



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA, DENTRO DE LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

IGNACIO EMILIO CONSTANZO MORAGA

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
CLAUDIA BUSTAMANTE TRAMOLAO**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, DENTRO DE LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS

El presente estudio muestra los resultados obtenidos de la evaluación técnica y económica para desarrollar una estrategia de crecimiento para una institución financiera, en un plazo de 3 años, que permita conseguir un incremento de un 12% en sus ingresos y un aumento en su indicador de impacto social en un 20%, respecto del resultado año 2021.

En Chile existen 6,5 millones de hogares que requieren de algún servicio de post pago, 8 millones de clientes con un modelo de recarga prepago, 9,4 millones de contribuyentes que requieren algún servicio de recaudación, y más de 24 millones de productos de cuentas que llegan al 90% de la población. El resultado de la pandemia ha traído consigo cambios en el comportamiento del consumidor y por consecuencia, diferentes medios para solucionar sus necesidades, donde los potenciales de mercado se han acercado entre un servicio y otro.

El análisis de los tres segmentos objetivo consideró que los usuarios de las soluciones cotidianas poseen una caída en los servicios de recaudación y post pago de un 12% y la recarga de telefonía de un 27%, aunque en ambos esquemas la empresa es líder en la industria. Por su parte, los clientes del segmento financiero, quienes poseen relación con productos bancarios, presentan una caída cercana al 10%. Para el caso del cliente beneficiario, su participación de mercado es de 0,3% con tasas de crecimiento variables conforme al contexto social y económico. En todos los casos, la competencia ha actuado bajo un modelo de atención multicanal.

La estrategia de cada segmento tiene relación al potencial presencial de la red, con el fin de mantener la extracción de beneficio mejorando la satisfacción del cliente, donde en el caso del segmento financiero, la estrategia es de recuperar la posición de mercado perdida. A mediano plazo, tanto el segmento financiero y servicios cotidianos amplían su oferta de valor, para luego avanzar en el desarrollo de canales digitales con una estrategia de diversificación.

El resultado de la implementación genera ingresos por \$9.074.376.254 al tercer año, lo que corresponde a un 26,2% de incremento respecto del resultado del año 2021. El VAN de la implementación de los proyectos corresponde a \$2.618.980.280, con una TIR de 25%, en 5 años de medición. Todo esto se apalancó por medio de la oferta de valor hacia los segmentos y su estrategia de desarrollo, de la mano con la gestión del cambio dentro de la institución.

DEDICATORIA

Dedicado a mi esposa, María Eugenia, quien se desveló y trabajó al mismo ritmo mío para esta tesis. A mi hija de 3 años, Elisa, quien esperó este tiempo para jugar con su papá y a mi hijo, Israel, quien nació 3 meses antes de terminar este documento.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Diagnóstico: Situación actual.....	2
2.1. Caracterización del negocio.....	2
2.2. Análisis del mercado potencial en Chile.....	3
2.3. Tamaño del mercado potencial y capilaridad.....	4
2.4. Crecimiento de los últimos años y rentabilidad.....	5
2.5. Impacto social: Beneficio o VAN social.....	6
3. Análisis de clientes.....	8
3.1. Distribución de segmentos.....	8
3.2. Customer Journey Map clientes actuales.....	11
3.2.1. Identificación y caracterización de los clientes actuales.....	11
3.3. Customer Journey Map clientes potenciales.....	13
3.3.1. Identificación y caracterización de los clientes potenciales.....	13
3.4. Levantamiento de necesidades de los segmentos actuales y potenciales. 14	
4. Canales de distribución.....	15
4.1. Customer Journey Map del actual canal de distribución.....	15
4.2. Necesidades de servicios del actual canal de distribución.....	16
5. Análisis de la competencia.....	17
5.1. Identificación de los principales competidores de la industria de servicios financieros en Chile.....	17
5.2. Benchmarking internacional.....	19
5.3. Identificación de los competidores asimétricos.....	20
5.4. Oferta de valor: Productos y servicio que ofrecen.....	23
5.5. Market share de la competencia.....	26
5.6. Formas de llegar al mercado por cada competidor.....	31
5.6.1. Canales de distribución similares al analizado.....	31
5.6.2. Canales de distribución diferentes al analizado.....	32
6. Análisis del entorno.....	33
6.1. Situación macroeconómica.....	33
6.2. Contexto legal bancario.....	34
6.3. Proyectos de ley en curso, ley Fintech.....	34

