



“CASO CAJAVECINA S.A”

Parte II

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumna: Marta Jancso Acuña

Profesor Guía: Ismael Oliva

Santiago, Septiembre 2017



Agosto 2017

Marta Jancso

CASO CAJAVECINA (A): Seguir creciendo en un entorno de cambios tecnológicos (parte II).

Introducción¹

“CajaVecina” filial de BancoEstado de Chile, permitió que los usuarios de esta red transaccional efectuarán operaciones financieras² y no financieras³, en almacenes y comercios de todo Chile. CajaVecina llevaba transacciones de los “usuarios” y clientes al Banco y viceversa en el mismo barrio donde vivían o trabajaban las personas, con amplia cobertura y de bajo costo (anexo N°1).

A fines del año 2016 “CajaVecina”, con indicadores positivos de transacciones mensuales (26 millones) (Anexo N° 3), 19.200 puntos de atención e indicadores positivos de satisfacción de usuarios; rentabilidad entre otros, posicionaron a CajaVecina con gran éxito en sus 10 años de operación.

Mientras tanto la matriz BancoEstado enfrentaba nuevos desafíos dado los millones de clientes y transacciones además de la tendencia creciente en clientes y usuarios que estaban “digitalizando” los servicios financieros en el celular.

Marta Jancso, Gerente General de CajaVecina preparaba el plan estratégico al 2020 que presentaría al directorio de la filial la próxima semana Revisada la información disponible⁴ y cuestiona si los clientes bancarios al efectuar sus transacciones en el computador (internet) o al teléfono celular; ¿podrá CajaVecina mantener su crecimiento?, ¿Ampliará su cobertura y transaccionalidad el próximo trienio?

1 Para mayor detalle ver Parte I de la alumna Karla Barriga A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

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

3 recarga de minutos para celulares (prepago), pago de cuentas de servicios de luz, agua, teléfono, gas, autopistas, etc. Recaudaciones de seguros de accidentes personales, empresas de cosmética (Avon, Ebel, Natura cosméticos, etc.) y de empresas mayoristas, abastecedoras de los comercios en los rubros de: confites, cecinas, bebidas entre otras.

4 el mapa estratégico, las transacciones del banco, las curvas exponenciales en puntos de atención, la rápida adopción de la aplicación “PagoRUT”, el uso de internet y Mobile de los clientes bancarios, entre otras.

Orígenes del BancoEstado: El Rol social

BancoEstado es el banco del Estado de Chile⁵, único banco público del país y también, el más grande en el país. Con un propósito eminentemente social a partir de la promulgación de “Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile⁶” en el año 1977, que lo reconoció como empresa autónoma del Estado con el objetivo de: proveer al país de servicios bancarios y financieros, potenciando, el desarrollo de las actividades económicas. Más de 160 años al servicio del país, una estrategia alineada y coherente con el rol social, generó alto impacto social y un valor compartido para sus trabajadores, clientes y el Estado.

En el año 2016, BancoEstado y filiales, contaban con: 9 millones de clientes “CuentaRUT”; 10 millones de cuentas de ahorro vigentes; 1 millón de créditos hipotecarios; 13 millones de clientes únicos; 792 mil clientes de pequeña y micro empresa; más de 3 millones clientes internet, 1.6 millones clientes Mobile, y más de 230.000 clientes usando la nueva App,” PagoRUT” del Banco. Generó, además, acceso universal a los habitantes del país, a través de su amplia y variada cobertura, resumida en: 392 sucursales BancoEstado; 107 Sucursales “ServiEstado”; 2.378 Cajeros Automáticos, canales a distancia (Internet, Mobile y la app: “PagoRUT”) y más de 19.200 comercios asociados al modelo de CajaVecina (Anexo N° 7).

CajaVecina: Herramienta de inclusión social en Chile. ⁷

Sociedad de servicios Transaccionales CajaVecina S.A, (CajaVecina S.A), nació como una “Sociedad de Apoyo al Giro Bancario” en Octubre del año 2016, como modelo de corresponsalía bancaria que generó acceso al sistema financiero formal de millones de usuarios. Su estructura legal y organizacional se presenta en Anexo N° 8.

CajaVecina permitió a las personas que habitaban zonas aisladas, lejanas a las ciudades o densamente pobladas, efectuar transacciones con el uso de dispositivos electrónicos POS instalados en los almacenes de barrio. Las transacciones disponibles (Financieras y No financieras) se realizaron con plásticos del

⁵ Con personalidad jurídica y patrimonio propio, es supervisado hasta hoy por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F) y regulado por el Banco Central de Chile, relacionándose con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile D.L. No 2.079 de 1977, publicada el 18.01.1978.

⁶ Dictada con carácter complementario de la constitución de un Estado, y es necesaria desde el punto de vista constitucional para regular o normar materias específicas, siendo una de sus principales funciones la formación de una regla para desenvolver un precepto o institución. Estas leyes por lo general tratan acerca del desarrollo de las libertades públicas y de los derechos fundamentales, colocando límites en su aplicación, para así poder garantizar su cumplimiento. La Ley Orgánica del Banco, es el DL N°2.079 dictada por la Junta de Gobierno de la República de Chile el 16 de Diciembre de 1977.

⁷ Para mayor detalle ver Parte I de la alumna Karla Barriga A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

BancoEstado o efectivo y a modo de ejemplo en noviembre del año 2016 con más de 19.200 puntos se registraron más de 26,1 millones de transacciones por un monto total superior a los \$565 mil millones de pesos⁸ (Anexo N°9).

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

A fines del año 2005, Chile⁹ contaba con indicadores de crecimiento del 6% superando a los socios comerciales de la época. Condiciones externas e internas favorables¹⁰ generaron positivos resultados económicos, que se vieron reflejados en la alta percepción mundial (índice de competitividad del “World Economic Forum” año 2005)¹¹. Nuevos empleos, mejoras en el ingreso per cápita, aumentaron el consumo de las familias y la migración desde zonas rurales a la capital, más alfabetizada y demandante. Pese a lo anterior, en cifras de la OCDE¹², Chile mantenía un 20% de población bajo la línea de la pobreza, más de un tercio de las comunas¹³ de Chile y casi 4 millones de personas¹⁴ no tenían acceso a servicios financieros para administrar sus ingresos, satisfacer las necesidades de financiamiento, ahorro, inversión, pagar cuentas¹⁵.

El Plan estratégico del Banco para los años 2006 -2010¹⁶, puso énfasis en la bancarización¹⁷, la expansión en las pequeñas y microempresas y la ampliación de la red del Banco existente. Se propuso llegar a cada comuna del país y asumir la misión de cruzar límites a través de tres ejes: 1) Diseñar productos acorde a las necesidades de los clientes y la misión o rol social del Banco; 2) Adecuar los productos existentes, a las necesidades de los segmentos¹⁸ identificados previamente y 3) Ampliar los canales, dado que la estructura existente a fines del 2005 no facilitaba la “inclusión financiera”¹⁹. Es así como en noviembre

8 Moneda local: Pesos chilenos (\$). 1 dólar = \$638,24 fuente: indicadores financieros, www.BBVA.cl, 27.08.2017.

9 Fuente: (Chile, Ley General de Bancos, 1996 - 2005)

10 Precio inter. del cobre en alza, apreciación del peso respecto del dólar, política monetaria estable, superávit estructural de 1% del PIB, aumento de la demanda interna, sumados al bajo costo de financiamiento con récord de inversión interna (29% del PIB), Fuente: (Ricardo Ffrench-Davis y Rodrigo Heresi, 2011)

11 Situó a Chile en el primer lugar en América Latina, cuarto entre las economías emergentes y 23 de un total de 117 países encuestados; además, lo ubicó en el primer puesto al evaluar el manejo de políticas macroeconómicas.

12 Un indicador de pobreza es la serie de Gini, fluctúa entre 0 sin desigualdad y 1 muy desigual. En Chile el indicador el año 2005 fluctuaba entre 0,511 año 2007 y sitúa a Chile como el país con la mayor desigualdad de ingreso. (OECD, 2015)

13 Chile tiene geográficamente 346 comunas, repartidas en 15 regiones

14 Año 2005: 16.2 millones de habitantes, estimación realizada con antecedentes del Censo 2002. FUENTE: (INE CELADE)

15 “Actualmente en Chile existen alrededor de 5.000 localidades (Ciudades, Aldeas, Caseríos y Pueblos), que no cuentan con ningún tipo de servicio bancario, lo que abarca a 1.491.722 personas aproximadamente. Además existen 61 comunas en las que BancoEstado es único Banco, a través de una Sucursal, en el cual se atienden todas las necesidades de servicios financieros de la población. Algunas de estas comunas cuentan con localidades muy apartadas, para las que no es fácil el acceso a la oficina de BancoEstado”, fuente: (CajaVecina S.A, 2006)

16 Fuente: (BancoEstado, 2016)

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

18 Segmentación: método que pretende limitar los clientes objetivos posibles a los que dirigirse. Criterios de segmentación son: segmentación geográfica, segmentación social (Edad, sexo, etc.), financiero (ingresos, tipo de trabajo, etc.), grupo homogéneo (personas, pymes, empresas, corporativa, etc.).

19 La Red Internacional Educación Financiera INFE3 define “inclusión financiera”: el proceso de promoción de un acceso, oportuno y adecuado a una amplia gama de servicios y productos financieros regulados y la ampliación de su uso hacia todos los segmentos de la sociedad mediante la aplicación de enfoques innovadores hechos a la medida, incluyendo actividades de sensibilización y educación financiera con el objetivo de promover tanto el bienestar financiero como la inclusión económica y

del año 2005, en un pequeño negocio en el Sur de Chile, se efectuó la primera transacción de CajaVecina.

Objetivos, Características y Estrategia de la Red CajaVecina:

El objetivo principal de CajaVecina fue facilitar el acceso de las personas (usuarios y clientes) a los servicios disponibles en los comercios que se identificaron como “CajaVecina”, en cualquier lugar del país y en horario ampliado²⁰. A partir de ello los desafíos que se impuso CajaVecina fueron:

- Ser un canal alternativo a los tradicionales, ampliando la cobertura transaccional financiera a zonas geográficas desatendidas, de alto riesgo social o densamente pobladas, a un bajo costo.
- Generar “cobertura” apoyando con ello el proceso de inclusión financiera que lideró BancoEstado.
- Migrar operaciones bancarias en efectivo a transacciones electrónicas (con medio pago), disminuyendo el uso de efectivo, la concurrencia al banco, y el alto riesgo de portar valores.
- Gestionar la Red, generando capacidades necesarias para que usuarios y clientes del Banco pudiesen hacer trámites en horario ampliado como propuesta de valor inicial.
- Acercar los servicios financieros al lugar donde viven o trabajan los clientes, innovando en tecnología y conectividad.
- Estar presente en el 100% de las comunas de Chile.

