



AHORRO VECINO - CAJA VECINA

Parte I

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

**Alumno: Sebastián Vilensky Bianchi
Profesor Guía: Cristóbal Barra Villalón**

Santiago, Noviembre 2017



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

PARTE I

**Alumno:
Sebastián Vilensky Bianchi**

**Profesor Guía
Cristóbal Barra Villalón**

Santiago, Noviembre 2017

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	5
1.1. Descripción de la Categoría	8
1.2. Análisis Interno.....	9
1.2.1. BancoEstado.....	9
1.2.2. CajaVecina.....	11
1.2.3. Perspectiva Corporativa	12
1.2.4. Análisis VRIO.....	14
1.3. Industria	16
1.3.1. El ahorro en Chile	16
1.3.2. Sobre el Pago de cuentas	20
1.3.3. Sustitutos de la Industria	21
1.4. Entorno	23
1.5. Análisis de la Competencia	26
1.5.1. Caja Chile	26
1.5.2. SuperCaja - En tu barrio.....	28
1.5.3. Multicaja.....	29
1.5.4. SERVIPAG.....	31
1.5.5. Sencillito	32
1.5.6. Cartera de Clientes en la Banca Local	33
1.5.7. Cobertura en Recaudación	34
1.6. Consumidores	35
1.6.1. Encuesta.....	41
1.7. Grupo de Interés – Operadores	44
1.7.1. Levantamiento con Operadores CajaVecina	45
1.8. Análisis FODA.....	46
Bibliografía y Referencias	48

Índice de Tablas

Tabla 1: Detalle transacciones realizadas vía Caja Vecina	14
Tabla 2: Resumen VRIO CajaVecina/BancoEstado para AhorroVecino	14
Tabla 3: Brecha de Personas que ahorrarían fuera de sistemas formales	19
Tabla 4: Circulación tarjetas de débito en el mercado local	33
Tabla 5: Disposición al Ahorro del vuelto según lugar de Pago de Cuentas y Formas de Ahorro.....	41
Tabla 6: Disposición al Ahorro según lugar de Pago de Cuentas y Nivel Educativo.....	42
Tabla 7: Levantamiento con Operadores CajaVecina	45

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Presencia del Pato BancoEstado comunicaciones	10
Ilustración 2: Logos CajaChile y empresas relacionadas	27
Ilustración 3: Logos SuperCaja y empresas relacionadas.....	29
Ilustración 4: Logos MultiCaja	30
Ilustración 5: Logos ServiPAG express y empresa relacionadas	31
Ilustración 6: Pirámide de involucramiento con el ahorro y productos financieros	36

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Tipología operaciones del canal CajaVecina	13
Gráfico 2: Porcentaje de hogares que ahorran según decil de pertenencia	16
Gráfico 3: Porcentaje de las Familias que puede Ahorrar	17
Gráfico 4: Caracterización de los ahorrantes en Chile	18
Gráfico 5: Evolución cantidad Cuentas de Ahorro en Chile.....	19
Gráfico 6: Canales de Recaudación para el Pago de Servicios Sanitarios.....	20
Gráfico 7: Lugares de compra de los chilenos durante el último mes.....	24
Gráfico 8: Cobertura nacional de actores relevantes en Pago de Cuentas tercerizado/emprendedor	34
Gráfico 9: Motivos para AhorroVecino	42
Gráfico 10: Penetración nominal de AhorroVecino según tenor de la cuenta a pagar ..	43

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.

Análisis Situacional



1.1. Descripción de la Categoría

La categoría se enmarca en la industria de servicios de ahorro, específicamente en ahorros de bajos montos, originados principalmente en el pago de cuentas u otras obligaciones. Para efectos prácticos la industria se denominará en adelante como industria del ahorro o ahorro.

Según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, el ahorro se define como: *“Es la parte del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras”*.

También la Superintendencia de Valores y Seguros define ahorro, diferenciándolo de la inversión: *“La diferencia entre los ingresos y los gastos de consumo de una persona o de una familia se llama ahorro. Cuando el dinero ahorrado se usa para adquirir un bien que generará ganancias, se está haciendo una inversión”*.

En resumen, la industria del ahorro tiene como objeto captar aquella diferencia positiva entre ingresos y gastos por parte de las personas, para poder satisfacer sus necesidades futuras.

Como objeto de negocio se crea la categoría de ahorro de bajos montos, pues no existen propuestas de valor en el mercado Chileno, encontrándose este ahorro sólo en situaciones informales o coloquiales, como lo es “el ahorro en alcancía” u otros mecanismos de atesoramiento. Es relevante destacar que el atesoramiento no genera beneficios nominales (interés o ganancia) asociadas al ahorro, siendo un mecanismo de acumular dinero de manera nominal.

Respecto a la denominación de bajos montos, se define para la categoría aquellos montos desprendidos del pago de cuentas u otras transacciones, generados en el canal “centros de pago”; independiente del medio de pago utilizado (efectivo, tarjetas de débito o de crédito).

1.2. Análisis Interno

1.2.1. BancoEstado

BancoEstado es la institución financiera utilizada por la mayoría de los habitantes en Chile, teniendo como clientes al 87% de la población a través de sus productos (98% de la población adulta)¹. El banco posee una importante red de puntos de atención a lo largo de todo Chile, que le permite lograr una cobertura en todas las comunas del país. Esta red está compuesta por 400 sucursales, de las cuales el 32% está ubicada en localidades en donde no existen sucursales de otros bancos. BancoEstado en una estructura matricial *holding* también posee sociedades de apoyo al giro como lo son: ServiEstado, que cuenta con 107 sucursales, y CajaVecina con cerca de 21 mil puntos de atención.

Respecto a los productos transaccionales del banco, actualmente se manejan 10,4 millones de tarjetas de débito como la conocida CuentaRut, 1.300.000 de clientes poseen créditos con el banco, de los cuales cerca de medio millón son créditos hipotecarios. Respecto de los productos de ahorro, cabe mencionar que el banco maneja 11,8 millones de cuentas de ahorro, de las cuales en 8,5 millones mantiene saldo disponible. También es relevante mencionar que casi 4 millones de clientes reciben el pago de su remuneración mensual en productos de BancoEstado.

Dada la cantidad de clientes que debe atender BancoEstado, y la consecuente transaccionalidad que estos generan, el banco ha estado inmerso en un profundo proceso modernizador con el objetivo de migrar a los clientes hacia el uso de plataformas tecnológicas como Internet, en donde, 3,3 millones de clientes visitan su sitio privado mensualmente en la actualidad, y 1.6 millones utilizan la aplicación móvil.

Respecto la opinión de clientes del banco, se debe mencionar que se ha demostrado la existencia de un vínculo emocional con la institución. En un estudio interno² del banco

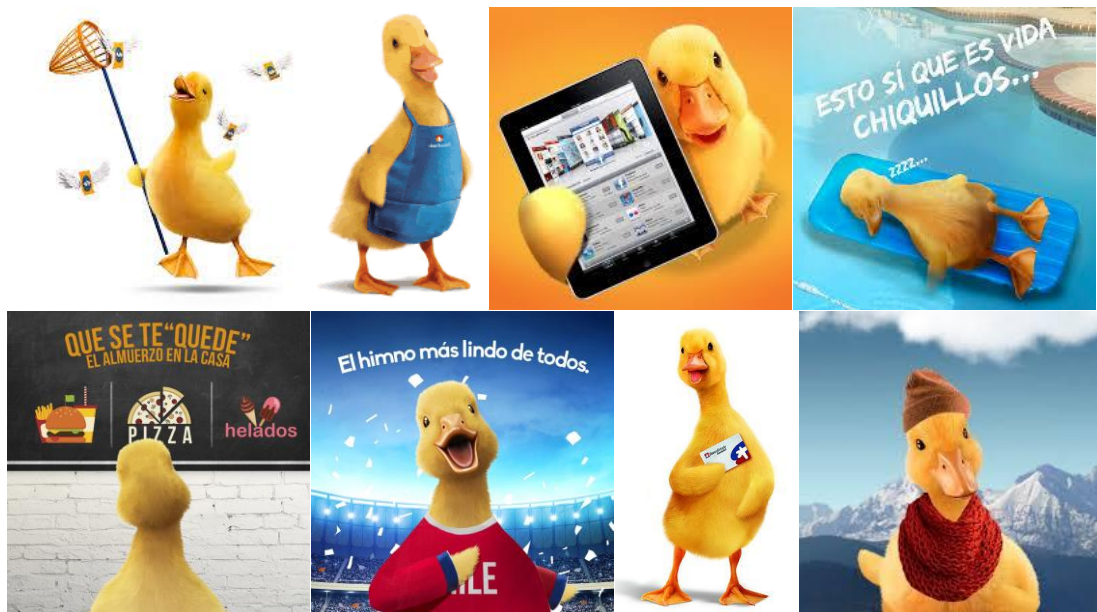
¹ Memoria BancoEstado 2016

² Estudio publicado en Diciembre 2015: Vínculo emocional con BancoEstado, realizado por la empresa Visión Humana.

se han identificaron como ejes el sentirse acogido con la institución, probablemente relacionado porque BancoEstado es un banco inclusivo. La tranquilidad es otra emoción que evoca BancoEstado en los clientes, la cual se relaciona con la seguridad al tratarse de un banco que cuenta con respaldo del Estado. Por último, los clientes se sienten progresando al vincularse con el banco, ya que la Institución es vista como un vehículo de progreso o ayuda para desarrollarse como personas en el logro de sus metas y objetivos, lo que incluiría ahorrar dinero para una vivienda, o algún emprendimiento.