6.4. Libre competencia.	35
6.5. Restricciones operacionales y tecnológicas.	35
7. Análisis Interno.	36
8. Síntesis del diagnóstico.	42
9. Definición Objetivos de la Estrategia.	44
10. Diseño de la Estrategia.	44
11. Evaluación de factibilidad económica.	68
12. Conclusiones y recomendaciones.	77
13. Bibliografía.	80
14. Anexos.	86
Anexo A: Información del Servicio de Impuestos Internos y red.	86
Anexo B: Evolución de transacciones, industria de medios de pago.	86
Anexo C: Comparación con servicios financieros chilenos.	87
Anexo D: Benchmarking Internacional.	87
Anexo E: Servicios entregados por un competidor a Bancos.	89
Anexo F: Relación del modelo adquirente.	90
Anexo G: Oferta Modelos Adquirentes.	90
Anexo H: Pasillo de Experiencia Intermediarios.	91
Anexo I: Pasillo de Experiencia Clientes.	91
Anexo J: Levantamiento de necesidades de los clientes.	93
Anexo K: Levantamiento de necesidades de los intermediarios.	97
Anexo L: Objeto Social de la Empresa en estudio.	97
Anexo M: Lineamientos de la Empresa en estudio.	98

Índice de Tablas

Tabla 1: Información transaccional y monto de cada una de las transacciones.....	3
Tabla 2: Cobertura de servicios presenciales por región.....	7
Tabla 3: Información canales de pago adquirentes o PSP del mercado	27
Tabla 4: Cantidad de Cuentas con Provisión de Fondos.....	27
Tabla 5: Transacciones y Monto de Cuentas con Provisión de Fondos	28
Tabla 6: Información giros redes externas bancos	28
Tabla 7: Participación relativa de mercado de servicios cotidianos	29
Tabla 8: Mercado existente en soluciones de servicios cotidianos	30
Tabla 9: Balance empresa al cierre del ejercicio 2021	41
Tabla 10: Visión del estado futuro del cambio	61
Tabla 11: Impactos y medidas de mitigación del cambio	62
Tabla 12: BSC - Perspectiva de Clientes	66
Tabla 13: BSC - Perspectiva Financiera.....	67
Tabla 14: BSC - Perspectiva de Procesos Internos.....	67
Tabla 15: BSC - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	68
Tabla 16: Plan de inversiones implementación primera fase de la estrategia	69
Tabla 17: Estimación de participación de mercado primera fase de la estrategia .	70
Tabla 18: Margen de contribución de la nueva oferta de valor.....	70
Tabla 19: Flujo de Caja Privado.....	72
Tabla 20: Tasa libre de riesgo.....	73
Tabla 21: Resultado VAN y TIR a tasa WACC	73
Tabla 22: Análisis de sensibilidad.....	74
Tabla 23: Análisis de sensibilidad por segmento implementado	74
Tabla 24: Valor residual	75
Tabla 25: Agrupación comunas y estimación nuevas transacciones	76

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Clientes potenciales por segmento.....	5
Ilustración 2: Evolución transaccional y cobertura de la red.....	5
Ilustración 3: Pasillo de Experiencia Clientes.....	12
Ilustración 4: Pasillo Experiencia Intermediarios.....	16
Ilustración 5: Evaluación de servicios de los clientes. Estudio Cualitativo.....	22
Ilustración 6: Utilización de empresas para remesas.....	29
Ilustración 7: Resumen principales competidores por segmentos de clientes.....	32
Ilustración 8: Organigrama Empresa.....	37
Ilustración 9: Actual estrategia de las líneas de negocio.....	39
Ilustración 10: FODA Segmento Cotidiano.....	42
Ilustración 11: FODA Segmento Beneficiario.....	43
Ilustración 12: FODA Segmento Financiero.....	43
Ilustración 13: Variables de diseño de estrategia.....	45
Ilustración 14: Estrategia a implementar.....	49
Ilustración 15: Roapmap propuesta de valor Cliente Financiero.....	50
Ilustración 16: Roapmap propuesta de valor Cliente Servicios Cotidianos.....	51
Ilustración 17: Roapmap propuesta de valor Cliente Beneficiario.....	51
Ilustración 18: Variables de precios a considerar en estrategias a considerar....	57
Ilustración 19: Criterios de precios según segmento de clientes atendido.....	58
Ilustración 20: Plan de Implementación.....	64
Ilustración 21: BCS del plan de implementación.....	66

1. Introducción

La Sociedad de Servicios Transaccionales CajaVecina S.A, o simplemente conocida como CajaVecina, corresponde a una empresa filial de BancoEstado, constituida en el año 2006 como un servicio de corresponsalía bancaria. Su rol responde al mandato social de BancoEstado, el cual se refiere a estar presente en todas las comunas de Chile acercando los servicios financieros, entregando soluciones de giros, depósitos, pago de cuenta de servicios, pago de créditos bancarios, entre otros, y que impliquen un ahorro en costos para atender a los más de 14 millones de clientes, así como también que generen un impacto social en la localidad que está presente.