Estos desafíos se tradujeron en una gestión orientada a la eficiencia, el rendimiento a bajo costo y el retorno a la inversión, operando con una **Alta valorización percibida (Anexo N°2)** de corresponsales y usuarios respecto a los atributos²¹ de: **1)Confianza y Seguridad**, ya que poseía estándares exigidos legalmente por el sistema financiero, acercó el Banco a localidades alejadas y densamente pobladas, brindó comodidad para realizar los trámites y permitió el uso de los medios de pago BancoEstado (CuentaRUT, Cuenta corriente, Ahorro, Cuenta vista), entre otros; **2)Inmediatez**, es decir, estar disponible en el 100 % de las comunas del país, lo cual redujo costos de transporte y desplazamiento y apoyó al estado en el pago de pensiones y subsidios a los segmentos vulnerables de la población; **3)Comunidad**, es decir que por una parte más clientes ingresaron al negocio, pero además, CajaVecina

social (García et al., 2013)". Fuente: (Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, Enero 2017)

20 Ampliado: operará según horario de atención del comercio (todos los días del año, las 24 horas).

21 Resumen en Anexo 1 Fuente: (GKF Adimark Chile, diciembre 2015)

se distinguió como un aporte a la comunidad, en tanto funcionaba como un Servidor comunal como atributo diferenciador y desarrolló el comercio en la misma.

El Modelo de Negocio de CajaVecina.

Entorno:

En el ecosistema de la Red CajaVecina, se dan las siguientes relaciones y participantes (Anexo N° 14):

A. **Modelo de “Asociatividad”:** clientes y/o usuarios de CajaVecina, corresponsales, BancoEstado (unidades de: operaciones, sistemas, banca mayorista entre otras), filial microempresas, empresas proveedores de servicios, entre otros.

B. **Competidores:** El mercado de las corresponsalías se mide en Número de POS disponibles en los comercios. En agosto del año 2016 el tamaño fue de 38.406²² POS.

La competencia relevante en Chile se consideró en función de los servicios disponibles, naturaleza de los comercios que operan como corresponsales, tamaño y cobertura de la red, foco comercial de los corresponsales. En base a estos criterios, existen al menos 8 operadores de redes de corresponsalía en Chile ²³: “Caja CHILE “de Banco de Chile (9%), Multicaja (15%), Servipag Express (6%), SuperCaja de Banco Santander (8%), Sencillito (2%), Puntos BCI de Banco BCI (1%) y CajaVecina - BancoEstado (51%) (Anexo N° 14).

Clientes y Usuarios: Clientes del BancoEstado: Personas naturales con giro comercial segmentos: micro, pequeña y mediana empresa. Mantenían una relación contractual con el Banco a través de los productos y servicios del Banco²⁴. Para fines del año 2016 BancoEstado registró más de 12 millones de clientes (Anexo N° 15); **Quienes usan efectivo:** Público en general que efectuó transacciones con efectivo, pudiendo ser clientes y no clientes del BancoEstado. Dado que no se registró un número identificador de quien efectuó la transacción, no es posible identificar este universo; **Corresponsales de la Red:** microempresario que tiene una CajaVecina en su negocio (Anexo N° 16)

²² Fuente: (Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, agosto 2016) tabla N°6: Número de puntos de acceso e indicadores por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km². Datos a octubre 2015.

²³ Elaboración propia, según estudio de la competencia y levantamiento de información de fuentes en Internet como las paginas institucionales de Multicaja, Puntos BCI, Puntos Chile, Sencillito, Servipag, entre otros y de fuentes como: SBIF, ABIF, al cierre del año 2015, con un tamaño de red de 28.250 corresponsalías de las cuales 16.504 eran CajaVecina a fines de 2015. Para el caso de Multicaja sólo se consideran como competencia aquellos puntos instalados en pequeños comercios y no en grandes tiendas o retail.

²⁴ Productos BancoEstado: CuentaRUT, Chequera Electrónica, Cuenta Corriente, Tarjetas de crédito, productos de crédito, hipotecario entre otros y servicios (Pago de remuneraciones, pago de proveedores, subsidios del estado, pago pensiones IPS, entre otros).

C. **Sustitutos:** A partir de las transacciones disponibles en CajaVecina y “potencialmente migrables” a otros canales (Anexo N°9) se identificaron los grupos siguientes:

- **Para Abastecimiento de efectivo:** Excluyendo otras corresponsalías bancarias las personas pueden obtener efectivo desde sus cuentas corrientes y/o de débito a través de: 1) Cajeros Automáticos (7.994) y sucursales bancarias (2.273)²⁵. 2) Cajas de supermercados y retail que dispensan vuelto (18.153)²⁶ (Anexo N°17).
- **Sistemas de Medios de Pago:** Con tarjetas de débito o crédito fue posible pagar la compra de bienes y servicios en terminales asociados a Transbank²⁷; efectuar transferencias de fondos bancarios en línea y obtención de efectivo en Cajeros Automáticos. Crecimientos de los medios de pagos redujo la dependencia de efectivo, mejoró la eficiencia y comodidad del sistema de pagos en general (Anexo N°21d). El uso del débito se asoció al proceso de inclusión financiera en Chile, específicamente a la CuentaRut de BancoEstado²⁸ (Anexos N°12).
- **Banca On Line:** Transformaciones tecnológicas (internet, Smartphone, Mobile, aplicaciones auto descargables (APP, Tablet entre otras) y mejoras a la comodidad, rapidez, costo y seguridad de las transacciones, permitieron a los usuarios y clientes del sistema financiero acceso en tiempo real (On line) para transferencias y recepción de fondos, pago de cuentas de servicio, recarga de celulares, solicitud de créditos, inversiones y ahorro desde el hogar o la oficina en un horario 7x 24 los 365 días del año. En la encuesta financiera de hogares del año 2014 efectuada por la SBIF se recoge que el porcentaje de hogares usuarios de Banca On line fue de un 38 %. (Anexo N° 21d)²⁹

Actividades y Procesos Claves en CajaVecina: El esquema de operación de CajaVecina se presenta en el Anexo N°14 y las actividades claves son:

- **Afiliación de Comercios:** Una vez seleccionados los comercios a partir de candidatos a “Corresponsal”, obtenidos de la Georreferenciación, alianzas con mayoristas, empresas de venta

25 Tabla N°6: Número de puntos de acceso e indicadores por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km2., (Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, Agosto 2016).

26 Fuente: (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena, Junio 2015)

27 Transbank: Sociedad de Apoyo al Giro Bancario Chileno Constituida según artículo 74 de la Ley General de Bancos. Operadora de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito constituida de conformidad al artículo 35 N° 7 de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile, las disposiciones de los Capítulos III.J.1 y III.J.2 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile y el artículo 2° de la Ley General de Bancos. de Tarjetas de Crédito S.A.,

28 Informe “Inclusión Financiera en Chile” de la SBIF (11.243 de Agosto 2016) entrega “evidencia empírica adicional sobre el nivel de Inclusión Financiera de Chile, con un alto nivel de acceso a productos financieros. “En efecto, el 98% de la población adulta cuenta con al menos un producto financiero, de este resultado se desprende que la cuenta vista del BancoEstado conocida como “CuentaRUT” tiene un rol fundamental, logrando una cobertura de 43% de la población con más de 6 millones de cuentas a junio de 2015 (8,3 de millones a diciembre de 2015)”.

29 Fuentes: (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena, abril 2015), (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena, abril 2017)

masiva, entre otros, se incorporan a la CajaVecina una vez que aprueban el scoring de evaluación. Finalmente, la relación entre CajaVecina y el corresponsal quedaba en un contrato de servicio.

- **Licitación de productos y servicios:** Los servicios contratados fueron licitados mediante concursos públicos que efectuó la unidad de Administración y finanzas de CajaVecina. Lo mismo ocurría para la compra de material de merchandising. Parte clave y estratégica de la operación de CajaVecina fue su modelo de licitación de servicios que se gestionaban y administraban buscando la eficiencia. Ejemplo; eran la postventa del canal, con altos estándares de servicio, se premiaban los sobrecumplimientos o castigaban los atrasos a plazos estipulados en contrato, asegurando el cumplimiento que resulta en indicadores de satisfacción percibida de los usuarios sobre un 84% promedio anual (Anexo N°10).
- **Logística de implementación y aprovisionamiento de equipos:** Correspondía a la implementación de las maquinas (POS) en los comercios a través de empresas externas. Dado que existen SLA en la implementación, mantención y capacitación tecnológica en los puntos, las unidades de CajaVecina debían tener personal que gestione estos SLA asociados a los pagos de servicios, actividad clave.
- **Servicios de post venta:** Gestionados contractualmente a través de SLA definidos para cada etapa del servicio, los servicios de post venta eran otorgados a través de empresas de: tecnología, soporte operacional, Call Center, entre otras. El modelo de atención de post venta se realizaba a través de 3 mesas de atención que gestionaban los requerimientos y aseguraban la calidad del servicio.
- **Recursos Humanos:** Dada la especialización del negocio y las herramientas de geo referenciación, geo negocio, análisis de datos, gestión de modelos estadísticos y comportamentales, las personas que trabajaban en CajaVecina eran profesionales e ingenieros en un 70% de la dotación, con amplio sentido social y espíritu de servicio.
- **Tecnologías:** Administrada y gestionada con tecnología, hardware y software de alta performance. Se utilizaban sistemas de monitoreo 7x24 “Splunk” capaces de generar modelos predictivos de fallas, tiempos sin operación, problemas tecnológicos, entre otros. Actividad diferenciadora para el negocio.
- **Investigación:** actividad clave y relevante en CajaVecina para detectar oportunidades de negocio, nuevas tecnologías en máquinas (POS), software, conectividad, herramientas de soporte entre otras. Esta unidad estaba encargada además de investigar campañas y premios para que CajaVecina participe y vaya generando posicionamiento de marca.

Beneficios y Costos Asociados al Modelo de CajaVecina:

Para el usuario/Cliente³⁰ : Acceso a los servicios disponibles en CajaVecina en su lugar de trabajo o donde viven, con las siguientes consecuencias: Ahorro de tiempo y dinero (Anexo N°1, N°11); Inmediatez para contar con efectivo “a la vuelta de la esquina” y Comodidad (horario de atención) (Anexo N°1). Generó además desarrollo Económico en localidades que hasta la llegada de CajaVecina no tenían servicios financieros disponibles (Anexo N°11).