En términos comunicacionales, es importante hacer mención al “Pato” de BancoEstado, el cual gracias a su simpatía genera cercanía no solo con los clientes de banco, sino que en toda la población. Este personaje genera gran recordación y ha estado presente por varios en la publicidad del banco.

Ilustración 1: Presencia del Pato BancoEstado comunicaciones



Fuente: Banco Estado

Aun respecto al “Pato”, se puede apreciar que es el eje transversal a la gran mayoría de las comunicaciones del Banco, abarcando Productos (Créditos, Tarjetas, Ahorro), situaciones generales para reforzar el vínculo emocional con el Cliente (Partidos de la Selección) y canales de atención (móvil, CajaVecina, etc.)

1.2.2. CajaVecina

CajaVecina es una sociedad de apoyo al giro de la corporación BancoEstado, cuyo modelo de corresponsalía bancaria permite realizar movimientos financieros como giros, depósitos, pago de productos BancoEstado y, también movimientos no financieros como pago de cuentas, compra de bonos Fonasa y recargas a celulares a través de dispositivos electrónicos (PoS), instalados en almacenes y comercios de emprendedores que a su vez son clientes de BancoEstado en el segmento Microempresas.

En otras palabras, CajaVecina lleva las transacciones del banco a los usuarios a través del canal tradicional del *Retail*, en un modelo con múltiples puntos de atención, que permite a BancoEstado articularse de manera flexible, alternativa, con gran cobertura y a bajo costo. En la voz de los clientes, lo que hace CajaVecina es *“llevar el banco al barrio”*.

Como se mencionó anteriormente, existen casi 21 mil puntos de atención, logrando cobertura a nivel nacional con presencia en todas las comunas de Chile, incluida la Antártica Chilena. CajaVecina es un importante canal de distribución para BancoEstado, el cual les da cobertura y masividad a sus servicios. Lo anterior se refleja en que en el periodo Enero-Julio 2017, se han atendido 3.5 millones de clientes en CajaVecina.

Entre los principales beneficios que genera CajaVecina a la comunidad encontramos facilitar a los usuarios la realización de sus transacciones o consultas, dando la posibilidad de contar con efectivo "a la vuelta de la esquina" - evita a los clientes tener que viajar a Sucursales del Banco u otros centros de pago, y también permite realizar operaciones en un horario más amplio que la atención de las sucursales tradicionales.

Entre los beneficios para los operadores del sistema, se aprecia un aumento significativo en el flujo de clientes para el almacén, generándose la posibilidad de diferenciar el negocio frente a sus pares al entregar servicios exclusivos del Banco, y además se presta un servicio esencial para toda la comunidad. Finalmente, el operador recibe una comisión por la prestación del servicio y convirtiéndose en un socio estratégico de BancoEstado.

Los clientes de BancoEstado están satisfechos con el servicio de CajaVecina, tanto así, que a Septiembre 2017 se obtiene un indicador de satisfacción del 88%³. Un aspecto clave en este nivel de servicio es la atención entregada por el dueño del almacén, quién finalmente es “vecino” de los clientes. Una de las virtudes en términos de percepción de los clientes, es que CajaVecina logra llevar el banco al barrio, evitando el tener que recurrir a otros canales de atención que tienen una menor percepción de servicio, como lo sería las Sucursales tradicionales o ServiEstado, en donde los tiempos de espera influirían negativamente en la percepción de servicio.

1.2.3. Perspectiva Corporativa

Respecto las competencias de BancoEstado y CajaVecina para llevar adelante este tipo de proyectos, es necesario tener presente las capacidades internas que poseen ambas instituciones para generar desarrollos informáticos de manera robusta y eficiente, aprovechando las economías de escala dado el tamaño de la institución, con lo cual es factible generar nuevos productos rentables desde la mirada transaccional, a menos que estos no generen costos adicionales que no puedan ser cubiertos por sus propios ingresos como unidad de negocio.

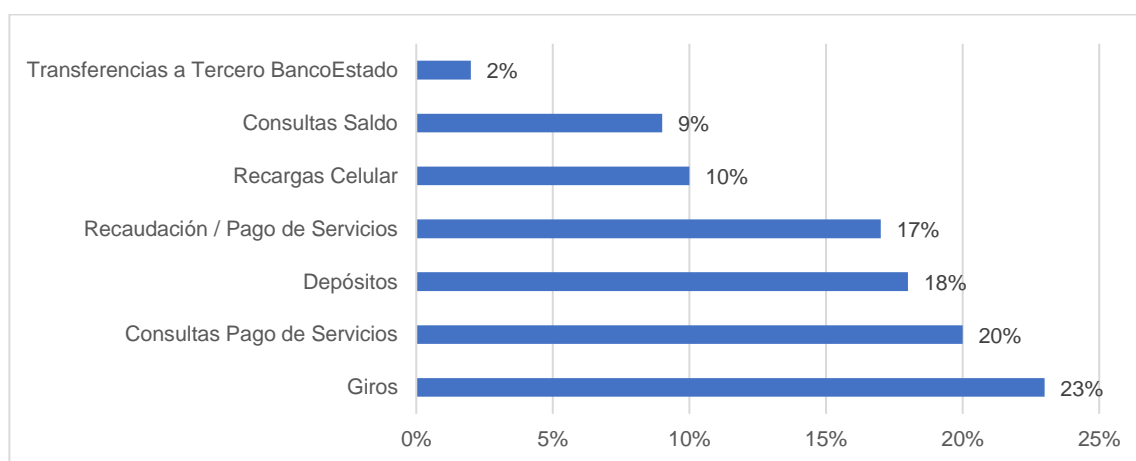
En este ámbito, se estima que, en términos de implementación de un producto anexo asociado al ahorro del vuelto o redondeo, no representaría un desarrollo tecnológico complejo, ya que un producto en la categoría podría operar de manera similar a como

³ Estudios de percepción de satisfacción de BancoEstado, levantamiento de Septiembre 2017.

se incluye la propina al garzón en el pago con tarjeta de crédito o débito en restaurantes; el cual ha estado presente desde hace más de 10 años en Chile⁴.

Respecto los servicios que entrega actualmente CajaVecina, se observa que a Junio 2017, de un total de 26,6 millones de transacciones realizadas, el 43% corresponden a servicios bancarios como giros (23%), depósitos (18%) y transferencias a terceros (2%). Las consultas de pagos de servicios representan un 20%, y los pagos de servicios propiamente tal, son el 17%.

Gráfico 1: Tipología operaciones del canal CajaVecina
Porcentaje sobre el total de Operaciones



Fuente: Unidad Inteligencia de Clientes (UIC) CajaVecina

A nivel de transacciones, se aprecia que aquellas que involucran los mayores montos son las transferencias de fondos a terceros, con un promedio⁵ de \$66.680, los depósitos \$42.119, y los giros de \$36.331. El *ticket* promedio del pago de servicios es de \$23.308, y de recargas de celulares de \$2.758.

En este punto es relevante reiterar que 3.5 millones de personas son atendidos mensualmente por CajaVecina.

⁴ www.transbank.cl

⁵ Informe de Transaccionalidad de BancoEstado, datos a Junio 2017.

Tabla 1: Detalle transacciones realizadas vía Caja Vecina

Tipo Transacción	Cantidad TXs Junio 2017	Ticket Promedio Transacción
Transferencia a Terceros BancoEstado	610.046	66.680
Consulta Saldo Cuentas Banco Estado	2.400.254	-
Recarga Celular	2.783.364	2.758
Pago de Servicios/Recaudación	4.426.029	23.308
Depósitos	4.681.472	42.119
Consulta Deuda en Servicios	5.235.193	-
Giro	6.236.233	36.331
Total	26.372.591	-

Fuente: UIC CajaVecina

1.2.4. Análisis VRIO

Previo a una profundización en el análisis de la industria, es relevante analizar las fuentes de ventajas competitivas que se podrán desplegar para sustentar el éxito del nuevo servicio a través del resumen VRIO. Estas se basan en el funcionamiento interno de la organización y la sinergia de sus unidades para el negocio y la creación de valor de cara al cliente.

Tabla 2: Resumen VRIO CajaVecina/BancoEstado para AhorroVecino

Recurso/Habilidad	Valioso	Raro (único)	Inimitable	Organizacional
Cobertura Robusta – 21 mil puntos de atención	✓	✓	✓	✓
Amplia cartera de clientes a desarrollar (3.5Millones)	✓	✓	✓	✓
Asociatividad de las marcas principales (CajaVecina y BancoEstado)	✓	○	○	✓
Capacidad Técnica para proyectos de gran envergadura	✓	○	○	✓

Fuente: Elaboración Propia

Cada símbolo se define a continuación:

- ✓ Se define como una presencia fuerte del atributo en el recurso.
- Se establece una no-presencia del atributo en la habilidad.

En conclusión, los recursos VRIO serían la Cobertura y la Cartera de Clientes, constituyen las principales fuentes de ventajas competitivas de AhorroVecino.

Respecto al primer punto cabe destacar que este se fundamenta en la operación nacional de BancoEstado y CajaVecina, con presencia en el 100% de las comunas de Chile. Esto corresponde a una definición estratégica de BancoEstado asociada a su misión como empresa pública.