Hoy CajaVecina realiza cerca de 37 millones de transacciones mensuales, atendiendo a más de 5 millones de clientes únicos cada mes, todo ello por medio de 35 mil puntos de atención con cobertura en las 346 comunas del país. El éxito del modelo responde a su cobertura, servicios ofrecidos y modelo de negocios, además de la amplitud de clientes BancoEstado, quienes por medio del producto CuentaRUT buscan un canal de atención que pueda satisfacer sus necesidades. Al llegar a su etapa de maduración dentro del ciclo de vida en toda su gama de servicios, es necesario reformularse y junto con ello, trabajar en una nueva estrategia de crecimiento que vaya de la mano con las necesidades de los segmentos de clientes atendidos.

Parte de esta evaluación tiene relación con identificar el tipo de cliente con la actual oferta de valor, las necesidades que estos poseen y cuya implementación ampliaría el ecosistema de soluciones según los diferentes puntos de contacto que buscan para dicho fin. Este punto de contacto debe cumplir con las expectativas de servicio, maximizando la experiencia dentro del customer journey map.

Las variables de la competencia entregan un importante lineamiento en materias de la participación de mercado y cómo se maximiza la interacción con clientes para sus necesidades por diferentes canales de distribución. Ello permite identificar la posición relativa y contribuir al diseño de la estrategia, en conjunto con el análisis interno de la compañía y las variables del entorno.

Entender que el objetivo final son los clientes usuarios dueños de la necesidad y que CajaVecina es un canal disponible para ello, permite afrontar desafíos de expansión no sólo de cara a los objetivos, sino también a la sostenibilidad del modelo en el tiempo, ampliando el concepto de un solo canal de atención. Todo esto, con la premisa de incrementar el actual flujo de ingresos en los 3 años iniciales de implementación de la estrategia y también de rentabilidad del negocio en un plazo de 5 años, sin descuidar el impacto social que esto genera en el tipo de cliente atendido.

2. Diagnóstico: Situación actual.

2.1. Caracterización del negocio.

CajaVecina es una empresa filial de BancoEstado, encargada de adherir a los operadores para la prestación de servicios financieros y no financieros, bajo la perspectiva transaccional, por medio de un contrato de relación.

Este intermediario, denominado operador, corresponde al comercio que entrega los servicios transaccionales, a través de un dispositivo electrónico, llegando a todos los chilenos a nivel nacional. Se clasifican según sus niveles de ingresos, donde la mayoría corresponde a microempresas (Servicio de Impuestos Internos, 2022). Por brindar las transacciones se les paga una comisión, donde además el foco de la oferta de valor es diferenciar su comercio, permitiendo el incremento de su flujo de clientes.

Es importante tener presente que el negocio de CajaVecina corresponde a la entrega de transacciones hacia un usuario final. En consecuencia, contar con una mayor capilaridad posibilita llegar a lugares donde existe demanda insatisfecha, cumpliendo así el objetivo del negocio.

Sus focos se resumen en lo siguiente:

1. **Empresas:** La oferta de valor en esta línea de negocios es acercar la recaudación de servicios a sus clientes o usuarios, a través de una extensa red de cobertura nacional y de una marca reconocida y valorada por los residentes en Chile. Dentro de esta línea de negocios, se identifican dos tipos de productos:
 - Recaudación de servicios, productos u otros que se definan, con el fin de optimizar la gestión de pago de sus clientes.
 - Recarga de telefonía celular prepago, de las principales compañías de telecomunicaciones del país.
2. **Instituciones y Empresas del Estado:** CajaVecina ofrece acercar la recaudación de sus servicios a los residentes en Chile, a través de una red con cobertura nacional y cercana, pudiendo así incrementar la relevancia de su servicio y rol dentro de la comunidad, potenciando su relación como institución o empresa del Estado con sus usuarios. Esta línea de negocios trabaja el marco de acción de las grandes empresas del Estado y sus instituciones, así como también las organizaciones de la sociedad civil, ya sea bajo el marco de la recaudación de servicios, así como también la presencia de puntos de atención en estos estamentos. Los servicios que se ofrecen son: pago de beneficios sociales, pago de contribuciones, pago de derechos de agua, entre otros.

3. **Servicios Bancarios:** El eje principal de esta línea de negocios es contar con una red alternativa y eficiente para la prestación de servicios bancarios, ofreciendo la capilaridad de CajaVecina, con elevados estándares de atención y calidad, resguardando la eficiencia y la sostenibilidad del modelo. El actual cliente de esta línea de negocios es BancoEstado donde los servicios ofrecidos son:
- Giros y Depósitos, siendo las más relevantes del canal de atención.
 - Transferencias, consultas de saldo, cambios de clave, entre otros.

Ahora bien, desde la mirada de los clientes de cada una de estas líneas de negocios, se presenta la siguiente oferta de valor:

- Recaudación y pago de cuentas: Cliente mayorista (empresa o institución), que requiere del servicio, llegando al usuario final que utiliza o consume dicho servicio (pago de luz, agua, internet, entre otros).
- Recarga de telefonía: Cliente de empresa de telecomunicaciones, que requiere del servicio de recarga para un usuario de prepago.
- Servicios bancarios: Empresa Banco, que requiere entregar servicios transaccionales a sus tarjetahabientes, ya sea de giros, depósitos u otros.