Para Corresponsales: Incrementó el flujo de clientes y las ventas, se diferenció de otros comercios con un servicio que le otorga un estatus superior al tener las marcas “CajaVecina” del BancoEstado, se identificó como “Servidor Social”, ya que entregó un servicio “esencial” para los vecinos, generó comisiones por la cada transacción, además de un porcentaje por las recaudaciones de celular (Anexos N°2 y N°11). Los insumos y soporte han sido sin costo para el corresponsal.

Para BancoEstado: Acercó el Banco a sectores alejados de las zonas urbanas, facilitando la inclusión financiera, aportó positivamente a la calidad percibida de la institución, pues el corresponsal es percibido como un “buen vecino” (Anexo N°10), apoyó la multicanalidad y la cobertura del Banco (Anexo N° 7), generó mayor eficiencia en costo respecto a sucursales o cajeros automáticos, con ahorros en el año 2015 cercano a los \$80.000 MM anuales (Anexo N° 19) versus efectuar estas transacciones en los otros canales del BancoEstado. En términos de costos, significó una disminución en su operación (no requiere infraestructura), teniendo además alta disponibilidad tecnológica (Anexo N°4). Por otra parte, los corresponsales fueron un punto de contacto importante con los clientes y usuarios del banco. Esto apoyó el mandato social del Banco.

Para el Estado: Facilitó la entrega de servicios a los chilenos y residentes del país sin discriminación, Ofreció oportunidades transversales para todos los usuarios hayan sido clientes o no de BancoEstado y apoyó la inclusión financiera que favorece el desarrollo de Chile³¹.

Para CajaVecina: Significó ingresos para la filial por conceptos de Venta de transacciones a BancoEstado (monto fijo por cada transacción) y Recaudaciones de prepago de celulares que las

³⁰ Anexos N°11 y trabajo de investigación de BBVA research: (Camara, 2015).

³¹ Fuente: (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, agosto 2016), capítulo 3, gráfico N° 6. Rec. N° 1, páginas 18 y 19.

empresas de Telecomunicaciones pagan a CajaVecina (% del monto). Los costos fueron: gastos de operación de la filial; pago de comisiones a los negocios por cada transacción, insumos (máquina y papel), además de la continuidad del negocio (implementación y mantenimiento de puntos, call center, servicios de post venta). De este modo, el balance económico final de CajaVecina fue superior a los \$2.300 millones de pesos chilenos (Anexo N° 20) y comparó con el impacto de la red a partir del: cálculo del Van Social³² o lo ahorrado por uso alternativo de CajaVecina³³ (Anexo N°19).

Innovación como Pilar de la Estrategia social en CajaVecina

Las definiciones estratégicas de BancoEstado fomentaron la innovación como pilar estratégico en su gestión (Anexo N°6), lo que se evidenció en la creación de la CuentaRut y CajaVecina³⁴ como ejes de la inclusión financiera (Anexo N°12). Respecto a esta última, la innovación debía ir de la mano con los corresponsales y de la gestión a larga distancia de la red transaccional. En este sentido, fue necesario aumentar las transacciones sin sacrificar calidad, sin aumentar los costos operacionales de la red y sin descuidar a los operadores y el rol de inclusión y bancarización encomendado.

A partir de esto se generó la estrategia comercial de CajaVecina, la cual se basa en 4 pilares (Anexo N°21: **1) Crecer y reponer** aquellos negocios de microempresario con deterioro comercial o que dejan de operar; **2) Ser una oferta de valor** para los corresponsales (socios estratégicos) y accionistas (BancoEstado y ServiEstado); **3) Eficiencia en el “rendimiento” del punto**, generando mayor transaccionalidad en el punto a través de campañas con operadores y usuarios de la Red y **4) Mantención Proactiva** con foco en la mejora continua de los procesos y procedimientos. Esta estrategia resultó beneficiosa para BancoEstado (Anexo N°22), en términos de dar cumplimiento a su rol social. Generó además cobertura en el 100% de las comunas del país, y se convirtió, además, en la única presencia financiera en todo el país (Anexo N° 22).

Evolución de la industria Bancaria:

Hasta la segunda mitad del siglo XX los bancos desarrollaron sus negocios en sucursales físicas,

³² Modelo de evaluación social, determina el ahorro que tienen los usuarios en transporte y tiempo, valorizados según el Ministerio de desarrollo social Chileno, Anexo N° 11.

³³ Modelo de valorización económico contempla todo el Macro sistema asociada a CajaVecina, costos directos e indirectos, Anexo N° 21 que compara los costos e ingresos del ecosistema completo versus usar transacciones de canales alternativos como sucursales BancoEstado, ServiEstado o cajeros automáticos.

³⁴ Fuente: (Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, Agosto 2016). Hitos asociados a la estrategia de Inclusión Financiera de Chile y N° Recuadro 1. Banca estatal e Inclusión Financiera Datos a octubre 2015, páginas 18 y 19.

desplegando personal, infraestructura y costos importantes. En los albores del siglo XXI, separar la masificación de Internet y la banca electrónica resultó imposible. Las transacciones efectuadas virtualmente en las páginas web de los bancos buscaban rentabilidad a largo plazo, reducción de costos operativos con menor presencia física, generando nuevas ofertas de productos y servicios, novedosas y actualizadas a “un click”, con servicios disponibles y conectados en cualquier lugar, todos los días del año. Esta nueva “forma de hacer banca”, se denominó banca virtual y redujo los costos y el relacionamiento con los clientes, pero sobre todo cambio el modelo de negocio bancario (Anexo N° 23)

Innovación en la experiencia del cliente:

Nuevas tendencias como Internet y productos digitalizados llegaron para quedarse. El desafío de las entidades bancarias fue el uso de la tecnología, adaptar: los modelos de negocios al entorno, al ecosistema demandante de innovación a partir de un trabajo colaborativo entre las entidades financieras, las empresas “start up”, las “Fintech”, los dispositivos móviles (IOS, Android), las tecnologías de comunicación con mayor ancho de banda (4G) y finalmente los “millennials”; usuarios dispuestos a invertir y que han exigido avances disruptivos y constantes, buscando una nueva experiencia de servicio: sin interrupciones, con presencia física y digital (omnicanal), a menores costos, en cualquier lugar, los 365 días del año, seguras, simples e innovadoras.

La evolución en Chile.³⁵

El sector bancario ha cambiado en los últimos años: disminuyeron las sucursales bancarias; las cuentas corrientes se duplicaron mientras que las cuentas vistas se multiplicaron por siete. Las corresponsalías bancarias y POS con vuelto crecieron exponencialmente y transformaron a Chile en el cuarto país del mundo con mayor cobertura (Anexo N°24), modificando el modelo de atención y de relacionamiento de la banca en Chile.

También se masificó la banca “on line” (servicios financieros en los celulares e internet), sustituyendo el efectivo por transferencias bancarias o pagos con tarjetas de crédito y débito, entre otras. Algunos ejemplos del avance tecnológico en la banca Chilena se describen en las entrevistas presentadas en la parte I del caso de estudio “CajaVecina S.A” de Karla Barriga, respecto a las opiniones de: Ignacio

35 Para mayor detalle ver Parte I de la alumna Karla Barriga A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

Vera, Gerente División Operaciones y Tecnología del Banco de Chile, Matías Sánchez gerente de la banca comercial del Banco Santander (“Santander Revoluciona la forma de Hacer Banca en Chile: aperturó dos cafeterías para acercarse a la comunidad”³⁶) y en la memoria integrada del BancoEstado de Chile (2016) respecto a número de clientes, transacciones efectuadas por canal, uso a través de internet y Mobile, tasas de crecimiento de las plataforma internet, de la App “PagoRut” a diciembre del año 2016.

CajaVecina: Oportunidades Futuras³⁷

En el periodo comprendido entre los años 2006 y 2016, CajaVecina resultó ser un instrumento vital en el proceso de inclusión financiera del país encomendado por el estado al Banco. Con un modelo de negocios innovador generó no solo utilidades y millones de transacciones, si no que aportó socialmente con altos estándares de calidad en el cumplimiento del rol social mandatado al banco público de Chile. Millones de personas mejoraron su calidad de vida al no gastar dinero ni tiempo al efectuar las transacciones en CajaVecina, además la economía local se fortaleció con los ingresos generados por comisiones a los comercios o por las compras de sus usuarios que se incrementaron de forma importante en aquellos comercios.

CajaVecina con un modelo simple de operación generó un gran impacto en sus usuarios lo que apoyo la masificación del modelo, creando una sinergia positiva entre los corresponsales, las comunidades y todos aquellos que pertenecían al ecosistema de la corresponsalía, en un modelo colaborativo beneficiado con servicios disponibles todos los días del año en horario extendido; con ingresos para los corresponsales y CajaVecina; mayores ventas y alta reputación como “servidor” comunal en el caso del comercio; ahorros en tiempo y dinero para los usuarios y clientes; menor costo transaccional para el Banco y mayor cobertura para su rol de inclusión financiera, concluyendo que el modelo de CajaVecina ha fomentado positivamente las inter relaciones colaborativas en mayor medida que los beneficios individuales.

Iniciando el ejercicio de planificación estrategia comercial de CajaVecina para los años 2017 -2020, Marta deberá validar la decisión escogida en el directorio de la próxima, y para ello revisa la información

³⁶ Fuente: (El mostrador, 2016)

³⁷ Para mayor detalle ver Parte I de la alumna Karla Barriga A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

disponible (en los anexos de este documento y en la parte I del Caso escrito por Karla Barriga).

Reflexiona respecto a: ¿Qué cambios debe realizar o qué debería replantearse CajaVecina en su gestión para seguir contribuyendo en lo económico y social en el nuevo contexto de cambios tecnológicos? ¿Caja Vecina puede seguir creciendo exponencialmente y con sostenibilidad o verá reducir su cobertura? ¿Qué cambios habría que incluir en la estrategia de negocios para responder al nuevo entorno que Caja Vecina enfrenta? ¿Es posible seguir como líder transaccional en el mercado con el avance exponencial que están teniendo la Banca Internet y Mobile de BancoEstado?