En cuanto a la Cartera de Clientes, también se asocia con la misión pública de cara al Estado, siendo un banco transversal a todos los habitantes de Chile; siendo a través de esto 8.5 Millones de Clientes Ahorrantes, 10.4 Millones de Clientes a la Vista y 3.5 Millones de Clientes que operan mensualmente a través de CajaVecina.

1.3. Industria

La industria en la cual se introducirá el nuevo servicio es la de Servicios para el Ahorro, desarrollando la categoría de pequeños montos.

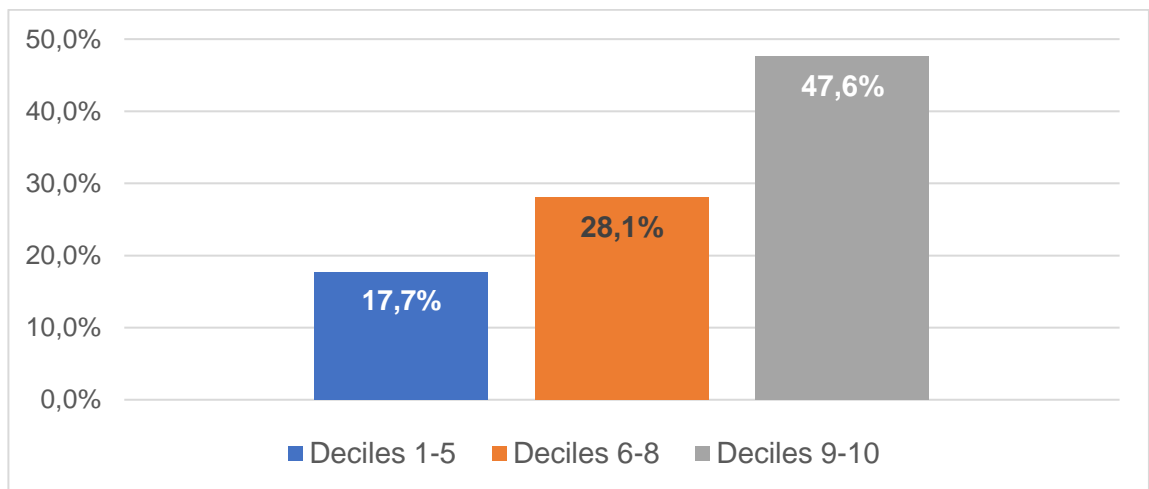
Estos montos tendrán como procedencia los “vuelos” de los clientes de BancoEstado que realicen transacciones en CajaVecina. Por lo anterior analizaremos la industria del ahorro propiamente tal, así como también la industria desde el punto de vista del uso alternativo que se le puede dar a los vuelos, dando énfasis en los potenciales competidores que podrían surgir.

1.3.1. El ahorro en Chile

El ahorro – según informa la ABIF⁶ – a nivel mundial es percibido como un motor de cambio para los hogares y un agente estabilizador frente a situaciones de crisis o imprevistos, donde Chile no es la excepción. Según esta misma fuente, el ahorro de los chilenos a Diciembre 2015, era en promedio el 9,8% de sus ingresos brutos, donde cerca de 2 puntos porcentuales corresponden a ahorro no previsional (con la salvedad que solo se considera el ahorro formal en este estudio). También se indica que el 26.6% hogares mantiene algún tipo de ahorro un ahorro formal, el cual aperturado por deciles muestra la siguiente proporción:

Gráfico 2: Porcentaje de hogares que ahorran según decil de pertenencia

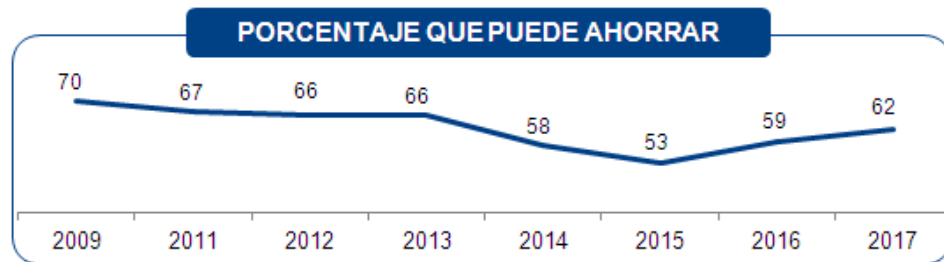
⁶ Informe Número 81 ABIF - Ahorro hogares Chilenos



Fuente: ABIF

Complementando lo anterior, según indica el Informe Estudios de Vida 2017⁷, actualmente el 62% de los Chilenos tendría algún mecanismo de ahorro, dentro de los que se incluyen el ahorro en la Banca, Cooperativas, APV y el ahorro informal, denominado coloquialmente como “guardar debajo del colchón”.

Gráfico 3: Porcentaje de las Familias que puede Ahorrar



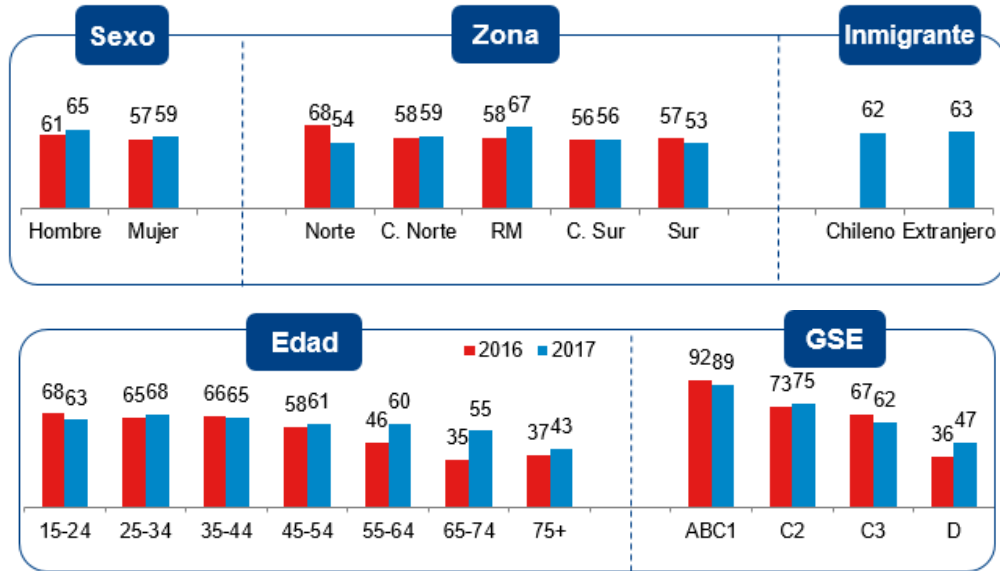
Fuente: Estudio Chile 3D

Aperturando la descripción de los Chilenos que ahorran, el 17% declara que le alcanza bien su sueldo y ahorra sin problemas, y el 45% restante le alcanza justo, pero puede ahorrar. También es importante destacar la tendencia en la capacidad de ahorro declarada por los entrevistados en el estudio de Adimark, el cual muestra un quiebre a la tendencia decreciente de la posibilidad de ahorro, que presentó un 53% en el estudio 2016 versus el 70% en 2009.

⁷ Estudio Chile 3D realizado por GfK Adimark, publicado en Mayo 2017

Adicionalmente la composición de ahorrantes por GSE, Edad y Zona Geográfica de Residencia en Chile, se detalla a continuación:

Gráfico 4: Caracterización de los ahorrantes en Chile



Fuente: Chile 3D

A partir de lo indicado por la ABIF y el estudio Chile 3D se puede inferir que, a nivel transversal e independiente del GSE, existe una brecha relevante entre el ahorro formal y el ahorro informal. Esta brecha, desde el punto de vista de cantidad de sujetos de ahorro, sería mayor en los GSE medio bajo o bajo (C3+D), pues el 57,2% de la población del país⁸ pertenece a estos estratos, es decir, aproximadamente 10 Millones de personas.

⁸ Mapa Socioeconómico de Chile - GfK Adimark

Tabla 3: Brecha de Personas que ahorrarían fuera de sistemas formales

Población Total ⁹		17.373.831						
GSE	Población		Sujetos de Ahorro		Decil	Sujetos de Ahorro Formal		Brecha Potencial
ABC1	7,2%	1.250.915	89%	1.113.314	9-10	47.6%	595.435	517.879
C2	15,4%	2.675.569	75%	2.006.676	6-8	28.1%	751.834	1.254.842
C3	22,4%	3.891.738	62%	2.412.877	1-5	17.7%	1.758.996	3.495.544
D	34,8%	6.046.093	47%	2.841.663				

Fuente: Elaboración Propia

Por último, a nivel de industria se detecta un incremento sostenido en el número de cuentas de ahorro (corte a Marzo 2017), momento en el cual superaron los 21 millones, cifra que representa un crecimiento de 4% respecto el año 2016¹⁰.

Gráfico 5: Evolución cantidad Cuentas de Ahorro en Chile



Fuente: SBIF

Respecto del ahorro propiamente tal, existe la percepción¹¹ que estos dependen del contexto social en que se desenvuelven los individuos; como su trabajo y sueldo, también afecta el apoyo de instituciones gubernamentales. Otro factor que afecta el ahorro es el momento del ciclo vital, siendo más fácil ahorrar cuando se está en la juventud y sin hijos, periodo de menos responsabilidades. Las características personales como: la determinación, constancia y austeridad de los individuos, y tener un propósito claro también influyen. Por último, la ausencia de experiencias negativas, como lo son enfermedades también fomenta el ahorro.