El detalle de la volumetría transaccional de las líneas de servicios se detalla a continuación:

Tabla 1: Información transaccional y monto de cada una de las transacciones.

Transacciones Disponibles	Segmento	Acumulado Tx Oct			Acumulado Monto (\$MM) Oct		
		2022	Var 2022/2021	PesoAcum	2022	Var 2022/2021	PesoAcum
Consultas	Financiero	88.801.639	-12,50%	24,01%	\$0	0,00%	0,00%
Depósito	Financiero	59.873.046	-5,10%	16,19%	\$3.621.860	-18,40%	35,51%
Giro	Financiero	118.247.662	-11,80%	31,97%	\$4.049.103	-21,90%	39,70%
Pagos Bancarios	Financiero	885.847	-25,90%	0,24%	\$86.504	-16,70%	0,85%
Transferencia	Financiero	31.688.753	-13,10%	8,57%	\$976.209	-36,30%	9,57%
Otros	Financiero	4.814.926	-24,00%	1,30%	\$1.677	22,94%	0,02%
Pagos Servicios + Recaudación	Cotidiano	52.568.267	-12,40%	14,21%	\$1.416.254	-9,50%	13,89%
Recarga Celulares	Cotidiano	13.039.489	-27,90%	3,52%	\$46.500	-28,50%	0,46%
Pago Efectivo	Beneficiario	498	-75,27%	0,00%	\$19	-83,36%	0,00%
Total		369.920.127	-12,10%	100,00%	\$10.198.126	-20,90%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con información de los sistemas de CajaVecina.

Para el cierre del año 2021, el total de transacciones del canal correspondió a 504 millones de transacciones (42 millones de transacciones promedio mensual).

2.2. Análisis del mercado potencial en Chile.

Desde la mirada de canal, según el Servicio de Impuesto de Internos, al año 2021 existen 1.279.937 de empresas en Chile (Servicio de Impuestos Internos, 2022), donde la red de CajaVecina posee un 2,26% de participación, con 28.868 operadores con Rut único.

Desde la perspectiva de los clientes, es importante tener presente que cada una de las líneas de negocio posee un potencial. Para el caso de los servicios de recaudación, es básicamente la población sujeta de cobro de dicho servicio, es decir, todo adulto que posea el servicio a pagar. Para el caso de los servicios básicos, como luz y agua, se consideran los 6.499.355 hogares que informa el INE (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

Ahora bien, esta línea de producto en materias de las necesidades cuenta con diferentes potencialidades según sea cada caso. En materias del transporte interurbano, corresponde a todos quienes requieran de un servicio de desplazamiento. A su vez, para el caso de necesidades médicas, el potencial es todo aquel que requiera de dicha necesidad, tomándose como base todo cliente afiliado a la red de salud pública, siendo más de 15 millones de personas (Fondo Nacional de Salud, 2022), y la red de salud privada, correspondiente a 3,3 millones de afiliados al cierre del año 2021 (Superintendencia de salud, 2022). Por otro lado, con respecto a servicios particulares de inmigrantes, el potencial responde a la cantidad de ellos identificados en Chile, siendo 1.482.390 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2022).

Cuando la mirada es respecto del cliente de telecomunicaciones, el total potencial según la Subtel es de 8.263.540, considerando todas las compañías de telecomunicaciones en modalidad prepago (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2022). Si hablamos de un modelo post pago, es considerado como un pago de servicios (esquema anterior), donde el potencial es de 18.022.320 pagos de cuentas. Ahora bien, dado que los comportamientos concentran que existe un rol en los hogares responsables de los servicios, el potencial es el total de hogares en Chile, siendo 6,5 millones (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

En materias estatales y de instituciones, durante el período de pandemia la medida con mayor nivel de alcance fue el Ingreso Familiar de Emergencia, llegando a más de 16 millones de personas (Ministerio de Desarrollo Social, 2021).