Las alternativas que la gerente general, M. Jancso debe analizar para proyectar CajaVecina al futuro son:

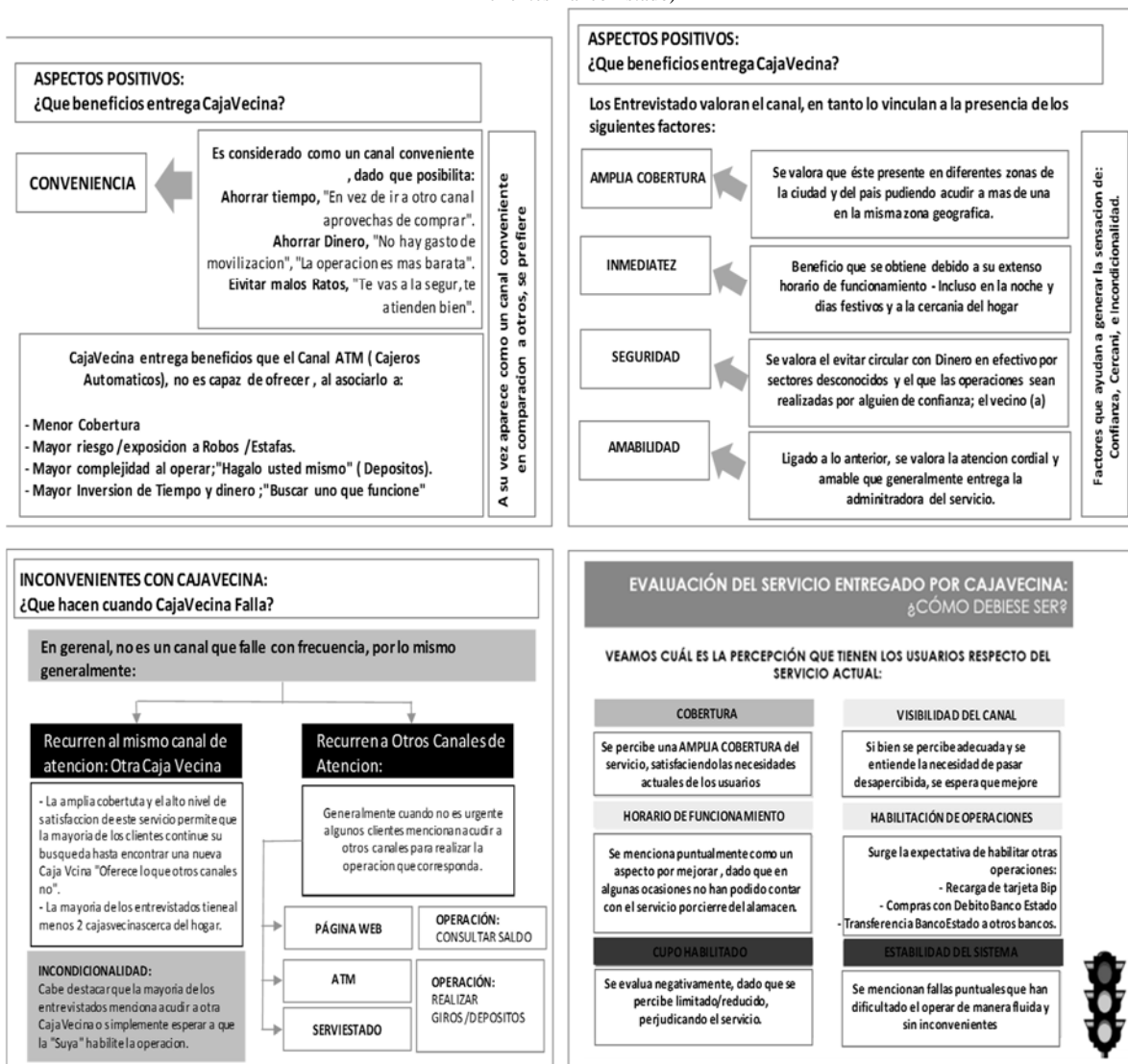
1. ¿Continuar con la misma estrategia y oferta de valor disponible? que implicaría disminuir la transaccionalidad y la cobertura
2. ¿Incorporar otras transacciones financieras o de pagos de servicios, recarga de celulares? aumentando temporalmente el crecimiento transaccional de CajaVecina por la posibilidad cierta de que los competidores o sustitutos del modelo CajaVecina las disponibilicen en el corto plazo.
3. Modificar la oferta de valor de CajaVecina colocando a disposición de los usuarios de la red, servicios y transacciones masivas, de alto impacto (valor) para un grupo importante de personas transacciones de otras empresas del estado tales como: Fondo Nacional de salud (FONASA), Registro Civil de Chile (Pago de certificados), Isapres (papeletas de atención médica), recaudaciones del Estado (contribuciones, derechos de basura, patentes, entre otras), innovando una vez más en el modelo con transacciones distintas a las tradicionalmente financieras.
4. Llevar CajaVecina al tablet o celular, “digitalizando” los servicios disponibles actuales y futuros, disminuyendo así el time to market hacia una estrategia con liderazgo en costo.
5. Utilizar una estrategia complementaria de marketing y posicionamiento de marca que acentúe y presente a la comunidad y los principales stakeholders el valor social de CajaVecina en la comunidad, con campañas comunicacionales, premios internacionales, generando planes de sostenibilidad con las municipalidades, comunidad, potenciando la calificación de CajaVecina como empresa “B” de economía colaborativa, ¿entre otras?

Inicia el proceso de planificación de CajaVecina y la Gerente General, Marta Jancso tendrá que presentar la decisión al directorio para lo cual analiza la información disponible.

ANEXOS PARTEs I y II del CASO DE ESTUDIO “CAJAVECINA S.A”.

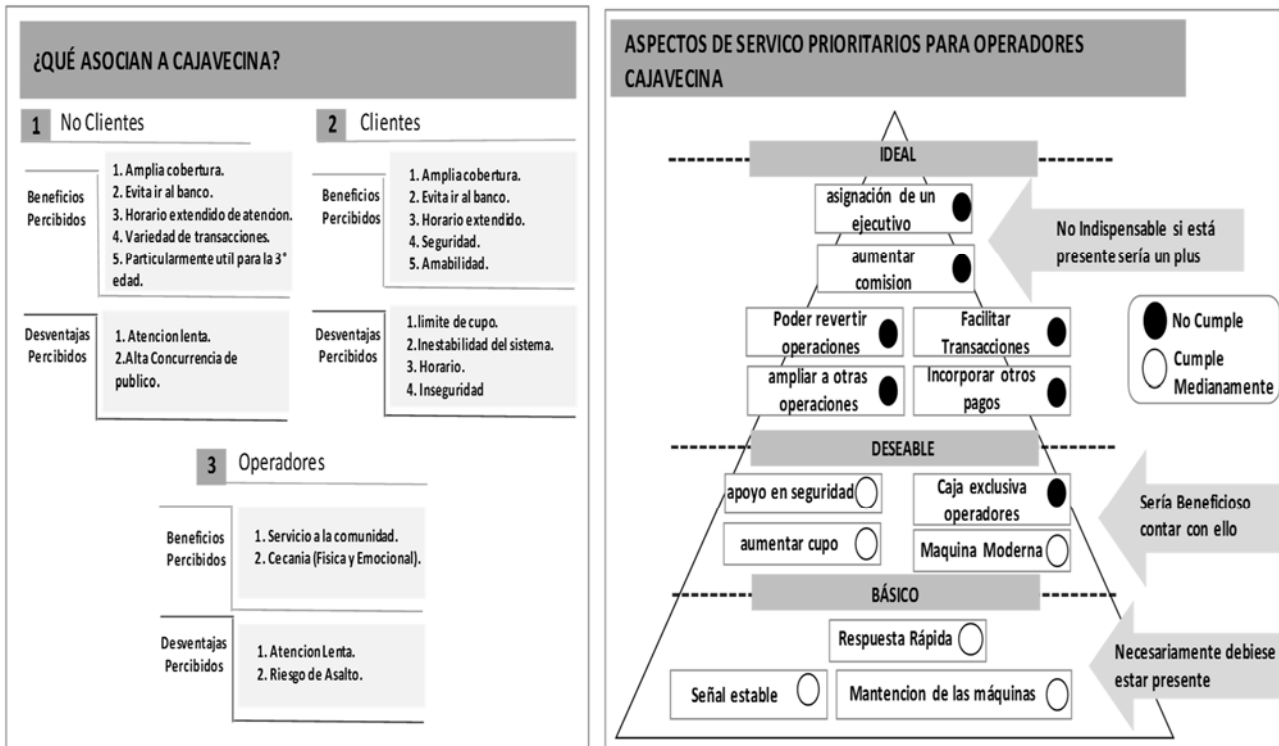
ANEXO N°1: ESTUDIO CUALITATIVO DE CANALES DE ATENCIÓN CAJAVECINA

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



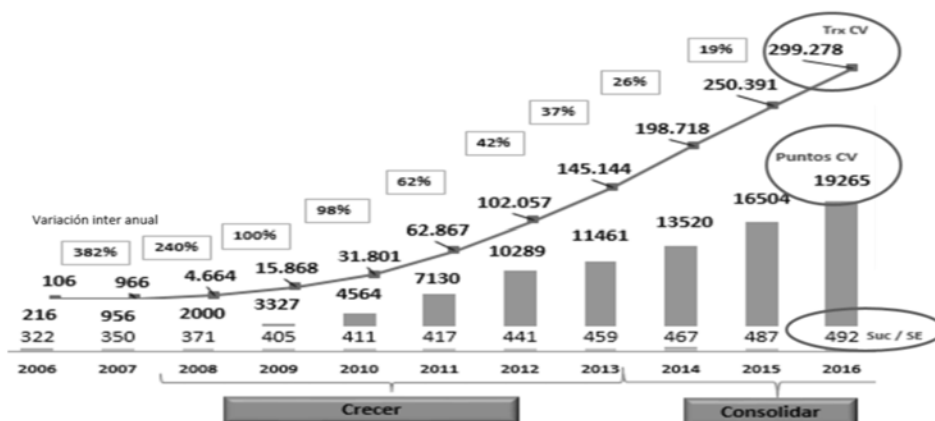
ANEXO N°2: ESTUDIO “EXPECTATIVAS DE SERVICIO Y ATRACTIVO DE LAS NUEVAS OFERTAS DE VALOR CAJAVECINA”

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



ANEXO N°3A: EVOLUCION TRANSACCIONAL CAJAVECINA AÑOS 2006-2016

(Fuente: elaboración propia, Informe “Resumen Estadístico de Canales Automatizados Banco Estado, Reca” BECH, Cierre de diciembre 2016, publicado en Enero 2017)



Transacciones CV: transacciones CajaVecina Puntos CV: puntos CajaVecina suc.= sucursales “BancoEstado” y “Serviestado”

ANEXO N° 3B: RED CAJAVECINA EN NUMERO DE PUNTOS Y TRANSACCIONES POR REGIÓN, A NOVIEMBRE 2016

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



ANEXO N° 4: TABLERO DE CONTROL DE LA GESTION DE CAJAVECINA, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2016

(Fuente: Elaboración propia CajaVecina, directorio N° 95 – Enero 2017)