⁹ Resultados Preliminares del Censo 2016 – INE Chile

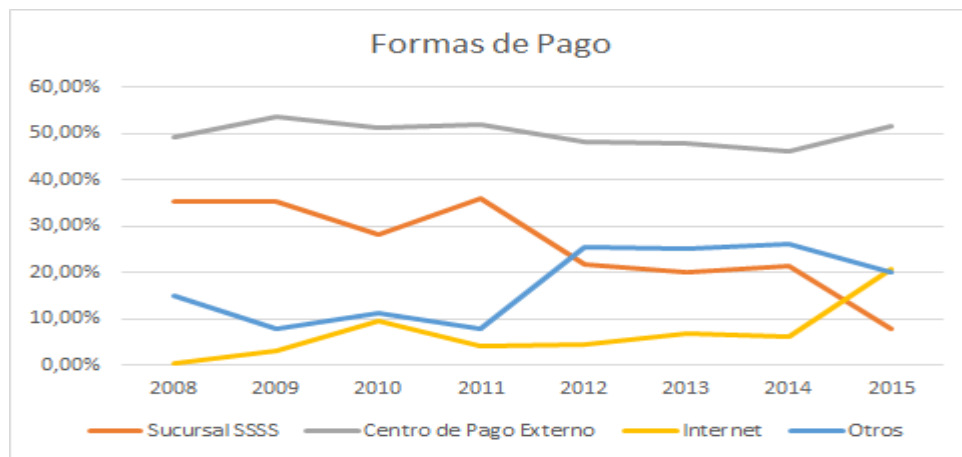
¹⁰ Reporte Cuentas de Ahorro Año 2016- SBIF.

¹¹ “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.

Cabe mencionar que el ahorro genera un impacto positivo en muchas familias de Chilenos, ya que al facilitarlos, se pueden alcanzar logros en el desarrollo de las familias, por ejemplo, pudiendo dar acceso a viviendas con subsidios, juntar dinero para la educación de los hijos, para imprevistos, etc. En términos generales, el facilitar el ahorro genera un impacto positivo social, a nivel individual y en la comunidad, pudiendo ser una herramienta de movilidad social. De acuerdo al mismo estudio de Andrea Jaramillo y Marianne Dahe¹², entre los Chilenos de menos recursos, surgen nociones espontáneas relacionadas a que es difícil ahorrar, es visto como un sacrificio, pero también que no es imposible y, a pesar de todo lo anterior, es una práctica deseable, reconocida por su importancia y se percibe como una herramienta o mecanismo que permite ser más feliz o tener una vida mejor.

1.3.2. Sobre el Pago de cuentas

Gráfico 6: Canales de Recaudación para el Pago de Servicios Sanitarios



Fuente: SISS

Adicionalmente, respecto al comportamiento que tienen los consumidores en el pago de cuentas, es relevante señalar que el pago en Centro de Pago externalizado (CajaVecina, Servipag, entre otros) se ha mantenido relativamente estable en los últimos años, concentrando el 50% de las transacciones según los encuestados;

¹² "El ahorro como estrategia de intervención social para la superación de la pobreza: Estudio cualitativo sobre experiencias de ahorro de personas Chilenas, 2015.

existiendo una mayor penetración del pago online o automático (PAT/PAC) asociado al cierre de los puntos de pago propios de las empresas.

1.3.3. Sustitutos de la Industria

Respecto los sustitutos para AhorroVecino, destacan como amenazas otros mecanismos de ahorro formal junto a usos alternativos que se le pueda dar al vuelto de las transacciones realizadas en Recaudación o Pago de Cuentas.

De acuerdo con el estudio de Andrea Jaramillo y Marianne Daher, entre los segmentos de bajos ingresos se identifican dos estrategias de ahorro. La primera da cuenta de prácticas que se pueden agrupar dentro del ámbito formal del ahorro por medio de instituciones financieras, y la segunda estrategia de ahorro señala un ahorro informal, caracterizado por ser indirecto y fuera de las instituciones financieras. Este tipo de ahorro es predominante – aunque no exclusivo – en zonas rurales y con personas con trabajos menos estables. Dentro de esta última estrategia de ahorro informal, se encuentran ejemplos como mantener una alcancía en casa, reducir gastos dentro del hogar y juntar los vueltos de compras diarias. Lo anterior evidenciaría la existencia de un comportamiento de ahorro, existiendo la oportunidad real de darle un carácter formal a este comportamiento informal.

Otros sustitutos que se encontrarían sería juntar los vueltos en alcancías, o dicho coloquialmente “bajo el colchón”, lo cual tiene como *driver* la disponibilidad inmediata y seguridad del efectivo. También, no se puede dejar de mencionar que en algunas ocasiones los vueltos terminan en alguna colecta apoyando a alguna ONG, o simplemente en las manos de alguien que esté pidiendo dinero en la calle, lo cual produce una sensación de altruismo y hace sentir bien a las personas ayudando al prójimo.

En el ámbito del uso alternativo del vuelto para clientes de Bancos que realizan operaciones financieras en el canal emprendedor (como CajaVecina para BancoEstado), podría tomar relevancia como grupo influenciador los dueños de almacenes, ya que serán ellos quienes ofrecerán el servicio. *Este aspecto se desarrolla en profundidad en el punto 1.7. relacionado con los Operadores de CajaVecina.*

1.4. Entorno

En el **ámbito político**, se debe mencionar que la posición del gobierno de turno podría afectar el fomento del ahorro, ya que cuenta con las herramientas necesarias para llevar adelante cambios conductuales que lleven a la sociedad a mayores niveles de bienestar a través de la entrega de educación financiera. Un ejemplo reciente de lo anterior es la campaña “pienso, luego decido” lanzada en junio 2017, en donde el SERNAC¹³, a través de *youtubers* influyentes, incentiva el ahorro en escolares entre 6to básico a primero medio. Por último, el gobierno tiene la obligación de mantener la estabilidad y crecimiento económico, lo cual impulsa la capacidad de ahorro de las personas.

En el **ámbito social**, de acuerdo con cifras oficiales del ministerio de economía, a diciembre de 2016 los almacenes representan cerca del 11% del total de empresas activas del país y generan más de 400 mil puestos de trabajo (5.5% del empleo nacional), esto es, cerca del 20% del empleo es generado por todas las microempresas. Hoy en día, los almacenes de barrio son una importante fuente de auto-empleo, existiendo cerca de 100 mil comercios independientes en Chile. Estos almacenes también juegan un rol social en los barrios, como centro de intercambio de información entre los vecinos, lo que permite conocerse entre ellos y generar sentido de comunidad. Respecto las tendencias que involucran al canal tradicional, tenemos que muchas veces se ha pensado tendería a desaparecer frente a el auge de nuevos formatos, como tiendas de descuentos como *OK-Market* o *Big-John*. Sin embargo, en la consultora *kantarworldpanel*¹⁴ señalan al año 2014 que, frente a un contexto de desaceleración económica, se experimentó una recuperación del formato, debido a que las compras de abastecimiento se hicieron más pequeñas y más frecuentes, permitiendo a muchos hogares una mejor distribución del gasto.

La conclusión anterior fundamenta en que la participación de mercado considerado en nivel de facturación se ha mantenido estable en torno a un 9.4% entre los años 2011 y 2014, con un ticket promedio de \$1.522 (+\$300 versus año 2008).

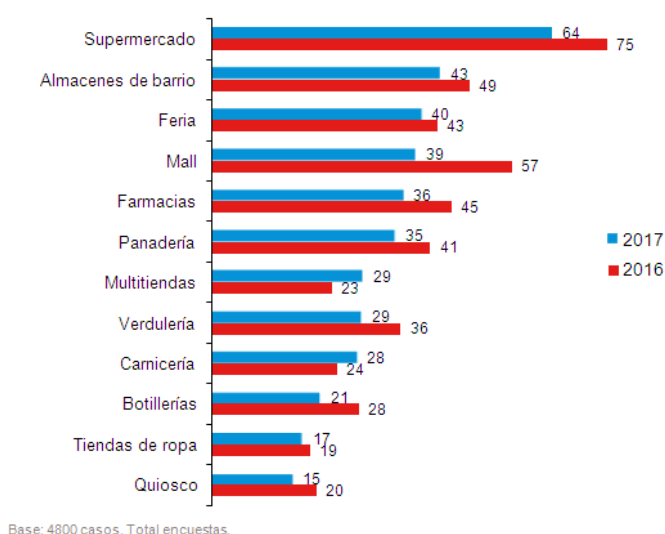
¹³ Fuente www.sernac.cl

¹⁴ www.kantarworldpanel.com

Cabe mencionar que el canal tradicional ha sabido especializarse, reduciendo el número de categorías que vende, pasando de 21 categorías el 2008 a 13 en el 2014, en donde los bebestibles fríos representan la categoría más importante explicando el 60% en la facturación del canal. Complementando este punto, y de acuerdo al estudio de estilos de vida Chile 3D¹⁵, el porcentaje de Chilenos que fue a comprar a un almacén de barrio alcanza acaso la mitad de la población en el 2017, en donde el 55% de los entrevistados declara ir más de 6 veces al mes al canal tradicional.

Gráfico 7: Lugares de compra de los chilenos durante el último mes

Porcentaje encuestados que fue a cada alternativa en el último mes



Fuente: Chile 3D

Respecto **lo económico**, no se puede dejar de mencionar que variables macroeconómicas influyen la disposición de las personas hacia el ahorro, afectado principalmente por el costo de oportunidad del dinero, ya que la tasa de interés que se podría ofrecer dependerá del nivel de actividad económica y la inflación. También influye de manera importante la situación económica del país, en términos que los clientes tengan cubiertas sus necesidades de primer índole, y exista una cierta capacidad de ahorro de las personas.