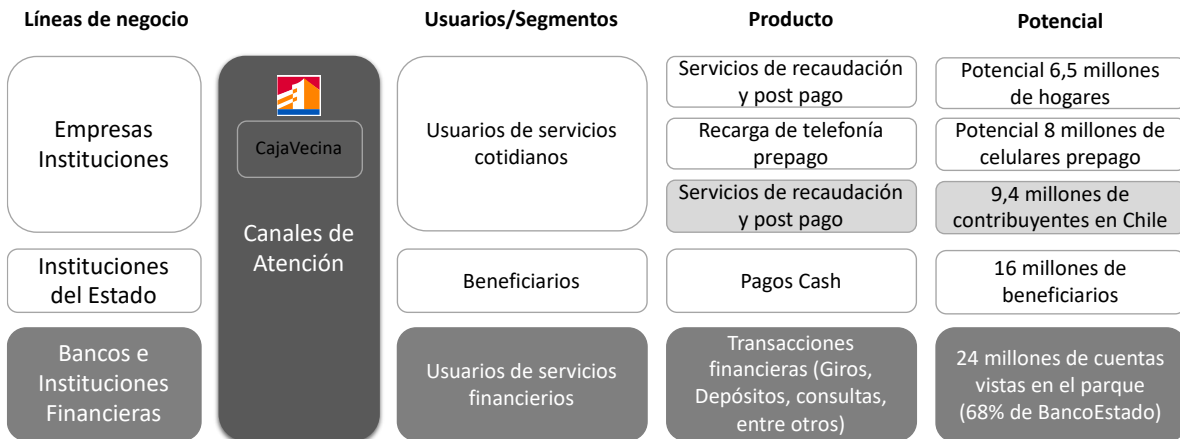
Finalmente, al referirnos a un cliente financiero, se considera un potencial de 23.774.142 cuentas vista en todo el parque, donde BancoEstado posee el 68% del total, siendo 16.166.911 (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

2.3. Tamaño del mercado potencial y capilaridad.

De la red de CajaVecina, los segmentos predominantes corresponden a comercio en la clasificación del Servicio de Impuestos Internos, siendo un 94% de la red. Respecto de la participación de empresas en Chile, esta posee una penetración de un 8,2%, sujeto a 330.114 comercios pertenecientes a micro y pequeña empresa (Servicio de Impuestos Internos, 2022).

Referente a las líneas de clientes y al vínculo de servicios que posee CajaVecina, dentro del marco del mercado potencial de Chile, se obtiene:

Ilustración 1: Clientes potenciales por segmento

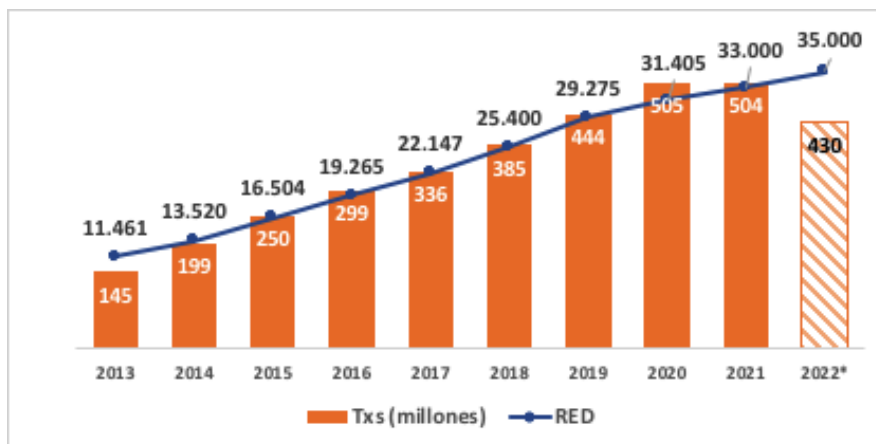


Los clientes atendidos únicos de forma mensual corresponden a 5 millones, y el acumulado de cliente único anual, es de 10 millones. El potencial es acorde al segmento, donde el detalle de cada uno de estos se detalla en el capítulo 2, análisis de clientes.

2.4. Crecimiento de los últimos años y rentabilidad.

El principal indicador de medición que impacta los ingresos son las transacciones, las cuales poseen el siguiente nivel de evolución anual. Este indicador se encuentra a la baja dentro de los últimos años en todas las líneas de negocio, determinando una caída del 14% comparado con el año 2021. La red de comercios posee un crecimiento de un 6% comparado con el año anterior.

Ilustración 2: Evolución transaccional y cobertura de la red



Fuente: Confección propia con información de CajaVecina

Según el modelo de relación definido por ingresos banco y de empresas de recarga de telefonía celular, CajaVecina ha crecido de manera sostenible en el tiempo hasta el año 2019. Para el año 2020 y con el efecto de la pandemia, la tasa de crecimiento

fue creciente, a diferencia de los años anteriores. Ahora bien, con el retorno a la normalidad, el volumen de transacciones tarificadas ha bajado. Si bien aún sigue sobre el límite de rentabilidad en 2,5 veces el costo, es relevante tener presente que estos clientes han migrado su conducta hacia otros medios de uso de su dinero, o incluso cambiado su conducta en el mismo servicio.

En ese sentido, hoy un 25% de los clientes únicos de CajaVecina, ha cambiado su conducta de uso de tarjetas desde el retiro de dinero, hacia la compra con débito de forma directa (BancoEstado, 2022). Esta conducta del consumidor desincentiva el actual canal o al menos en cómo se presenta para sus soluciones. A su vez, si bien en su mayoría el ticket promedio se mantiene estable, el depósito posee una mayor concentración que antes, lo que señala que se optimiza la ruta de salida para abonar 1,5 veces lo que se hacía en el año 2019, previo a la pandemia (BancoEstado, 2022).