Indicador	Meta	Mediciones	nov-16	dic-16	Semáforo Mes Nov	Semáforo Mes Dic	Indicador Acumulado	Semáforo Acumulado
Disponibilidad Red	98,50%	Puntos Operativos	18.613	18.900	🟡 98,60%	🟡 99,60%	98,13%	🟡 99,626%
		Puntos Stock	19.164	19.265	🟡 98,60%	🟡 99,60%		
		Indicador	97,12%	98,11%				
Crecimiento	99%	Stock Real	19.164	19.265	🟢 101,81%	🟢 102,27%	100,20%	🟢 101,209%
		Stock Proyectado	19.014	19.027	🟢 101,81%	🟢 102,27%		
		Indicador	100,79%	101,25%				
Implementación mes	95%	Real	316	256	🟢 143,26%	🟢 175,53%	112,86%	🟢 118,802%
		Comprometido	232	154	🟢 143,26%	🟢 175,53%		
		Indicador	136,09%	166,75%				
Implementación acumulada	95%	Real	3.921	4.177	🟢 107,68%	🟢 110,29%	95,62%	🟢 100,656%
		Comprometido	3.833	3.986	🟢 107,68%	🟢 110,29%		
		Indicador	102,30%	104,78%				
Up time de la red	97,78%	Up Time	97,71%	98,41%	🟡 99,93%	🟢 100,64%	97,79%	🟢 100,012%
Crecimiento Txs	98%	TX reales	26.093.210	29.098.417	🟢 108,59%	🟢 111,87%	106,07%	🟢 108,237%
		TX Proyectadas	24.520.609	26.541.154	🟢 108,59%	🟢 111,87%		
		Indicador	106,4%	109,6%				
Txs Promedio	1300	Indicador	1.362	1.510	🟢 104,74%	🟢 116,19%	1.389	🟢 106,811%
Calidad	83%	Percepción Clientes	84%	84%	🟢 101,20%	🟢 101,20%	83,33%	🟢 100,402%
	74%	Percepción Operadores	71%	75%	🔴 95,95%	🟢 101,35%	75,58%	🟢 102,140%
Pérdidas por Robo	3,15%	Evento por mes	38	40	🟢 128,77%	🟢 122,55%	1,70%	🟢 146,070%
		Cant de Robos Acumu	430	470				
		Indicador (sobre stock)	2,24%	2,44%				
Costo de Venta	\$ 38.000	Real	\$ 36.914	\$ 32.622	🟢 102,86%	🟢 114,15%	\$ 29.683	🟢 121,887%

ANEXO N° 5: MAPA TRANSACCIONAL CLIENTES BANCOESTADO- NOVIEMBRE 2016

(Fuente: "Informe Resumen Estadístico de canales Automatizados BancoEstado noviembre 2016", elaboración propia, emitido en dic. 2016)

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

ANEXO N°6: LOS PILARES ESTRATEGICOS/LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS BANCOESTADO

(Fuente: MEMORIA INTEGRADA BANCOESTADO 2016, Capitulo 3, Los Pilares de nuestra gestión, páginas 29)

<http://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/memorias-bancoestado/año 2016>

Lineamientos estratégicos



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

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

3.2.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

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

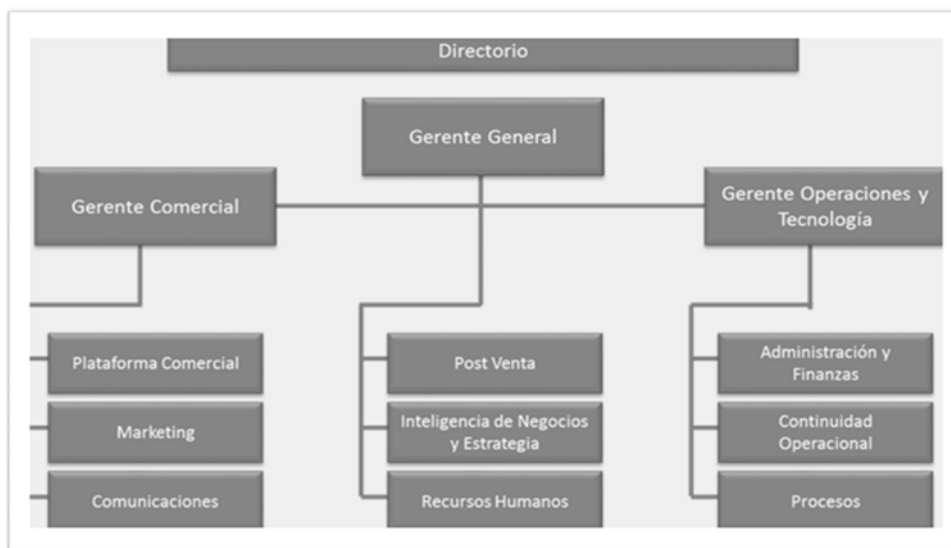
ANEXO N°7: MAPA DE CANALES DE ATENCION Y PRODUCTOS BANCOESTADO

(Fuente: Elaboración propia CajaVecina BancoEstado y CajaVecina, diciembre 2016).



ANEXO N°8: ORGANIGRAMA Y MARCO LEGAL CAJAVECINA- NOVIEMBRE 2016

(Fuente: Elaboración propia CajaVecina, noviembre 2016)



(Fuente: Elaboración propia CajaVecina, noviembre 2016).

1. **Sociedad de servicios transaccional CajaVecina S.A**, 1 Autorizada el 31 de Julio del mismo año según el artículo 74 de la Ley General de Bancos Chilena, por la SBIF (súper intendencia de bancos e instituciones financieras), organismo regulador y supervisor de las SAG en Chile, y es una Sociedad de Apoyo al Giro de BancoEstado que opera en un modelo de corresponsalía bancaria.

2. **CajaVecina es un modelo de Corresponsalía Bancaria:**

Concepto tiene origen en Brasil, cuando el Banco Central reconoce formalmente a los “corresponsales bancarios”. En este contexto “Caixa Econômica Federal” intensificó su relación con la cadena nacional de administraciones de lotería para ampliar la gama de servicios que se ofrecían en esos establecimientos (Kumar et al., 2006). En opinión de los investigadores: Tuesta, Cámara y Urbiola en documento: BBVA Research de Abril 2015; “Extendiendo el acceso a los sistemas financiero formal; el modelo de negocio de los corresponsales Bancarios”, “Los corresponsales bancarios son un canal de acceso complementario a las sucursales bancarias y se definen como banca sin sucursales, generando puntos de acceso físico en comercios, directo al sistema financiero, a través de acuerdos con los bancos para ofrecer servicios financieros en su nombre”. En Chile, la “banca Corresponsal” es una figura no incorporada bajo dicha denominación por la legislación bancaria chilena, pero sus operaciones pueden ser realizadas por los Bancos y las Cajas de Ahorro y crédito (ver recopilación de normas Actualizadas (RAN 20-7, 2.2. de la Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)). En el caso de los Bancos, los servicios pueden ser realizados a través de una Sociedad de Apoyo al Giro (SAG) o directamente por el Banco mediante la externalización de servicios, quedando para tales efectos sujetos a lo dispuesto en el Capítulo 20-7 RAN del Banco Central de Chile. Las “SAG” son sociedades de giro específico, constituidas por uno o más bancos, para prestar servicios destinados a facilitar el cumplimiento de los fines de los bancos y además a través de ellas, los bancos pueden efectuar determinadas operaciones de su giro, y quedan sujetas a lo dispuesto en el art. 74 de LGB y en el capítulo 11-6 RAN. Para su constitución se requiere autorización expresa de SBIF, la cual aprueba sus estatutos y modificaciones posteriores. Ejemplos de SAG en Chile: Transbank (procesamiento y Adquierecia; Nexus: seguridad; Redbanc: cajeros automáticos). Ejemplo de corresponsalías en Chile: CajaVecina de Banco del Estado de Chile y SuperCaja del Banco Santander-Chile. Fuente: Banca Corresponsal Reflexiones Críticas desde el Outlier, Raphael Bergoeing Vela, Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, Mesa Redonda: Banca Corresponsal y Cuentas Simplificadas ASBA – FOMIN/BID Washington D.C., 26 de julio de 2013.

3. **“Sociedad de Apoyo al Giro “ del BancoEstado:**

Las principales referencias regulatorias se encuentran contenidas en la Recopilación Actualizada de Normas de la SBIF (Capítulo 11-6 sobre inversiones en sociedades en el país y Capítulo 20-7 sobre externalización de servicios). En la Ley General de Bancos (LGB), título IX, párrafo 2, define una “Sociedad de Apoyo al Giro” según Artículo 74 que: “Los Bancos podrán, también, previa autorización de la Superintendencia, y cumpliendo los requisitos generales que para el objeto específico ella establezca mediante norma de carácter general, ser accionistas o tener participación en una sociedad cuyo único objeto sea uno de los siguientes: a) Prestar servicios destinados a facilitar el cumplimiento de los fines de las entidades financieras. b) Que por su intermedio las instituciones financieras puedan efectuar determinadas operaciones de giro bancario con el público, excepto la de captar dinero. Una vez otorgada a un banco la autorización para constituir una sociedad con un objeto determinado, ella no podrá denegarse a otros bancos.

4. **Malla Societaria de CajaVecina:**

Sus 2 accionistas fueron: BancoEstado (99,85%) y BancoEstado Centro de Servicios S.A (0,15% y el marco normativo legal bajo el que se regule se enmarco en la Ley General de Bancos, supervisado por la SBIF³⁸ y el modelo de supervisión de Filiales.

³⁸ LGB, Artículo 75, señala que “La Superintendencia tendrá a su cargo la fiscalización exclusiva de las sociedades a que se refiere la letra b) del Artículo 70, y el Artículo 74, incluso para los efectos del registro de los valores que emitan y estará facultada para dictar las normas generales a que deberán sujetarse en sus operaciones, según el giro que realicen”.

Anexo N° 9: NÚMERO Y MONTO DE LAS TRANSACCIONES DEL MES DE NOVIEMBRE 2016 EN CAJAVECINA

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

A.- Número de transacciones y monto mensual en comparativo inter anual.