¹⁵ Estudio Chile 3D realizado por GfK Adimark, publicado en Mayo 2017

En lo **tecnológico**, no se puede perder de vista que BancoEstado pondrá en operación a fines del año 2017, una nueva red de adquirencia, con la cual competirá directamente con el servicio entregado por Transbank. Esta nueva red operará bajo un sistema de funcionamiento remoto vía una aplicación móvil respaldada por la firma inglesa SumUP, la cual permitirá a cerca de 700 mil comercios de todo Chile aceptar el pago con tarjeta de créditos y debito, cifra bastante mayor a las 100 mil adscritos que posee en la actualidad Transbank¹⁶. Para operar en la nueva red será necesario comprar un equipo que tiene un valor de 69 mil pesos y tendrá un cargo por comisión por la venta de 2.9%+IVA, sin cargos fijos mensuales.

Esta nueva red de adquirencia operada por BancoEstado representará una importante oportunidad para CajaVecina, ya que podría dar acceso a sus productos y servicios a la totalidad de los comercios de Chile al servicio, ya que el único requisito tecnológico para operar en esta es contar con acceso a Internet, en donde según la SUBTEL¹⁷, al año 2015 el 71,7% de los Chilenos ya contaba con un acceso a internet, de los cuales 81,9% de los accesos a Internet son desde móviles, y de estos el 92,3% corresponde a navegación por smartphones, ya sea mediante un plan de datos de telefonía celular.

¹⁶ <http://impresa.lasegunda.com/2017/09/13/A/VE380LTH> // www.compraqui.cl

¹⁷ www.subtel.cl

1.5. Análisis de la Competencia

Considerando que el nuevo servicio se da en el marco del desarrollo de una nueva categoría, no existe Competencia actual, por lo que este análisis se hace para actores relevantes que podrían desarrollar un producto en la categoría de ahorro de vuelto. Dentro de estas empresas se consideran aquellas que tienen desarrollado un canal amplio para el pago de cuentas y/o servicios, destacando:

- Servipag
- Sencillito
- Caja Chile
- Super Caja
- Multicaja

1.5.1. Caja Chile

Caja Chile¹⁸ es la extensión del canal de atención del Banco CrediChile a través de *PoS* en Almacenes a lo largo de Chile, con una cobertura menor a 1.000 puntos a lo largo de Chile.

En el sitio web señalan las siguientes ideas del servicio ofrecido:

Porque ahora Caja Chile está en tu almacén más cercano: más ahorro, más confianza, mayor inmediatez y flexibilidad, son solo algunos de tus beneficios.

Sus procesos ocurren a través de comercios habilitados mediante POS para ofrecer pago de servicios a la comunidad en general y específicos a clientes de Banco CrediChile, especialmente en comunas apartadas.

Estas respaldan su accionamiento a través de los operadores, llevando el banco a zonas donde el banco no tiene presencia tradicional.

¹⁸ http://www.bancocrediChile.cl/wps/wcm/connect/bancocrediChile/portal/canales-atencion/detalle-canales/caja_Chile

Entre los servicios ofrecidos están:

- Pagos de servicios básicos: electricidad, agua, gas, tag, recargas celulares (todo público).
- Pago de cuotas de crédito consumo, giros y depósitos Cuenta Vista, Consulta Saldo (clientes CrediChile).

Respecto a la tipología del logo, es relevante destacar la conexión con la organización que lleva al cliente (Banco CrediChile), así como con el Banco de Chile (empresa madre).

Ilustración 2: Logos CajaChile y empresas relacionadas



Esta conexión se expresa en el uso de la tipología y colores, junto a la presencia de la marca que cobija al canal de atención, lo que se expresa en la letra “C” de Chile en todas las marcas.

1.5.2. SuperCaja - En tu barrio

SuperCaja¹⁹ - En tu barrio es la extensión de Banco Santander, aunque su propuesta de valor también se hace extensiva a la marca relacionada Banefe, la cual apuntaría a un segmento emergente. Su cobertura alcanza los 5.200 puntos de atención en los almacenes a lo largo de Chile.

En su sitio señalan, respecto a tu propuesta de valor: *SuperCaja te permite realizar tus transacciones bancarias con sucursales que atienden con un horario más amplio, para que dediques tiempo a lo realmente importante.*

Lo anterior proyectaría la cercanía del banco hacia la comunidad y sectores de carácter residencial, lo que también se soporta en su slogan: El banco en tu barrio.

Dentro de los servicios de Super Caja, los que se encuentran extendidos a todo tipo de cuenta de ambos Bancos, destacan:

- Consulta de saldo.
- Depósito en efectivo (hasta \$150.000).
- Giro con tarjeta de débito (hasta \$100.000).
- Pago de cuotas de créditos.
- Pagos de cuotas de Créditos Hipotecarios.
- Pago de Estados de Cuenta de Tarjetas de Crédito.
- Transferencia entre cuentas del mismo titular.
- Pagar cuentas y servicios.

Comparativamente, los servicios de SuperCaja tienen la ventaja, versus CajaChile, de hacerse extensivo a todos los productos del Banco y su filial, salvo los cobros de cheques, aunque con el límite de montos por giros y depósitos para no generar quiebre o sobre stock de efectivo en los operadores.

¹⁹ <http://www.supercaja.cl/preguntas-frecuentes.asp?o=mesup>

Respecto a sus logos, estos también se alinean con los de la marca principal que origina esta marca, manteniendo el Isotipo de las extensiones, tal como se aprecia en Super y SELECT de Super Caja y Santander Select. Este alineamiento también se aprecia en los colores transversales de los 3 logos que se presentan a continuación:

Ilustración 3: Logos SuperCaja y empresas relacionadas



1.5.3. Multicaja

Multicaja²⁰ es una empresa nacional, generada a partir de la participación de diferentes personas naturales y jurídicas locales, destacando SONDA S.A. con el 41,58% de las acciones de Multicaja S.A.

En su sitio web se describen como: *Multicaja actúa como carretera de transacciones conectando en línea pequeños y grandes comercios con otras empresas y entidades bancarias proveedoras de servicios para beneficio de todos los habitantes de Chile*

²⁰ <https://www.multicaja.cl/pago-de-cuentas>

Dentro de sus servicios destaca la integración con moneda extranjera a través de PayPal, sumado a otros servicios o medios pago:

- Pago con tarjetas de crédito de casas comerciales
- Transacciones de alimentación
- Depósitos, giros y avances con cargo a TC de bancos: BCI, BCI Nova, Tbank, Santander, Banefé (sumado a Hites)
- Pagos de Cuentas de Servicios
- Recargas de celular local o internacional (pines).
- Verificación de cheques

Pese a que no tiene vinculo societario con ningún Banco, si ha integrado sus servicios con 2 actores de la industria: grupo Santander y BCI, lo que les permitiría articular un servicio similar a través de ambas instituciones.

Ilustración 4: Logos MultiCaja



Por último, respecto al logo, esta gráfica su nombre con un círculo rojo en su fondo, lo que podría abarcar la integralidad de sus servicios o también podría verse como una C en negrita, de “comercio”. Mas por sobre estas interpretaciones, el logo es reconocible y difícil de asignar a otra marca.

1.5.4. SERVIPAG

Servipag es el *Join Venture* entre Banco de Chile y BCI, el cual genera una propuesta de valor con locales en zonas al paso (de carácter comercial) bajo la marca SERVIPAG y otra en zonas residenciales, que logra una mayor cobertura en zonas residenciales, bajo la marca SERVIPAG express. Entre ambas marcas, logran una cobertura cercana a los 1.000 PoS.

Como potencial competencia en la categoría se detalla la operación en canal extendido, a través de SERVIPAG *Express*.

SERVIPAG *Express*²¹ en su sitio web enmarca su propuesta de valor, enfocada principalmente en el pago de cuentas (Servipag *Express* es la red de atención cerca de tu barrio para pagar todas tus cuentas básicas), aunque también se hace extensiva a operaciones con algunos bancos:

- Banco Security
- Banco de Chile
- Banco CrediChile
- Banco Edwards City
- Banco Consorcio
- BCI
- BCI Nova
- Tbank
- Banco BICE

Los servicios ligados a operaciones bancarias se encuentran:

- Depósitos y Giros
- Consulta de saldo
- Pago de créditos en cuotas
- Pago de línea de crédito

Respecto al logo, Servipag express se alinea con el logo de la marca principal, agragando la submarca express bajo su alero.

Ilustración 5: Logos ServiPAG express y empresa relacionadas

²¹ www.servipagexpress.cl



Sobre la marca principal, esta se enmarca en el pago (PAG) de servicios (SERVI), haciéndose más complejo – bajo lo señalado en la literatura del área Branding – una extensión hacia otras categorías, como el ahorro, la que se apreciaría de manera más alejada como un servicio a pagar.

1.5.5. Sencillito

Sencillito²² es una marca local propiedad de multinacional italiana *Lottomatica*, dedicada principalmente a los juegos de azar alrededor del mundo. En el año 2000 inicia sus operaciones para el pago de cuentas producto de la pérdida de la concesión de lotería.

Respecto al alcance, posee cerca de 1.000 puntos de atención, considerando puntos tradicionales y *PoS* en almacenes, permitiendo en ambos casos solo la recaudación de cuentas de Servicios variados, sin tener operaciones con Bancos.