Por la línea fuera del contexto banco, en materia de la recarga de telefonía, esta posee una disminución transaccional de un 27%, manteniendo el ticket promedio, donde una de las caudas de la caída es la reducción de los clientes prepago por la conveniencia de mantener un plan de post pago. El parque vigente de prepago promedio del año 2019 correspondía a 12,5 millones, más de 4 millones de diferencia al actual (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2022). La pérdida de volumen no sólo es del último año, del 2020 al 2021 la reducción fue de un 20,8%. Si bien esa migración se podría trasladar a los pagos de servicios y recaudación, los hábitos del consumidor en materias digitales y también la competencia, no acompañan esa proporción, manteniendo el nivel de pago de servicios bajo un 3,2% del año 2021.

Por su parte, el peak transaccional ocurrió en agosto 2020, donde el efecto del primer retiro de los fondos AFP tuvo un impacto importante en desplegar efectivo al sistema. A su vez, la condición del ingreso mínimo garantizado y el Ingreso Familiar de Emergencia, con cambio de formato en el año 2022, impacta de forma directa en cómo el canal se desempeña en su comportamiento de atención de clientes y su recurrencia.

2.5. Impacto social: Beneficio o VAN social.

Impacto hacia los clientes y comunidad:

A través de la red de soluciones transaccionales con cobertura en las 346 comunas del país (desde Visviri hasta la Antártida), CajaVecina es un apoyo en el acceso a servicios financieros y no financieros para todos los habitantes de Chile, con énfasis en aquellos que, por sus condiciones de aislamiento, riesgo o rentabilidad, no constituyen un mercado atractivo para la banca privada.

Existe evidencia estadística establecida en el mismo estudio, que señala que:

- La llegada de CajaVecina genera impactos positivos en el promedio anual de ingresos de las comunas.
- La llegada de CajaVecina genera un aumento en el empleo femenino.

El ahorro total anual estimado en traslados a nivel nacional para las personas equivale a 175,226 mil millones, siendo 4,39 veces más lo recaudado por la Teletón 2020 (Gestión Social, 2021).

El mayor impacto se genera en las regiones, dado que CajaVecina está presente con mayor fuerza en estas que en la región Metropolitana, a diferencia del resto de los servicios financieros. Esto se refleja en su cobertura comparada con los cajeros del total del parque, siendo 7.591 (Comisión para el Mercado Financiero, 2022) y el total de sucursales.

Tabla 2: Cobertura de servicios presenciales por región

Regiones	Cajeros	% Part Cajeros	Sucursales	% Part Suc	CajaVecina	% Part CV
Arica y Parinacota	84	1,1%	17	1,1%	942	2,7%
Tarapacá	144	1,9%	28	1,8%	967	2,8%
Antofagasta	304	4,0%	60	3,9%	1.333	3,8%
Atacama	154	2,0%	30	2,0%	1.110	3,2%
Coquimbo	311	4,1%	56	3,7%	2.241	6,4%
Valparaíso	842	11,1%	167	11,0%	3.386	9,6%
Metropolitana	3.233	42,6%	658	43,3%	8.139	23,2%
O'Higgins	373	4,9%	71	4,7%	2.487	7,1%
Maule	369	4,9%	78	5,1%	3.512	10,0%
Biobío	552	7,3%	111	7,3%	3.313	9,4%
Ñuble	161	2,1%	25	1,6%	1.370	3,9%
Araucanía	377	5,0%	76	5,0%	2.288	6,5%
Los Ríos	156	2,1%	31	2,0%	906	2,6%
Los Lagos	375	4,9%	75	4,9%	2.319	6,6%
Aysén	53	0,7%	14	0,9%	461	1,3%
Magallanes	103	1,4%	22	1,4%	331	0,9%
Total	7.591	100,0%	1.519	100,0%	35.105	100,0%

Fuente: Información CMF al mes de septiembre. Red CajaVecina a octubre.

Solo en las regiones de Antofagasta y Magallanes poseen menos participación que las sucursales o cajeros automáticos. No obstante, la cantidad de puntos de atención siempre es mayor. Este resultado se robustece en las comunas pequeñas, principalmente de menos de 15 mil habitantes (147 en total), donde la red de CajaVecina corresponde a un 14% del total del parque y las transacciones representan el 10% de lo realizado a nivel nacional, siendo que en población alcanza el 7% de los habitantes del país. Para este grupo de comunas, sólo el 22% de los ingresos proviene de ingresos propios, teniendo limitantes de recursos adicionales que condicionan su crecimiento y, por tanto, siendo un foco de CajaVecina por sobre el sistema tradicional financiero (OCDE, 2016).

Por el lado de los servicios integrales de cobertura, 78 comunas en todo el país no presentan ningún otro tipo de servicio financiero, salvo CajaVecina como canal presencial, según señala el regulador (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

En esta mirada, la digitalización también posee brechas comunales, donde el 36% de ellas, que representa un 24% de la población, posee categoría incipiente, lo que va de la mano con redes bancarias robustas (FinteChile, 2021).