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

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

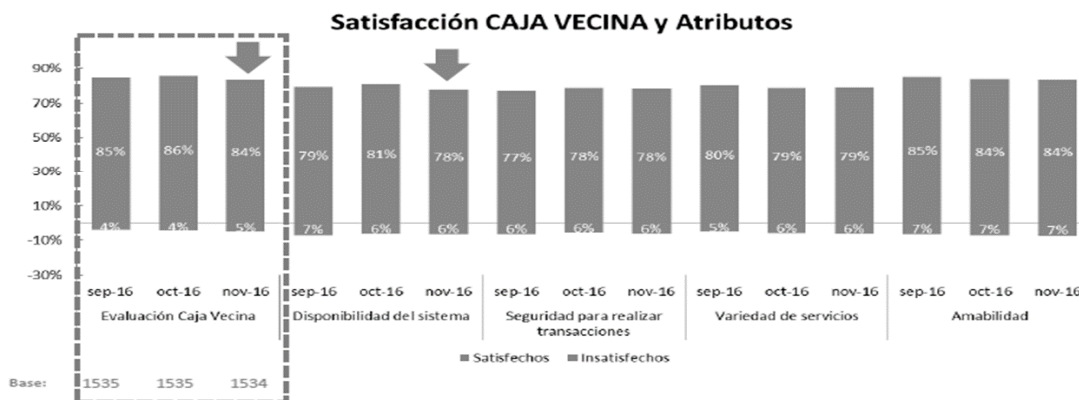
TX = transacciones.

MontoNov. = monto en pesos chilenos del total de las transacciones

ANEXO N° 10: INDICADOR DE SATISFACCION USUARIOS DE CAJAVECINA, NOVIEMBRE 2016

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

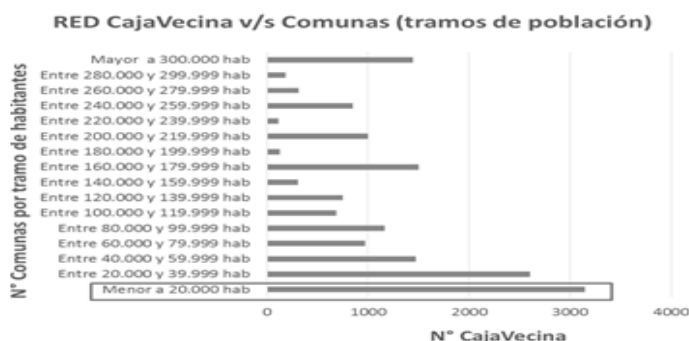
La satisfacción con CajaVecina registra la evaluación más baja del trimestre producto de una baja significativa en el atributo disponibilidad del sistema



➔ Diferencias significativas al 80%

ANEXO N° 11: IMPACTO SOCIAL DEL SISTEMA CAJAVECINA EN LA COMUNIDAD

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



19% de las CajaVecina en comunas con población menor a 20.000 habitantes
7,7% se encuentran en comunas con al menos el 60% de la población es rural
Con CajaVecina existe ahorro de:

- **Tiempo, valorizado en \$4.257**
- **Movilización, valorizado en \$3.490.**

Según encuestas a clientes:

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

Consideraciones Metodológicas

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

Fórmulas Aplicadas

_(Mideplan)

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

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

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

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

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

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

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

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

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

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

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

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

Supuestos :

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

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

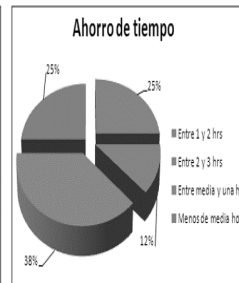
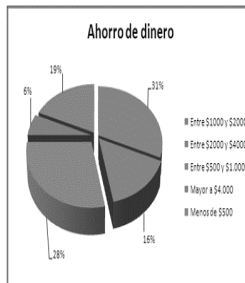


Menos de 18.000 Hab	31%
Entre 18.000 y 100.000 Hab	31%
Mayor a 100.000 Hab	38%

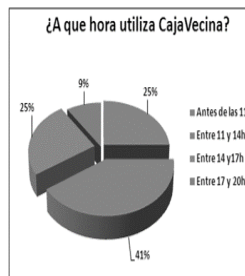
Comunas grandes (Más de 120.000 hab)
Arica, Antofagasta , Punta Arenas, Concepción, Talca , Cerro Navia, Quilicura, San Bernardo, La Florida y Maipú.

Comunas pequeñas (Menos de 18.000 hab)
Primavera, Porvenir, Hualahé, Tirúa, Lonquimay, Palmilla, Pichilemu, Yervas Buenas, Putaendo

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



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



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

ANEXO N° 12: CAJAVECINA Y SU APOORTE A LA INCLUSIÓN FINANCIERA

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

Recuadro 1. Banca estatal e Inclusión Financiera

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

Tabla R1: Caja Vecina y CuentaRUT

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

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

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

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

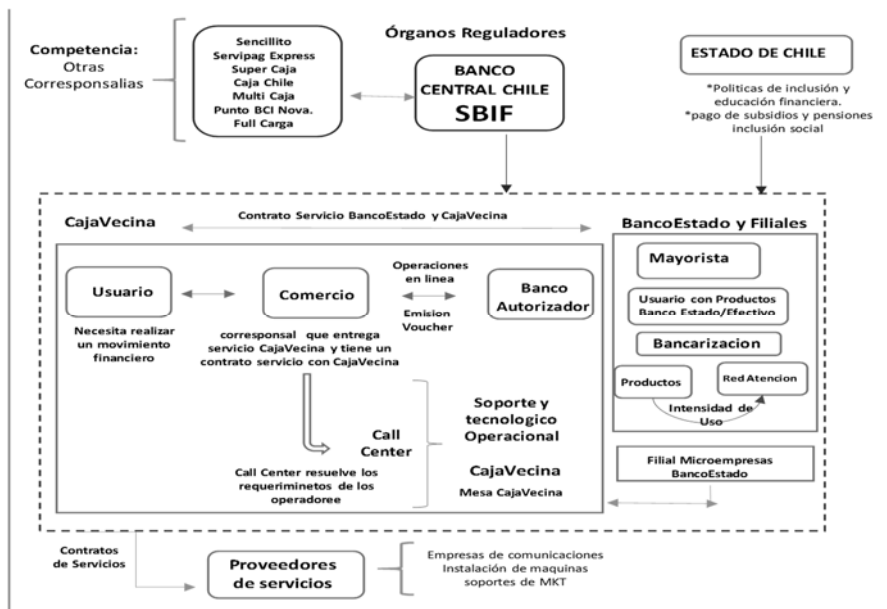
Los productos en cuestión tienen entre sí importantes sinergias. En efecto, la red de corresponsalías no solo incrementa de manera significativa el número de puntos de atención presencial en que puede usarse la CuentaRut, sino que también permite la utilización de las mismas en horarios que exceden al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

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

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

ANEXO N° 13: ECOSISTEMA DE CAJAVECINA

(Fuente: Elaboración propia CajaVecina, abril 2016)



Modelo de relaciones en el ecosistema:

- **Clientes y usuarios de la red:** Clientes y no clientes de BancoEstado acuden al comercio con CajaVecina para efectuar transacciones del mix disponible, con dinero o plásticos del Banco Estado.
- **Corresponsales:** Comercios³⁹ segmento microempresa, que tienen en su negocio una “CajaVecina” regulado a través de un contrato de servicio.
- **BancoEstado /CajaVecina:** A través de un contrato de servicio BancoEstado “compra transacciones” a CajaVecina a precio pactado en dicho contrato. CajaVecina vende además transacciones de “recaudación” a compañías de telecomunicaciones en formato de recarga de minutos de pre pago a celulares y TV. Las transacciones “viajan” desde el POS (comercio) hacia el sistema autorizador en BancoEstado, quien aprueba o rechaza la operación y envía la respuesta de vuelta al terminal. Luego se imprime el comprobante (Boucher) validando la transacción al cliente. En el caso de los pagos de servicio, se suman los agentes “concentradores” de empresas de servicio⁴⁰ que operan como intermediarios de información. Finalmente, CajaVecina pagará a los comercios las comisiones correspondientes a cada transacción efectuada.
- **Banca mayorista BancoEstado:** se relaciona con las grandes empresas proveedoras de alimentos (bebidas, cigarros u otros productos para los comercios) y de servicios (agua, luz, entre otras) para establecer un convenio de operación a través de CajaVecina, en un modelo de “Alianza Comercial”. El mayorista tiene además la posibilidad de ofrecer sus productos a los comercios de la Red.
- **Operaciones y Sistemas de BancoEstado:** Apoya la continuidad del negocio, los nuevos desarrollos, mejoras y optimizaciones del software y Hardware de los puntos, así como provisión de equipos, la gestión sobre las plataformas tecnológicas y operacionales, el procesamiento transaccional, los servicios de monitoreo, control contable, post venta tecnológica entre otros.
- **Filial Microempresa BancoEstado:** Segmento al que pertenecen los comercios, entre las principales funciones, esta evaluar a los comercios microempresarios para otorgar la línea de sobregiro necesaria para las transacciones en efectivo.
- **Empresas Proveedores de Servicios:** Proveedoras de tecnología (suministro de máquinas), de conectividad (Telco⁴¹), soporte operacional (reclamos, cuadraturas de movimientos, etc.) call center, implementación y capacitación de puntos, provisión de equipos, distribución de material de publicidad, mantención de puntos, monitoreo transaccional entre otras. Parte de la cadena de valor en la operación de CajaVecina externalizada bajo un modelo de licitación de servicios, que genera una relación contractual permitiendo gestionar y administrar los servicios de venta y post venta para el correcto funcionamiento del canal. Son controlados: estándares de servicio o tiempo de respuesta que premian los sobrecumplimientos y castigan los atrasos. Los protocolos de atención son entregados, monitoreados y actualizados por CajaVecina. Variables como la calidad de la atención y correcta entrega de información son medidos a través de encuestas de calidad, reuniones con corresponsales, clientes principalmente.
- **Estado:** Parte del mandato social de BancoEstado es trabajar muy coordinado con el Estado de Chile, ya sea a través de las políticas sociales, la cobertura de servicios financieros o la entrega de beneficios estatales.

39 98 % de los comercios son microempresarios. 68 % son mujeres de edad promedio 49 años, 38 % hombres de edad promedio 51 años. Todos “persona natural con giro comercial”.

40 Como: agua, luz, colegios, autopistas, cosméticos, venta masiva entre otras compañías.

41 En Chile existen varias empresas de Telecomunicaciones (Telco), siendo las principales en participación de mercado: Entel, Movistar, Claro y WOM. A través de ellas se establece la comunicación entre la maquina (POS) y CajaVecina /Banco. Factores relevantes: conectividad y calidad de la señal para transmitir los datos en las localidades de Chile. EL carácter estratégico de esta actividad desafía logísticamente la instalación de las “simcard” de comunicación para que no exista concentración o exclusividad de una compañía por sobre las otras a menos que sea la única habilitada para operar en la zona.

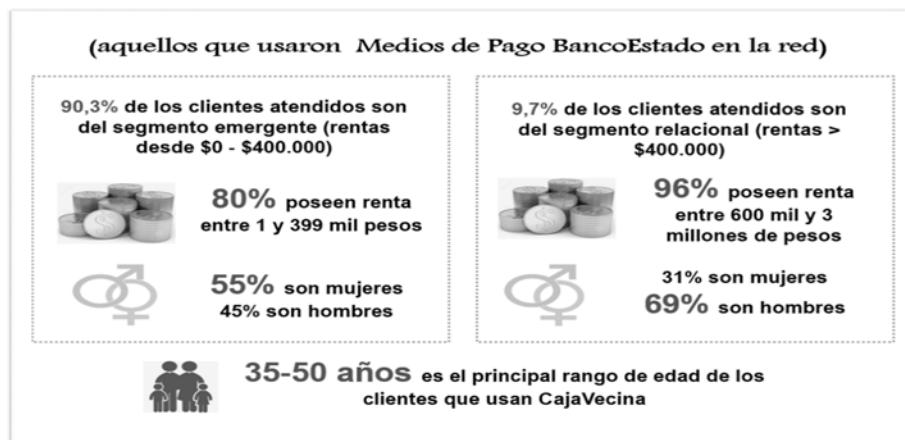
ANEXO N° 14: PARTICIPACIÓN DE REDES DE CORRESPONSALIA EN CHILE

(Fuente: "SBIF, publicación N° 11.243 – Informe de Inclusión Financiera en Chile, Agosto 2016")

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

ANEXO N° 15: PERFIL DE CLIENTES Y USUARIOS DE LA RED.

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



ANEXO N° 16: INFOGRAFIA CORRESPONSALES DE CAJAVECINA

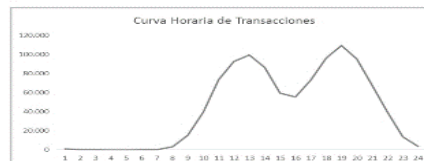
(Fuente: elaboración de la filial Microempresas de BancoEstado, abril 2016)

Clientes – Corresponsales Operadores CajaVecina



CajaVecina permite aumentar flujo de ventas e ingresos
 Más clientes ingresan a realizar trámites al negocio.
 Operador se distingue como un "Servidor Comunal"
 Clientes confían y conocen al operador

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



Fuente: BancoEstado Microempresas, Abril 2016.

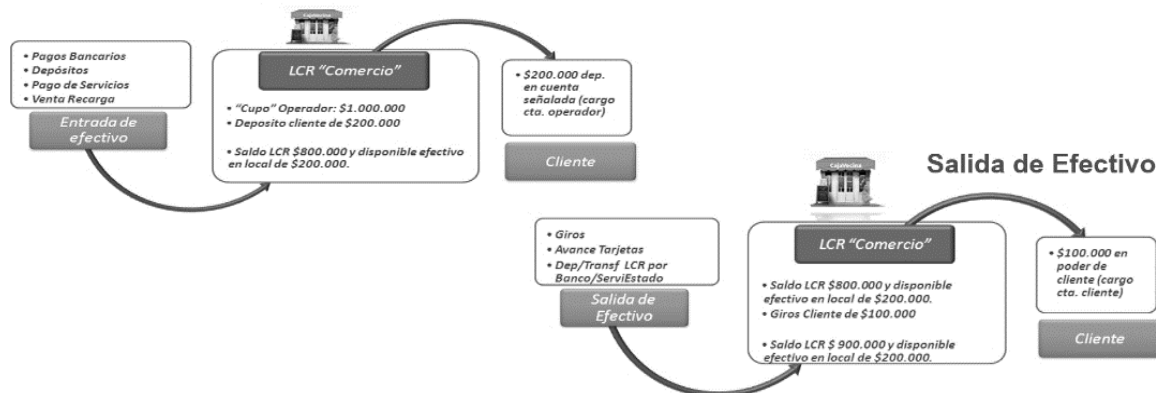
* Mayo 2016

ANEXO N° 17: FLUJO DE EFECTIVO EN CAJAVECINA

(Fuente: elaboración propia CajaVecina)

- **Cuenta Comercio:** “Cuenta vista” apta para recibir las comisiones mensuales pactadas con el operador;

Entrada de Efectivo



Transacciones no afectas a utilizar cupo: Transferencias, Pago de Cuentas, Pagos Bancarios y Recargas de Celulares con Tarjetas BancoEstado.

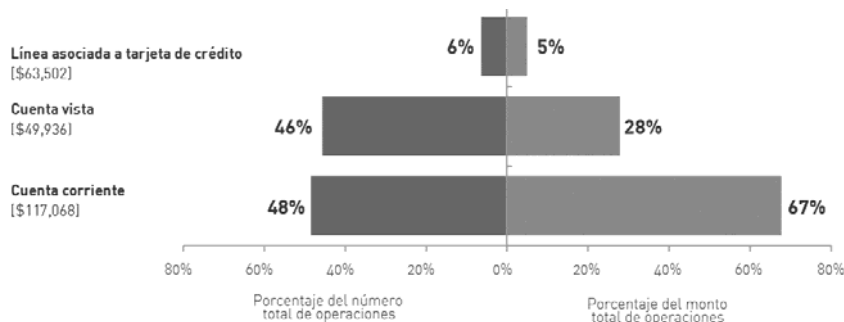
Tarjetas BancoEstado que operan en CajaVecina:

CuentaRut, Chequera Electrónica, Cuenta Corriente y Cuenta de Ahorro

- **Línea de crédito o de sobregiro:** capital de trabajo para operar con el modelo de CajaVecina, garantía a través de abonos y rebajas a la misma, las operaciones en efectivo de los clientes con tope de este cupo. Mensualmente se efectúan transacciones por un " monto total mensual" superior a 27, 2 veces el monto total de los cupos (Índice de Rotación de la red).

ANEXO N° 18A: SUSTITUTOS EN EL MERCADO DE LAS CORRESPONSALIAS- "CUENTAS PROVEEDORAS DE FONDOS"

(Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Páginas 29).

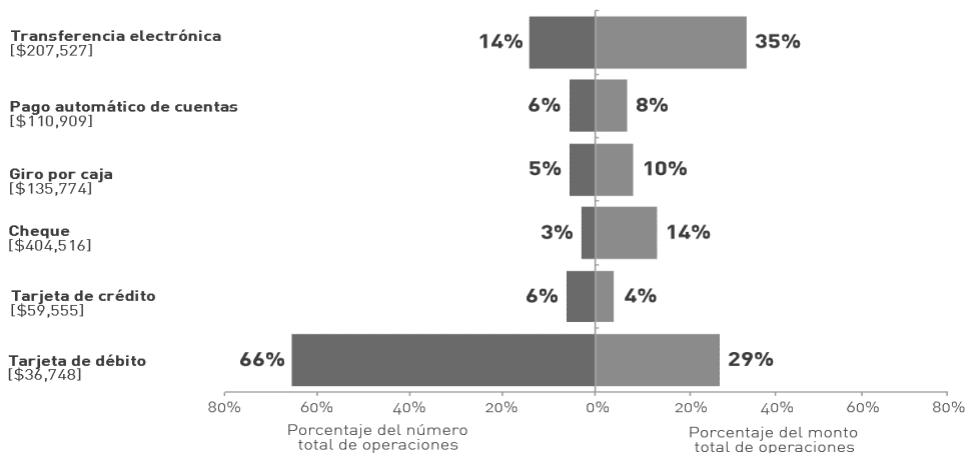


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SBIF.

En el gráfico (primer semestre 2015), la participación relativa de las operaciones de cuentas vistas es similar a la de las cuentas corrientes, mientras el monto total de las operaciones se concentra en las cuentas corrientes

ANEXO N° 18B: “INSTRUMENTOS DE PAGO”

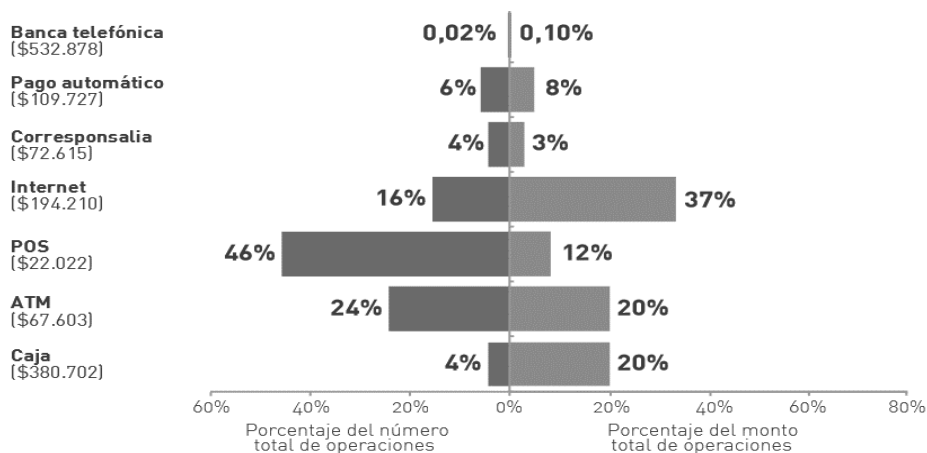
(Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, Agosto 2016, Capítulo 4, Página 30).



El Gráfico muestra información del primer semestre de 2015, respecto al monto y número de los instrumentos de pago del total de transacciones. El principal instrumento utilizado por clientes bancarios fue la tarjeta de débito cuyo monto promedio de transacción no supera los \$37.000, luego viene la transferencia electrónica (monto prom. superó los \$200.000)

ANEXO N° 18C: “CANALES DE PAGO”

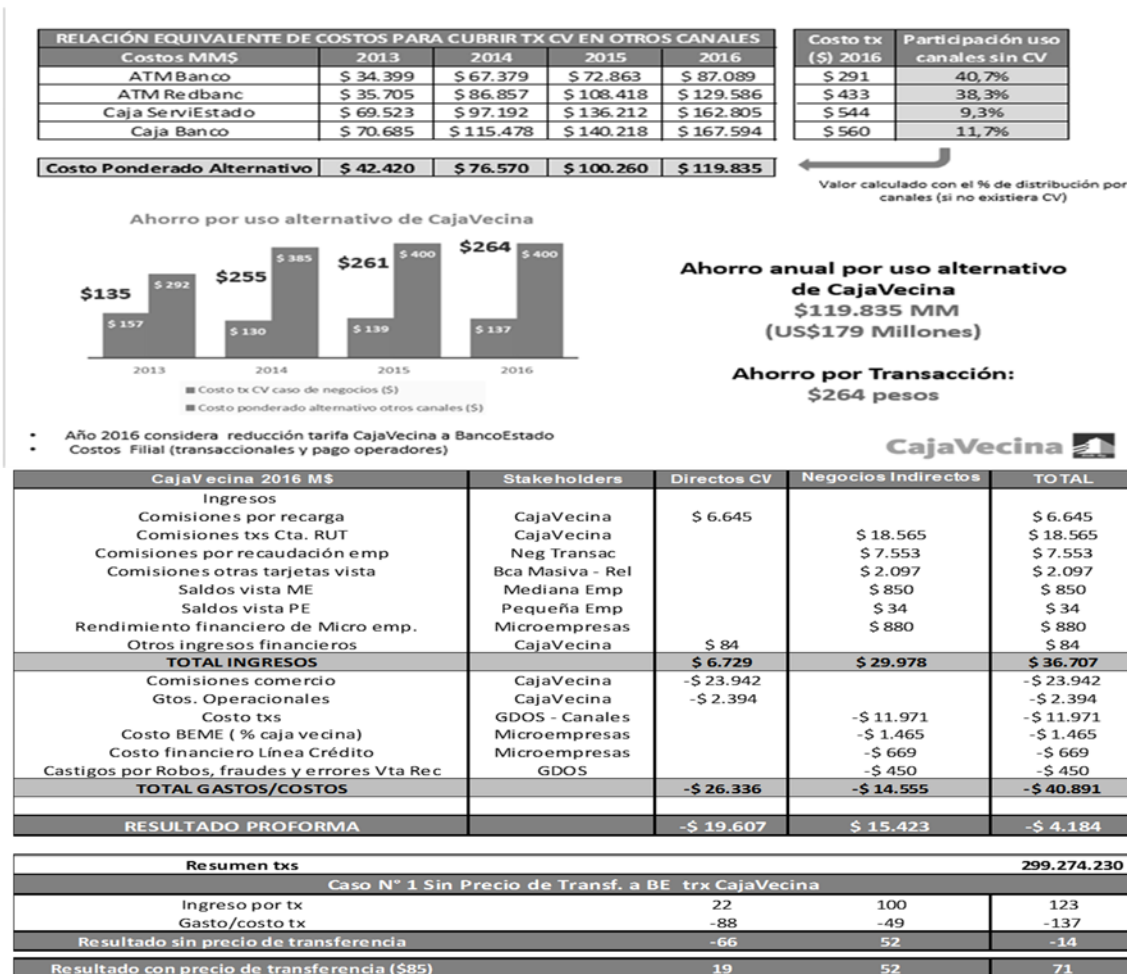
(Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Página 31).



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

ANEXO N° 19: CASO NEGOCIO CAJAVECINA – AHORRO TRANSACCIONAL POR USO ALTERNATIVO DE TRANSACCIONES DE CAJAVECINA VERSUS OTROS CANALES.

(Fuente: Elaboración Propia a partir de los ingresos y costos de las unidades de: Negocios Transaccionales, Banca Comercial Masiva, Canales electrónicos, micro, Pequeña y mediana empresa, Gerencia de Operaciones y sistemas (GDOS), Banca Relacional del BancoEstado y CajaVecina, año 2016).



* Se usó precio transferencia que opero desde febrero a noviembre 2016

ANEXO N° 20: ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CAJAVECINA AÑOS: 2012, AL

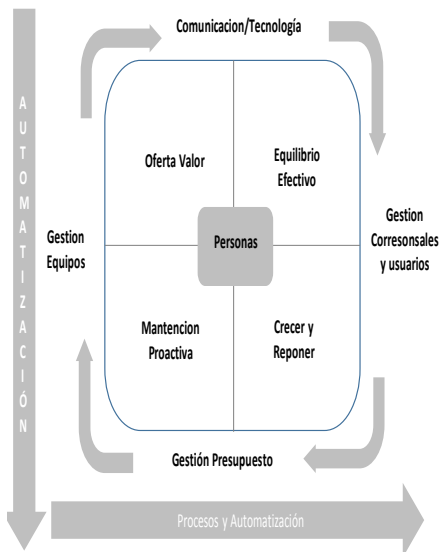
2016 (Fuente: Estados de resultados auditados, años 2012 al 2016, disponibles en las memorias BancoEstado,

<http://www.corporativo.bancoestado.cl/antecedentes-financieros/estados-financieros/estados-financieros- anuales>)

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

ANEXO N° 21: PILARES ESTRATEGICOS DE CAJAVECINA AÑOS 2013-2017

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



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

ANEXO N° 22: RESULTADO DE LA ESTRATEGIA AÑOS 2013-2017

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

Fieles a la estrategia que se implementó según lineamientos estratégicos del Banco y Directorio CajaVecina para los años 2013 -2017, finalizando en diciembre 2016 con los siguientes hitos⁴² :**19.265 puntos** de CajaVecina en diciembre 2016, superior un 68 % a los 11.461 puntos disponibles en dic.2013; **Disponibilidad de la red** en diciembre 2016: 99,6 %⁴³, superior al 98,05% de la red en diciembre 2013 ;**Up time de la red** ⁴⁴en Dic. 2016: 98,41 %, que compara con 99,75 % del mes de diciembre 2013; **Más de 29 millones** de transacciones en Dic.2016, casi el doble con respecto a las 15.086.732 millones efectuadas en diciembre 2013;**Más de 6,6 millones** de transacciones de giros triplicando los giros de dic.2013;**Más de 679.000** transacciones con medio de pago BancoEstado que crecen un 1.000% con respecto al cierre de diciembre 2013; **Más de 608.141** transferencias electrónicas de fondos, ídem situación anterior; **Satisfacción de usuarios** ⁴⁵ promedio anual 2016 de 85 %. Compara con un 82 % promedio anual del 2013;

⁴² Según informe de directorio CajaVecina N° 95 con fecha, Enero 2017 y Panel de control de la filial Diciembre 2013

⁴³ número de POS que efectuaron transacciones en el mes.

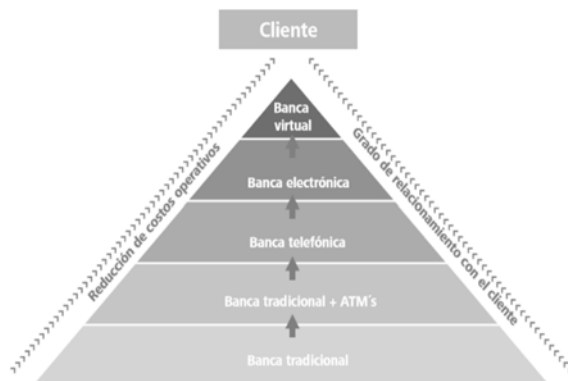
⁴⁴ Disponibilidad tecnológica de los puntos o cuánto tiempo estuvieron operando los mismos.

⁴⁵ Se mide con la herramienta "caleidoscopio" en la Gerencia de Calidad de BancoEstado. Mide la satisfacción de los distintos canales y segmentos del Banco.

ANEXO N° 23: EVOLUCION DE LA BANCA

(Fuente: ¿hacia dónde van las sucursales?, trabajo de consultoría año 2012, Deloitte Argentina- archivo20141108173814PM.pdf)

(http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141108173814PM.pdf)



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

ANEXO N° 24: TENDENCIAS RECIENTES- MAYORES CANALES

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

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

Fuente: SBIF.

Glosario:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografía

1. Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (abril 2015). *Informe N° 47: Banca On line Mantiene elevado ritmo de crecimiento*. Santiago, Chile.
2. Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (abril 2017). *Serie estadística "Acceso a Internet", "Número de visitas al sitio web de cada banco"*.
3. Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (Junio 2015). *Informe N° 52: Abastecimiento de efectivo: Cobertura universal a lo largo de Chile*. Santiago, Chile.
4. Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (Marzo 2016). *Informe N° 72: Aumenta el uso de tarjetas bancarias y banca online*.
5. BancoEstado. (2016). Memoria Integrada 2016. En *Junto a Nuestros Clientes* (págs. 49-100). Santiago de Chile.
6. CajaVecina S.A. (2006). *Presentación de Antecedentes para autorización de la SBIF, artículo 69, ley general de bancos*.
7. Camara, N. T. (2015). *Extendiendo el acceso al sistema financiero formal: el modelo de corresponsales bancarios (No. 1511)*.
8. Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.
9. Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.
10. El mostrador. (06 de Octubre de 2016). *Santander revoluciona la forma de hacer banca*. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/10/06/santander-revoluciona-la-forma-de-hacer-banca-en-chile-abrio-dos-cafeterias-para-acercarse-a-la-comunidad/>
11. GKF Adimark Chile. (diciembre 2015). *"Análisis Cualitativo del canal de Atención CajaVecina, efectuado en octubre 2014"*.
12. INE CELADE. (s.f.). Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo y edad. Total país, 1950-2050.
13. OECD. (Mayo de 2015). *"Better policies for better lives" ¿Porque reducir la desigualdad en Chile nos beneficia?* Obtenido de www.oecd.org/social/inequality-and-poverty.htm.
14. Revista Gerencia. (Mayo de 2017). *Entrevista Ignacio Vera, Gerente División Operaciones y Tecnologías del banco de Chile*. Obtenido de La revista de tecnologías de información y comunicaciones para la empresa: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv>
15. Ricardo French-Davis y Rodrigo Heresi. (2011). *LA ECONOMÍA CHILENA FRENTE A LA CRISIS FINANCIERA: RESPUESTAS CONTRA-CÍCLICAS Y DESAFIOS PENDIENTES*.

16. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (agosto 2016). *“Inclusión financiera en Chile, Agosto 2016”*,. santiago: Número de puntos de acceso e indicadores por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km². Datos a octubre 2015.
17. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (Agosto 2016). Informe de Inclusión Financiera en Chile.
18. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (Enero 2017). *“Número de sucursales y personas, por comuna e institución - Noviembre 2016”*.
19. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, L. M. (s.f.). LA BANCARIZACIÓN EN CHILE.
20. Vela, Raphael Bergoeing. (2013). Banca Corresponsal Reflexiones Críticas desde el Outlier. Mesa Redonda. En *Banca Corresponsal y Cuentas Simplificadas ASBA – FOMIN/BID Washington D.C, I*.
21. Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo Alide. (2016). Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera Social. En J. C. Romy Calderón.
22. Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.
23. Banco Central de Chile. (s.f.). Ley General de Bancos.
24. Diario Financiero. (2017). Desaceleración económica también golpeo al sector. En R. J. Ostornol, *Celulares en Chile superan los 27 millones y usuarios bajan gasto: prefieren plan de datos y Wifi gratis*.
25. Eduardo Torres M., y Arturo Z. Vásquez-Párraga. (2005). Integrando los Beneficios para el Cliente de Servicios Bancarios. En *Banca Tradicional Versus Banca en Internet*.