En este sentido, la asociación de la marca estaría más alejada a la categoría del ahorro, por su claro enfoque en la recaudación de cuentas de servicios.

²² <https://www.sencillito.com/nosotros>

1.5.6. Cartera de Clientes en la Banca Local

Tabla 4: Circulación tarjetas de débito en el mercado local

	Cantidad Tarjetas de Débito	Porcentaje
Banco Chile	2.378.070	11,5%
BCI	1.575.770	7,6%
Banco Santander	3.420.959	16,5%
Banco Estado	11.000.466	53,0%
Total SBIF	20.745.723	

Fuente: SBIF

Respecto a relacionamiento que las empresas podrían articular con los usuarios de cajas presenciales, es relevante considerar que BancoEstado mantiene sobre del 50% de las tarjetas circulantes, pudiendo articular tácticas de Marketing sobre una gran cantidad de clientes.

Servipag, a través del Banco de Chile y BCI podría articular acciones de relacionamiento directo sobre una masa relevante de clientes de manera, con cerca del 19% del grupo total de Tarjetas/Clientes.

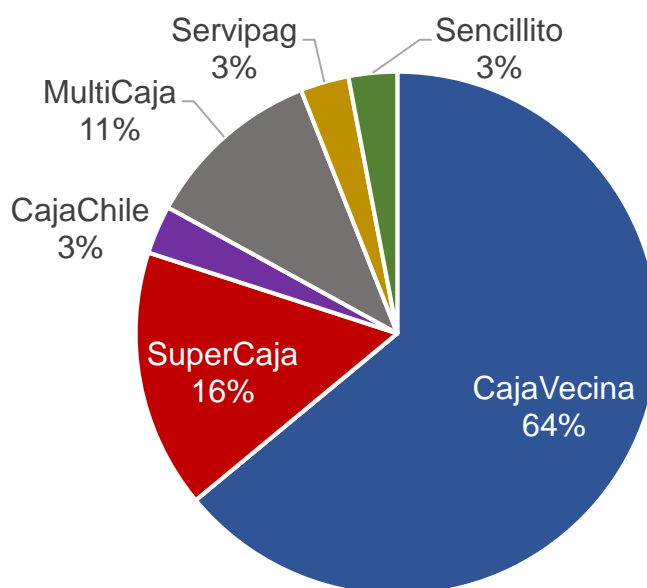
Caja Chile, a través de Banco de Chile articula cerca del 11,5% de los tarjeta habientes de las Instituciones Reguladas por la SBIF y; por último, Santander (SuperCaja) articula el 16,5% de Tarjetas/Clientes.

Es relevante lo anterior pues dada la poca diferenciación que existiría en el producto funcional otras entidades - dentro de las ya señaladas - podrían articular una propuesta similar a Ahorro Vecino; existiendo bajas barreras de entrada para esta categoría, aunque sí existe una diferencia positiva hacia BancoEstado en la masa crítica de clientes que ha gestionado a lo largo de sus años de operación.

1.5.7. Cobertura en Recaudación

Para calcular la cobertura de mercado para cada actor relevante que podría potencialmente ingresar a la categoría, consideramos que un buen proxy corresponde a cantidad de puntos de contacto que posee cada empresa ligado al pago de cuentas. Bajo lo anterior tenemos que CajaVecina es el con mayor presencia en la categoría, con un 64%, lo sigue SuperCaja con un 16% y Multicaja con un 11%. Menos relevantes son Cajas Chile, Servipag y Sencillito, quienes tiene un 3% cada uno.

Gráfico 8: Cobertura nacional de actores relevantes en Pago de Cuentas tercerizado/emprendedor



Fuente: Elaboración Propia

1.6. Consumidores

Los consumidores de la categoría se definen como aquellos individuos que realizan transacciones de pagos de cuentas o servicios financieros, que tienen disposición a ahorrar una diferencia de precio sobre el monto inicial hacia un monto cerrado superior (por ejemplo 1.000 pesos), que se denominará de ahora en adelante “vuelto” o “redondeo”.

Respecto la relación de los clientes con el mundo del ahorro, las siguientes caracterizaciones se apoyan en una investigación cualitativa realizada por BancoEstado²³, que constaba de 6 mini-grupos sobre clientes hombres y mujeres residentes de la región metropolitana. Este estudio arroja que los principales contenidos que surgen al hablar de Ahorro son:

Tranquilidad: Este es el principal contenido emocional ligado al ahorro, y se relaciona con la sensación de estar tranquilos al tener una “cartita bajo la manga” en caso de algún imprevisto. Consecuentemente, el ahorro contribuye a generar una sensación de seguridad. Clientes entre 30-40 años mencionan este concepto.

Hábito: Contenido mencionado de manera puntual, principalmente entre aquellos con edades entre 45 y 55 años. El concepto hace referencia a quienes, por opción propia y sin un fin establecido, suelen destinar un monto al ahorro todos los meses, o por lo menos frecuentemente.

Proyectos y Metas: En tanto el monto de dinero reunido en el ahorro, muchas veces es destinado a la realización de proyectos a largo plazo. De esta manera, ayuda a consolidar una meta o proyecto futuro, y genera la sensación de proyección. Este concepto destaca entre quienes tienen entre 30 y 40 años.

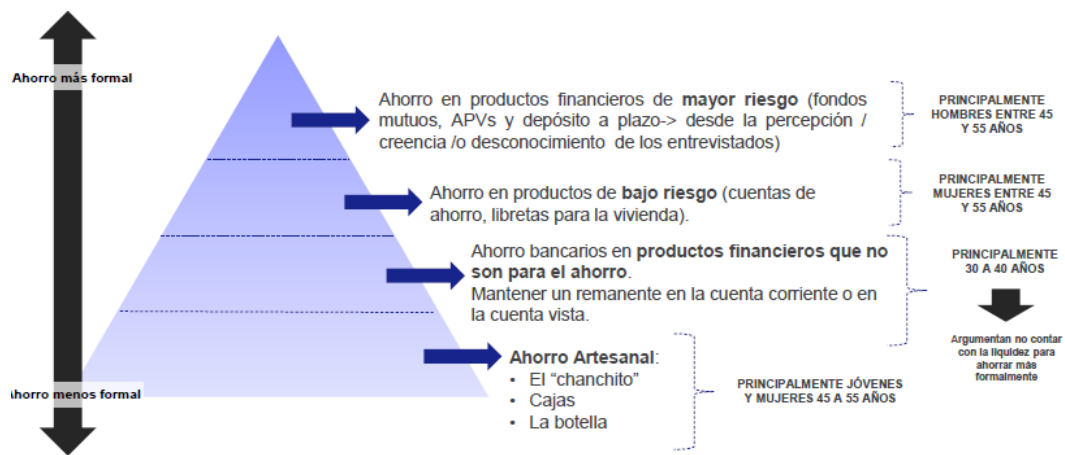
Esfuerzo: Algunos entrevistados consideran que el ahorrar es un privilegio de pocos, ya que resulta difícil tener liquidez suficiente para destinar un monto todos los meses. Esta percepción se da principalmente entre los más jóvenes (18 a 24 años).

²³ Investigación Exploratoria Ahorro clientes BancoEstado-Mayo 2017 realizado por MilwardBrown

El estudio también indica que, si bien existe conocimiento en relación con la existencia de productos financieros de ahorro, no se la misma situación respecto al modo de funcionamiento de ellos. Es así como la cuenta de ahorro es conocida y la poseen todos los entrevistados, viendo como mayor su virtud la entrega de seguridad. Otro producto altamente mencionado es la libreta para la vivienda, la cual es vista para lograr un fin o un proyecto, como lo sería la casa propia. Por último, productos menos mencionados con son los APV, los cuales asocian a la tranquilidad que entregaría una mejor jubilación. Respecto otros productos financieros, como depósitos a plazo o fondos mutuos, si bien son mencionados, muy pocos entrevistados conocen cómo funcionan.

En línea con lo anterior, la conducta de ahorro de los entrevistados se podría graficar en la siguiente figura:

Ilustración 6: Pirámide de involucramiento con el ahorro y productos financieros



Fuente: BancoEstado

Al consultarles a los clientes respecto los atributos relevantes que debieran incorporar los productos de ahorro, primero que todo mencionan que estos debieran ser:

De fácil comprensión: Gran parte de los entrevistados (principalmente mujeres no poseedoras de productos financieros) mencionan que no han abierto este tipo de productos por falta de información, y que por lo demás, cuando se deciden a consultar, la información resulta confusa y poco concreta, generando cierto resquemor hacia los productos y con ello desmotivando la contratación.

No Castigos: Es relevante para los clientes que no existan castigan por el hecho de tener que anticipar los retiros. Clientes mencionan que a veces han tenido que retirar sus dineros por motivos de fuerza mayor como imprevistos o emergencias y que nos les ha gustado tener que pagar “una multa” por ello.

No Riesgos: Una parte importante de los entrevistado prefiere evitar que los productos representen un riesgo de pérdida alto. Esta es la principal razón por la cual tratan de evitar productos como fondos mutuos, ya que estiman, es necesario tener cierto expertise para mover los fondos.

Incentivos o Premios: Si bien no se trata de un elemento esencial, se menciona que sería atractivo que existieran premios o incentivos una vez que se realizan algún tipo de inversión o depósito. Se mencionan por ejemplo algo similar a la acumulación de kilómetros Latampass.