Impacto hacia los operadores (canal presencial):

De la perspectiva de los operadores, en promedio, CajaVecina genera un aumento en los ingresos de cada comercio de \$190 mil, lo que equivale a un aumento de 35,3% en sus saldos promedio. Ese aumento en los ingresos se puede desagregar en dos factores, donde en promedio un 14% se relaciona al aumento en los ingresos por pago de comisiones, y el 21% restante está asociado a posibles ventas¹.

Canal eficiente para la corporación:

CajaVecina es un modelo de atención de clientes mucho más económico para la corporación que otros canales. Un giro es un 62% más económico que realizarlo en un cajero automático del BancoEstado y un 88% más eficiente que realizarlo en una sucursal. Por ello, el modelo es sostenible, en la medida que cada punto de atención realice el límite de eficiencia transaccional, el cual hoy se encuentra 2,5 veces por sobre ese tramo².

3. Análisis de clientes.

3.1. Distribución de segmentos.

De la perspectiva de los segmentos, es importante hacer mención de los dos focos de clientes que existen en este modelo; esto es el canal de distribución y los usuarios finales de los servicios entregados.

Para el caso del canal de distribución, 94% de ellos corresponden al sector comercio, donde la clasificación directamente está relacionada con el Servicio de Impuestos Internos.

Referente a los clientes, se presentan tres segmentos como usuarios finales del servicio:

1. Usuarios de servicios cotidianos (pago, post pago y recargas de telefonía).

Algunos de los servicios de este segmento corresponden a:

- 1.1. Pago de cuentas de servicios, siendo las empresas de servicios básicos como luz y agua, empresas de telecomunicaciones (pago de planes, internet), pago de colegios y universidades, entre otros.
- 1.2. Recarga de telefonía celular prepago.

¹ Estudio interno realizado por BancoEstado Microempresas bajo la revisión de los saldos promedio de los comerciantes que posee CajaVecina.

² Estudio interno realizado con las variables de costos distribuidos y líneas de ingreso totales, sean o no de la filial.

Este tipo de clientes puede resolver sus trámites por medio de los canales presenciales (ya sea de alta o baja cobertura), y digitales. La diferencia radica en que CajaVecina solo posee un modelo presencial, donde dispone de más de 300 convenios de pago. En el caso de la recarga prepago, las empresas en convenio son: Entel, Movistar, WOM, Claro y Simples Móviles y la recarga internacional de minutos a varios países.

Según menciona un estudio realizado por Servipag durante el segundo trimestre del año 2022, *“A la fecha se realizan cinco transacciones digitales por cada transacción presencial, a diferencia de hace seis años, cuando esta relación era 1 a 1”*, según comenta Antonia Sáenz, gerenta comercial de Servipag (La Tercera, 2022). Esta razón de la digitalización se vio incrementada durante la pandemia, donde el año 2019 representaba un 63% y al año 2022, este indicador es de un 84% (Diario Estrategia, 2022).

De forma complementaria y al ser pagos cotidianos, los planes de Estado poseen relación con el aumento de la recaudación y sus puntos de contacto, para el cumplimiento de los planes de la reforma tributaria (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022). Este tipo de necesidades poseen vinculación con:

1. Pago de contribuciones o derechos de agua.
2. Pago de servicios municipales.
3. Pago de agua potable rural, entre otros, hacia las Organizaciones de la Sociedad Civil (instituciones sin fines de lucro).
4. Otros servicios de recaudación de tributos del Estado.

Las conductas y comportamientos de quienes buscan estos servicios son del mismo tipo que de los usuarios de recaudación tradicional. La única diferencia responde a la línea de negocios, de cara a la recaudación de los servicios del estado que es de instituciones.

Ahora bien, bajo el plan de levantamiento de antecedentes propios de este tipo de soluciones, existen potencialidades conforme al tipo de necesidad de los clientes. Este tipo de servicios en lo particular, será profundizado conforme a las necesidades levantadas de los clientes y cómo se encuentran resueltas en la industria.

2. Usuarios receptores de beneficios sociales. Este tipo de usuario es quien posee una vinculación con necesidades del Estado.

El servicio prestado en materia de beneficios por CajaVecina es el pago en efectivo o pago *cash*, el cual corresponde a entregar de forma directa un monto de dinero sin la necesidad de contar con un producto financiero. Va dirigido en su mayoría a personas mayores, o quienes se encuentran bajo la pobreza.

Este tipo de clientes puede resolver sólo algunos de sus trámites de manera digital, esto dado:

- Los servicios del estado aún no presentan un modelo de atención remota y por ello requiere de la presencialidad.
- Los clientes de este segmento poseen menor interacción con la tecnología.

Este último punto es recogido del estudio Barómetro de la Brecha Digital Social, realizado por la Subtel y la Universidad Adolfo Ibáñez, donde se señala que *“los datos arrojados por este estudio señalaron que las personas de bajos ingresos, quienes tienen menores niveles educacionales y las mujeres presentan mayor brecha a la hora de acceder a ciertos servicios digitales (...)”* (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2021).

En ese sentido, al comparar una persona con sueldo mensual de \$352.743 versus otra con \$611.729, las dificultades de acceso se ven aumentadas. Esto aplica en Teletrabajo (91,1% versus 62,5%), Educación en línea (90,2% versus 60,71%), Trámites virtuales del Estado (84,6% versus 55,4%), Trámites virtuales de salud (87% versus 53,6%), y Comercio electrónico (88,6 versus 46,4%).

3. Usuarios de servicios financieros. Este tipo de cliente posee una relación bancaria con alguna entidad financiera. Algunos de los servicios de este segmento corresponden a: giros, depósitos, transferencias de fondo a cuentas propias y de terceros, pago de productos bancarios (línea de crédito, tarjeta de crédito, crédito de consumo, crédito hipotecario), consultas de saldo, cambios de clave, entre otros servicios que impliquen una vinculación bancaria.

Para el caso de CajaVecina, solo es posible atender a clientes de ese segmento que posean productos en BancoEstado (no posee relación comercial con otras entidades). Desde ya existe, por tanto, una limitante al potencial completo de este segmento, sólo al referirse a clientes BancoEstado. Además, las soluciones financieras no solo conciernen a lo que puede realizar CajaVecina, dado que existen otros aspectos que quedan fuera del alcance actual de la empresa.

Conforme a lo último, la clasificación de BancoEstado de dichos clientes responde a dos grandes criterios: emergente o de bajas rentas, y relacional. Para el mes de diciembre de 2021, predomina el cliente emergente en un 63,26% y relacional en un 30,36%. Es relevante tener como referencial el uso conductual de los clientes respecto de sus productos bancarios. Tal como se hace mención a la brecha digital, clientes con mayores rentas prefieren canales digitales por sobre presenciales y por esta misma razón, CajaVecina posee mayor concentración de uso en bajas rentas (42% del total de atenciones es para clientes con rentas inferiores a \$300.000 al mes) y donde, además, el 89% posee educación hasta enseñanza media.

Un punto importante desde la mirada presencial, tiene relación al uso de CajaVecina por clientes que realizan otras acciones presenciales, como las compras con débito y crédito. Este tipo de cliente se ha incrementado producto de la pandemia, entendiendo la sustitución del efectivo, y que el indicador de productos asciende a 2,5 tarjetas por habitante, superior a países como Alemania, Italia o España (Banco

Central de Chile, 2022). Las compras con tarjetas de débito han aumentado de 740 millones hace 5 años atrás, a 2.391 millones en el año 2021. A su vez, para el caso del crédito subieron de 472 a 536 millones, donde ambos conceptos se encuentran en constante aumento (Banco Central de Chile, 2022).

De los clientes que transaccionan en CajaVecina, un 39% del total posee perfil de compras. En ese sentido, ellos realizan más de 30 millones de compras en los sistemas POS al mes, pero que no corresponden a CajaVecina, dado que no se participa en ese negocio³.

Esta es una importante detección, dado que los usuarios usan el modelo de compras y CajaVecina a la vez. Este servicio hoy no está disponible de manera directa, donde el comercio complementa la oferta contratándolo a otros prestadores o en su defecto, a otra red de la corporación BancoEstado. Considerando estudios internos⁴, un 42% de los comercios posee al menos un sistema de pagos que entrega la competencia por medio de la compra con tarjetas de crédito y débito, lo que dentro del marco de CajaVecina impacta a la sustitución de los giros y que sería una de las explicaciones de la reducción de dichas transacciones.

En términos de las conductas online, un estudio realizado por Americas Market Intelligence en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá, Perú y México, muestra que el cliente bancario busca una experiencia financiera digital consistente de principio a fin. Un 81% conoce la existencia de bancos nativos digitales (neobancos y Fintech) y el 45% ya los utiliza para satisfacer necesidades, al ser considerados fáciles de usar y convenientes. Por su parte, un 42% señala aperturar una cuenta digital mediante un proceso de *onboarding* digital. Este tipo de cliente no es un segmento de CajaVecina dado su comportamiento conductual, pero es parte del reconocimiento de la banca respecto de hacia donde va el mercado, los nuevos productos y sus canales (Diario Financiero, 2022).

Los tres segmentos descritos, cotidiano, beneficiario y financiero, no son únicos, sino que se cruzan entre sí. Un cliente con necesidad frecuente de pago de servicios cotidianos, también puede tener un producto financiero y a la vez, ser sujeto de recibir beneficios. Sin embargo, el nivel de bancarización chileno es sobre el 90%, lo que hace fuertemente vinculante que todos los servicios cruzados posean, al menos, un producto financiero (Paytech Kushki & