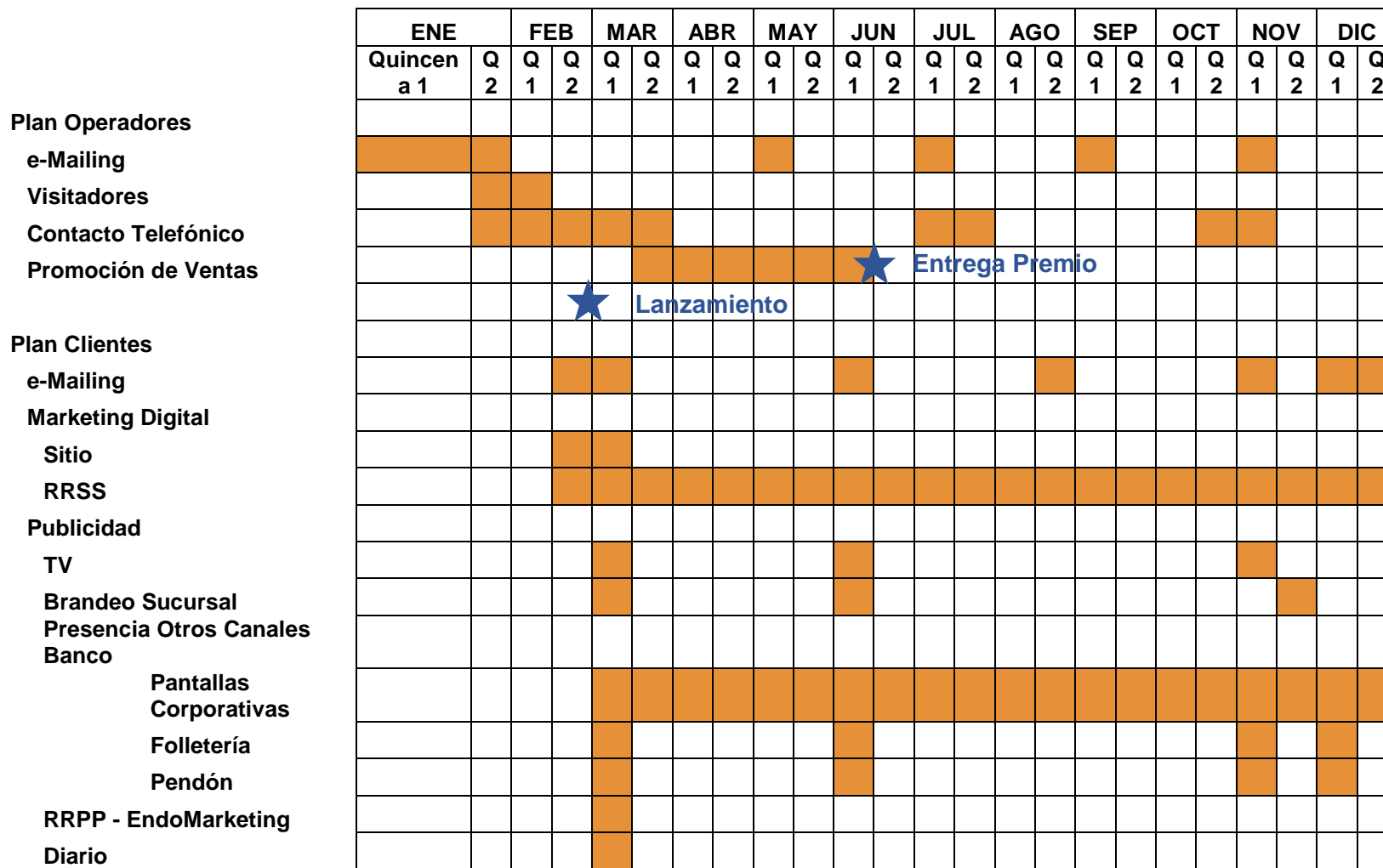
## 1.7. Implementación y Control

### 1.7.1. Indicadores Clave de Desempeños

Objetivo	KPI	Mecanismo de Medición
Lograr un entendimiento de en qué consiste y como opera el Servicio para el Ahorro de bajos montos, donde exista una asociación correcta de – al menos el 50% de los usuarios a los 6 meses y del 75% al primer año de operación – la categoría con la descripción de la misma.	% entendimiento correcto de la categoría.	Estudio de percepción
Posicionar a la marca AhorroVecino como “el” actor de la categoría, en donde al menos el 60% de las menciones espontáneas sean para Ahorro Vecino y del 85% considerando recordación asistida; al primer año de operación.	Mención espontánea de la relacionamiento-categoría marca.	Estudio de Posicionamiento

Objetivo	KPI	Mecanismo de Medición
Lograr una penetración de Ahorro Vecino en las transacciones de pago de cuentas/servicios en CajaVecina del 10% al primer semestre y de 20% al primer año de operación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de clientes operando con el sistema (o tasa).</li> <li>2. Frecuencia promedio de depósitos ligado a ahorro vecino.</li> <li>3. Monto promedio por transacción en Ahorro Vecino</li> <li>4. % de transacciones de pago de cuentas dentro del total de transacciones</li> <li>5. Cantidad Clientes Nuevos de BancoEstado que operan en CajaVecina</li> </ol>	Panel de Control Operacional
Conseguir que el 95% de los operadores de CajaVecina ofrezcan el servicio y cierren transacciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de Penetración en Transacciones relevantes CajaVecina en el operador</li> <li>2. Cantidades Transacciones AhorroVecino por Operador</li> </ol>	Levantamiento transaccional interno
Conseguir que el 85% de los operadores categorizados como “influenciadores” tengan una penetración por sobre el promedio más 1.5 desviación estándar dentro del comportamiento de la Red.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución del desempeño de los operadores con AhorroVecino</li> <li>2. Distribución del desempeño de los operadores “influenciadores” con AhorroVecino</li> </ol>	Levantamiento transaccional interno

## 1.7.2. Carta Gantt



## **1.8. Valoración**

Para el presupuesto es importante señalar que su ejecución no es independiente a las acciones de Marketing realizadas por la corporación BancoEstado, las cuales se organizan de manera coordinada, muchas veces con utilización de recursos de manera conjunta.

Ejemplo de esto es la utilización de medios publicitarios masivos incluyendo múltiples canales o producto. En la misma línea se da la utilización de capital humano de manera sinérgica, donde el propio banco presta servicio a filiales existiendo presupuestos asignados para ejecutar dichas actividades, destacando para este Plan el área de Inteligencia de Negocios o el área de comunicaciones.

En base a lo anterior, tanto el Plan de Marketing para Operadores de CajaVecina y el Plan de Clientes considerarán la situación anterior, de manera de representar la el costo de real de las actividades de marketing.

### 1.8.1. Plan Operadores

Plan Operadores				
Visitadores				
Costo unitario visita	visitas diarias	días a pagar		costo ítem
\$5.000	5	60		\$1.500.000
e-mailing x5				
Diseño	Inteligencia para segmentación	envío		costo ítem
\$0	\$0	\$0		\$0
Contact Center Bienvenida				
Preparar el Script/ <i>Speech</i>	Inteligencia para segmentación	cantidad llamadas	costo unitario	costo ítem
\$500.000	\$0	16.800	\$350	\$5.880.000
Contact Center Reforzamiento x2				
Script Reforzamiento	Inteligencia para segmentación	cantidad llamadas	costo unitario	costo ítem
\$500.000	\$0	25.200	\$350	\$8.820.000
Promoción de Ventas				
Cantidad <i>Giftcard</i>	Monto Unitario	Premio Mayor	Difusión/Seguimiento	costo ítem
15	\$100.000	\$1.500.000	\$0	\$3.000.000
<b>Total Plan Operadores</b>				<b>\$17.700.000</b>

## 1.8.2. Plan Clientes

e-mailing		
Diseño	Inteligencia para segmentación	envío
\$0	\$0	\$0

costo ítem
\$0

Marketing digital		
sitio web		
Diseño	Inteligencia para segmentación	
\$0	\$0	
RRSS Publicidad		
Diseño	Inteligencia para segmentación	Control
\$0	\$0	\$0
RRSS <i>FanPage</i> Facebook		
Diseño	Gestión	
\$0	\$0	

costo ítem
\$0

costo ítem
\$0

costo ítem
\$0



Publicidad			
Folletería + Pendones BancoEstado/ServiEstado			
Diseño	Impresión	Distribución	costo ítem
\$0	\$3.000.000	\$0	\$3.000.000

TV Banco		
Producción/Edición Video	Difusión	costo ítem
\$3.000.000	\$0	\$3.000.000

Brandeo Operador				
Inteligencia para segmentación	Diseño	Fabricación	Distribución	costo ítem
\$0	\$0	\$5.000.000	\$3.000.000	\$8.000.000

Publirreportaje		
Construcción	Publicación	costo ítem
\$500.000	\$2.500.000	\$3.000.000

Lanzamiento Corporativo				
Evento				
Invitados	Costo Unitario	Merchandising/Logística	Costo Total	costo ítem
200	\$5.000	\$2.000.000	\$1.000.000	\$3.000.000

**Total Plan Clientes**

**\$20.000.000**

**Total General**

**\$37.700.000**

### **1.8.3. Viabilidad económica del Proyecto**

Contrastando el costo directo que tiene la implementación de la categoría en el Canal CajaVecina, se presenta una estimación de los ingresos que se esperan percibir, al cumplir los KPIs claves en la penetración de AhorroVecino.

Dentro de los factores relevantes para esta estimación se encuentran:

- Se espera un monto promedio de al menos 500 CLP por transacción.
- La masa de transacciones (txs) se encuentra en torno a las 26,6MM mensuales
- Existen 3.5MM clientes operando mensualmente en CajaVecina
- El 36% de las transacciones son objetos de AhorroVecino (Depósitos, Pagos de Productos Bancarios y el Pago de Cuentas).
- Se espera al primer semestre una penetración promedio del 10% y del 20% al cierre del segundo semestre de operación.
- Se entrega un interés del 0,3% mensual y las ganancias (spread) del Banco por financiamiento con este Capital es del 1,5% en igual periodo.

En la tabla a continuación se abrevian:

- AV como AhorroVecino
- TX como transacción
- MM como Millones

Total Monto AV (MM CLP)	Tx AV (Miles)	# Clientes AV (Miles)	% TX AV	Spread	Tasa captación	Ing./mes (Miles)	Costo/mes (Miles)	Mg/mes (Miles)	Mg 6 meses (Miles)
232,75	465,5	63	5%	1,5%	0,30%	3.491,25	2.084,25	1.407,00	8.442,00
465,50	931,0	126	10%	1,5%	0,30%	6.982,50	4.168,50	2.814,00	16.884,00
698,25	1.396,5	189	15%	1,5%	0,30%	10.473,75	6.252,75	4.221,00	25.326,00
931,00	1.862,0	252	20%	1,5%	0,30%	13.965,00	8.337,00	5.628,00	33.768,00
1.163,75	2.327,5	315	25%	1,5%	0,30%	17.456,25	10.421,25	7.035,00	42.210,00
1.396,50	2.793,0	378	30%	1,5%	0,30%	20.947,50	12.505,50	8.442,00	50.652,00
1.629,25	3.258,5	441	35%	1,5%	0,30%	24.438,75	14.589,75	9.849,00	59.094,00
1.862,00	3.724,0	504	40%	1,5%	0,30%	27.930,00	16.674,00	11.256,00	67.536,00
2.094,75	4.189,5	567	45%	1,5%	0,30%	31.421,25	18.758,25	12.663,00	75.978,00

A partir de lo anterior, se puede señalar que se espera una contribución de AhorroVecino antes del Gasto en Marketing de 51MM de pesos; financiando el gasto en Marketing al primer año de operación.

# **Bibliografía y Referencias**



- 1) Memoria anual Integrada BancoEstado 2016:  
<http://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/memorias-bancoestado>
- 2) Estudio Interno con fecha diciembre 2015: Vínculo emocional con BancoEstado, realizado por la empresa Visión Humana.
- 3) Estudios de percepción de satisfacción de BancoEstado. Datos a Septiembre 2017.
- 4) Uso Redcompra con propina: [www.transbank.cl](http://www.transbank.cl)
- 5) Informe de Transaccionalidad de BancoEstado, datos a Junio 2017.
- 6) Informe Número 81 ABIF - Ahorro hogares Chilenos
- 7) Estudio Chile 3D realizado por GfK Adimark, publicado en Mayo 2017
- 8) Mapa Socioeconómico de Chile - GfK Adimark
- 9) Reporte Cuentas de Ahorro Año 2016- SBIF
- 10) “El ahorro como estrategia de intervención social para la superación de la pobreza: estudio cualitativo sobre experiencias de ahorro de personas Chilenas”  
autores; Andrea Jaramillo y Marianne Daher.
- 11) Superintendencia de Servicios Sanitarios: [www.siss.cl](http://www.siss.cl)
- 12) Campaña Pienso luego Decido: [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)
- 13) Estudio Tendencia del Canal Tradicional, de la consultora Kantar Worldpanel
- 14) [www.compraqui.cl](http://www.compraqui.cl)
- 15) [www.subtel.cl](http://www.subtel.cl)
- 16) Datos de la competencia: [www.bancocrediChile.cl/](http://www.bancocrediChile.cl/) [www.sencillito.com](http://www.sencillito.com) /  
[www.multicaja.cl](http://www.multicaja.cl) / [www.supercaja.cl](http://www.supercaja.cl) / [www.servipagexpress.cl](http://www.servipagexpress.cl)
- 17) Investigación Exploratoria Ahorro clientes BancoEstado-Mayo 2017 realizado por  
MilwardBrown
- 18) Estudio de caracterización socioeconómica Unidad de Marketing de CajaVecina  
basado y un estudio de la AIM 2016 (Asociación Investigadores de Mercado).
- 19) Levantamiento etario para RRSS: [www.mediatick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/](http://www.mediatick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/)