Beneficios Adicionales: Tampoco se trata de un elemento esencial, pero sí es nombrado. Los clientes valoran la existencia de convenios, ya sea en productos del mismo banco, o en comercios asociados.

Cabe mencionar que, específicamente sólo el segmento entre 18 a 24 años, menciona que otro elemento relevante a considerar en un producto de ahorro es la posibilidad de apertura y seguimiento en canales digitales. También en este segmento surgen algunos *insights* relevantes en relación con la forma de comunicar un producto de ahorro. Espontáneamente, este *target* menciona que para que realmente la comunicación sobre productos financieros de ahorro sea relevante y atractiva, debe hablar de dimensiones importantes para los jóvenes, A este respecto señalan, por ejemplo, que podría hacerse referencia al ahorro relacionado a viajes, o bien, a la premiación con kilómetros o millas

cada vez que se abone un monto al producto de ahorro. Otros, por su parte, mencionan que sería relevante que la comunicación sobre ahorro asociará el uso de estos productos a descuentos en experiencias, como cines o restaurantes. De esta manera, se generaría una mayor motivación al ahorro, asociado al disfrute. Desde ahí, este segmento juvenil “espera de vuelta un beneficio” al utilizar productos financieros de ahorro.

En otro ámbito, los drivers²⁴ o motivos para ahorrar, pese a ser diversos, son relativamente transversales a cada nivel socioeconómico, destacando como principales motivantes de ahorro:

- Cubrir emergencias o imprevistos (32%)
- Darse un “gustito” (29%)
- Vacaciones (25%)
- Viajes (24%)
- Educación (17%)

Una vez entendida mejor la relación de los clientes con el ahorro, identificados los conceptos que surgen al hablar respecto este, y detectados algunos drivers de consumo o atributos valorados, estimamos que es necesario profundizar respecto a la categoría referida al uso del vuelto con fines de ahorro. Para ello utilizaremos como proxy un estudio de evaluación de productos de ahorro que realizó BancoEstado, y en donde se evaluó una propuesta similar en términos conceptuales a Ahorro Vecino. La propuesta evaluada se denominó “Mi Molido”, y se trata básicamente de una aplicación que redondea los montos y guarda los vueltos, hasta que se junte un monto predeterminado, que luego se invierte en algún instrumento de ahorro.

Entre los elementos de agrado de la propuesta se detectó una percepción positiva, en términos que representa un beneficio relevante para los clientes, ya que en general los vueltos son percibidos como “perdidos”, por lo cual, ahorrarlos o invertirlos les sería útil. En la voz de un cliente: “me encantó; es la solución ideal para esas monedas que quedan en la cartera” (mujer de entre 30 a 40 años, poseedora de ahorro); “se pasó, lo

²⁴ Mapa Socioeconómico de Chile - GfK Adimark

encuentro muy práctico”(mujer de 45 a 55 años, poseedora de ahorro); “es ahorrar la plata que en general te piden para el hogar de Cristo, y con lo que los supermercados se ahorran impuestos” (hombre 30 a 40 años, sin ahorro). Otro elemento de agrado es que es percibido como un “ahorro ciego”, es decir, que no se darían cuenta que están ahorrando, evitando la sensación de dificultad o esfuerzo que implica la conducta de ahorro propiamente tal.

El planteamiento de “Mi Molido” también tuvo algunos elementos de desagrado que son necesarios de tomar en cuenta. Algunos entrevistados se resistieron en a la idea de invertir en fondos mutuos, y preferirían que el “molido” se destine a una cuenta de ahorro, de modo de evitar el potencial riesgo de pérdida de dinero. En voz de un cliente: “lo que sí, yo lo metería a una cuenta de ahorro. Eso de los fondos mutuos ya implica un riesgo de pérdida (45 a 55 años, poseedor de ahorro).

Cabe mencionar que no se observan resistencias espontáneas ante la propuesta de “Mi Molido”, resultando fácilmente comprensible por el target, valorando que puede realizarse de manera habitual o cotidiana. “Mi Molido”, se recibe positivamente, percibido como una herramienta útil y que estarían dispuestos a utilizar como instrumento de ahorro cotidiano, lo cual contribuye, a disminuir la resistencia o lejanía hacia la categoría ahorro, generando una sensación de “cotidianidad”, que le quita la “gravedad” o “presión” con la que se percibe la misma.

1.6.1. Encuesta

Para soportar los hallazgos descritos anteriormente se realizó una encuesta online, por conveniencia a 250 personas a lo largo del país, donde se consultaba por los mecanismos de ahorro que la persona utilizaba y se presentaba el nuevo producto, evaluando la aceptación, disposición monetaria y *drivers* que motivan su uso, entre otras consultas de caracterización.

Entre los principales resultados destacan²⁵:

- El 67% de los encuestados señala que ahorra de manera regular, y el 33% restante no lo hace por falta de motivación (28%) o por incapacidad de destinar dinero a este fin (5%).
- Dentro de los encuestados, el 82,64% si utilizaría el nuevo método de ahorro; al preguntárseles por si ahorrarían 700 pesos adicionales al pago de una cuenta de telefonía por 11.300 pesos.
- Esta penetración es transversal a estratos socioeconómicos y características psicográficas, aunque se ve fortalecido en personas que tienen características más tradicionales en el ahorro, formas de relacionarse con sus cuentas (medio de pago) y nivel de estudio; lo cual se ejemplifica a continuación.

Tabla 5: Disposición al Ahorro del vuelto según lugar de Pago de Cuentas y Formas de Ahorro

Disposición a Ahorro Vecino	Centro Pago Tercerizado (Ej. CajaVecina)		Centro Pago Propio		Internet	
	Ahorro Simple	Ahorro Complejo	Ahorro Simple	Ahorro Complejo	Ahorro Simple	Ahorro Complejo
No	4,88%	37,50%	0,00%	0,00%	18,09%	38,71%
Si	95,12%	62,50%	100,00%	100,00%	81,91%	61,29%

Fuente: Elaboración Propia

²⁵ Nota: es relevante destacar la no ejecución de análisis con métodos estadísticos complejos como *Cluster*, por la conveniencia de la muestra y el riesgo evidente sobre la no representatividad poblacional de la misma.

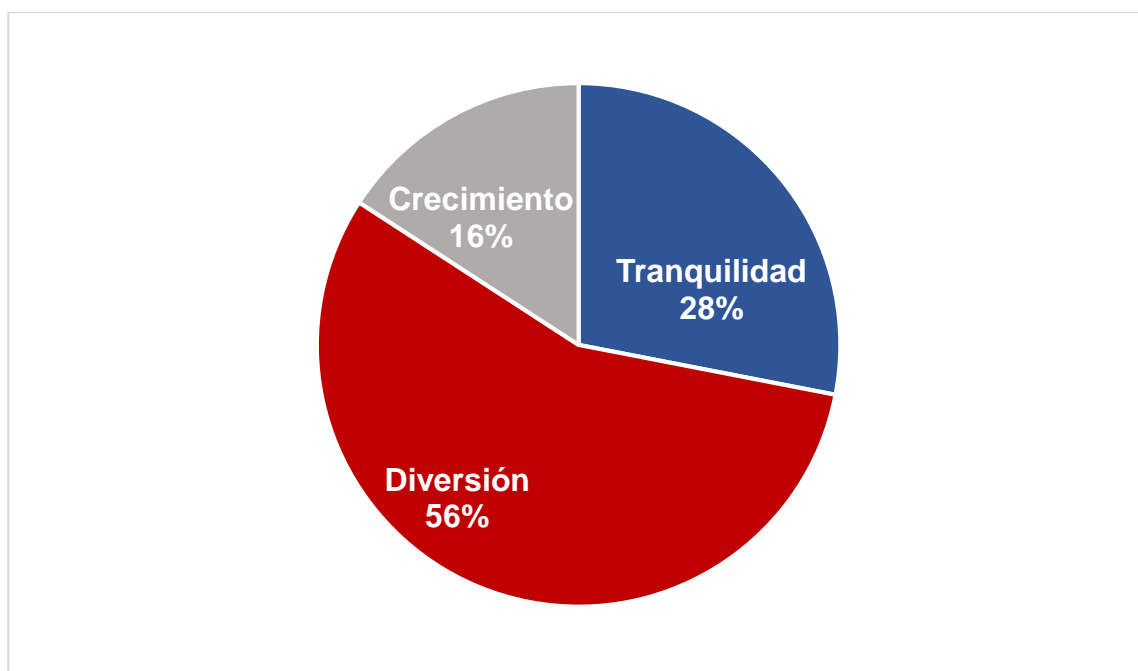
Tabla 6: Disposición al Ahorro según lugar de Pago de Cuentas y Nivel Educativo

Disposición a Ahorro Vecino	Centro Pago Tercerizado (Ej. CajaVecina)		Centro Pago Propio		Internet	
	Educación Secundaria	Terciaria	Sec.	Ter.	Sec.	Ter.
No	4,00%	13,33%	0,00%	0,00%	11,11%	22,50%
Si	96,00%	86,67%	100,00%	100,00%	88,89%	77,50%

Fuente: Elaboración Propia

- Dentro de las motivaciones que tendría este ahorro se aprecian 3 grandes grupos: Crecimiento, Tranquilidad y Diversión, según la siguiente estructura:

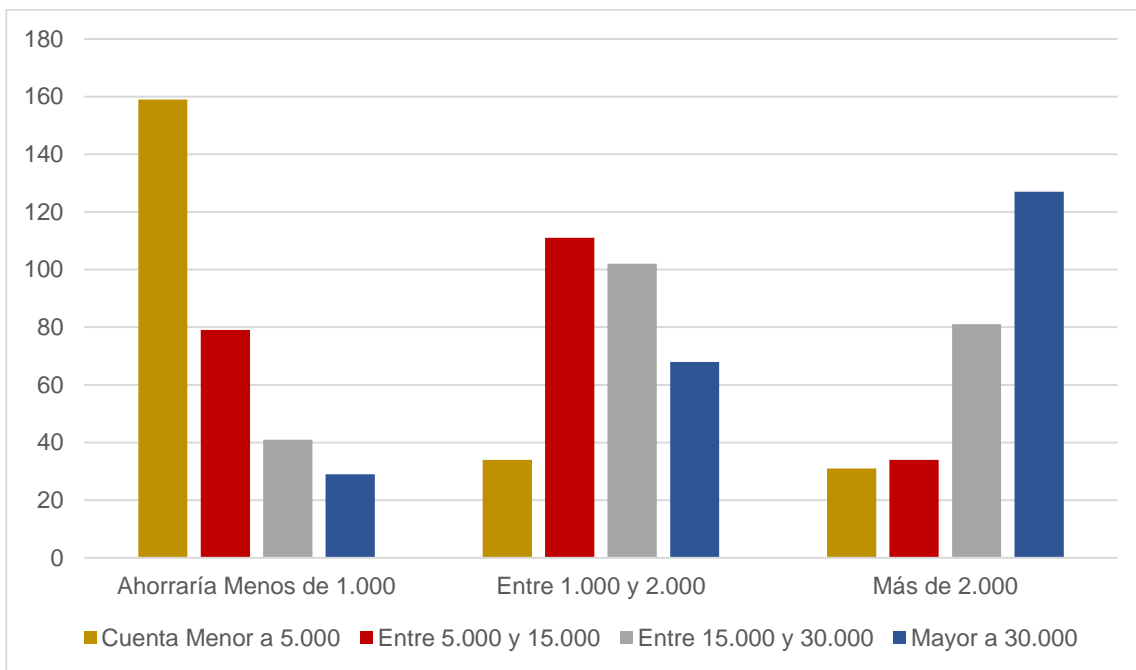
Gráfico 9: Motivos para AhorroVecino



Fuente: Elaboración Propia

- Por último, dentro de los aspectos a destacar del levantamiento realizado se encuentra la disposición a dar profundidad a AhorroVecino. Esto implica que mientras mayor sea el valor de la cuenta se produciría el efecto de precio de referencia del valor de la cuenta sobre un monto a ahorrar, “aminorando” el dolor de desprenderse de una mayor cantidad de dinero para ahorro por la mayor suma pagada en la cuenta.

Gráfico 10: Penetración nominal de AhorroVecino según tenor de la cuenta a pagar



Fuente: Elaboración Propia

1.7. Grupo de Interés – Operadores

Los cerca de 21 mil operadores de CajaVecina son microempresarios clientes de BancoEstado Microempresas. El 98% de la red de operadores corresponden al segmento comercio, en donde el 71% son almaceneros y pertenecen al canal tradicional. El 27% restante corresponde a clientes de segmento comercio, en donde se encuentran bazares, panaderías, botillerías, cibercafés, etc. Respecto el perfil de los operadores, la mayoría son mujeres (68%), cuya edad media es de 50 años. Los hombres son levemente mayores, alcanzado una edad promedio de 51 años.

La forma en que operan el servicio es que a estos clientes microempresarios se les asigna una línea de crédito, la cual deben estar constantemente balanceando o “neteando” con depósitos y abonos pues, si no lo hacen de esa manera, deben estar visitando constantemente la sucursal para realizar abonos a dicha línea y de esta forma liberar cupo.

Para ahorro de bajos montos en esta modalidad, el operador cumple un rol fundamental en el correcto desarrollo del plan de marketing, ya que es el canal de distribución para nuestro servicio. Es por ello, y pese a que no negocia en cómo ofrecer el servicio, es probable que surjan conflictos respecto la utilización del vuelto con los operadores, ya que estos podrían tener un incentivo a que este fuese gastado en su local comercial. En este punto habría que entenderlos y generar algún tipo de compensación que incentive la correcta oferta del producto.

1.7.1. Levantamiento con Operadores CajaVecina

Para apoyar la viabilidad en el momento de la verdad con el Almacenero, se conversó²⁶ con 10 Operadores, presentando el nuevo Servicio y levantando aspectos asociados a la disposición de ofrecer el servicio y sus apreciaciones con respecto al uso del vuelto cuando el cliente opera a través de CajaVecina.

Tabla 7: Levantamiento con Operadores CajaVecina

	Comuna	¿Disposición a Ofrecer el Servicio?	Observación / Comentario Relevante
Operador 1	Quillón	Si	<i>“La gente que viene, paga su cuenta y se va...”</i>
Operador 2	Quillón	Si	<i>“Es buena idea, porque así puedo ayudar a mis vecinos...”</i>
Operador 3	Quillón	No	<i>“No tengo problema en ofrecerlo, pero los jóvenes solo sacan plata cuando les depositan ...”</i>
Operador 4	Quillón	Si	<i>“Vienen muchos jubilados y de bajos recursos, quienes no tienen para ahorrar grandes sumas...”</i>
Operador 5	La Reina	Si	
Operador 6	Nuñoa	Si	<i>“Es algo bueno para ayudar a la comunidad...”</i>
Operador 7	Nuñoa	No	
Operador 8	Nuñoa	Si	
Operador 9	Nuñoa	Si	<i>“Lo veo como una alcancía a la que no podrían llegar tan fácil y sacar cuando quieran...”</i>
Operador 10	Nuñoa	Si	

Fuente: Elaboración Propia

A modo de resumen de la tabla anterior, se percibe una positiva disposición para ofrecer el producto, en lo cual ellos no perciben una amenaza respecto al uso del vuelto de estas transacciones, más bien – de manera positiva – lo ven como una manera de ayudar a sus vecinos a ahorrar.

²⁶ Levantamiento realizado en locales que operan con Caja Vecina en La Reina, Nuñoa y Quillón, entre el 20/09/2017 y el 29/09/2017.

1.8. Análisis FODA

Fortalezas La introducción de la categoría en un canal consolidado, con amplia cobertura nacional y que atiende en cada comuna del país, que además es valorado satisfactoriamente por los 3.5 millones clientes que realizan sus transacciones (27 millones) mensualmente permitiría enfocar los esfuerzos en dar a conocer la categoría y la marca, junto con lograr una penetración adecuada; por sobre el desarrollo del canal como actividad prioritaria.

Adicionalmente, el construir la marca bajo el alero de BancoEstado permitiría traspasar elementos y emocionalidad positivos de ambas hacia Ahorro Vecino, por la ya mencionada valoración positiva entre su cartera de clientes y usuarios, agilizando la construcción de la marca y un posicionamiento adecuado.

Por último, la capacidad técnica en el desarrollo de proyectos de gran envergadura implementados en conjunto con la comunidad por parte de BancoEstado y CajaVecina, permitirían desplegar de manera eficaz y eficiente el servicio.

Debilidades Se detecta como una debilidad la prioridad que pudiese tomar este proyecto para la corporación BancoEstado, ya que, al trabajar en una industria altamente competitiva, la entidad se encuentra en un constante proceso modernizador, por lo cual pueden surgir algún tipo de resistencias desarrollar proyectos para CajaVecina como prioridad corporativa.

Oportunidades A nivel de Industria, se aprecia un aumento en la capacidad de ahorro declarada por los habitantes de Chile, lo que se refleja en un incremento sostenido en el número de cuentas de ahorro en Chile, superando en Marzo 2017 las 21 millones de cuentas. Lo anterior denota una preocupación por el tema por parte de los Chilenos, ya que existe conciencia respecto de sus beneficios, y el impacto social positivo que puede lograr para alcanzar metas y logros, lo cual puede apoyar el éxito del producto. Otra importante oportunidad identificada se refiere a la nueva red de adquirencia que será operada por BancoEstado, la cual representará una importante oportunidad para el crecimiento de CajaVecina, pudiendo dar acceso a sus productos y servicios a la totalidad de los comercios de Chile.

Amenazas Dentro de los principales aspectos del entorno que podrían impactar negativamente en la implementación del nuevo servicio destacan el uso alternativo que le pueden dar a estos vultos, como lo son otras opciones de la industria o el destinarlo a otros usos (donaciones, ahorro informal, gasto menor). Adicionalmente se aprecia la influencia negativa que los almaceneros podrían tener en la decisión de ahorro, pudiendo ver a Ahorro Vecino como competencia respecto del uso del vuelto en compras en sus locales comerciales. Otra amenaza, son las bajas barreras de entrada para esta categoría, alta competencia en la industria financiera en Chile y la baja diferenciación que se puede lograr con el producto real, por lo cual existe la posibilidad de la entrada de nuevos actores a la categoría, pudiendo desarrollar una propuesta similar en corto tiempo de tener la intención de hacerlo.

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
- 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
- 12) Campaña Pienso luego Decido: www.sernac.cl
- 13) Estudio Tendencia del Canal Tradicional, de la consultora Kantar Worldpanel
- 14) www.compraqui.cl
- 15) www.subtel.cl
- 16) Datos de la competencia: www.bancocrediChile.cl/ www.sencillito.com / www.multicaja.cl / www.supercaja.cl / 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/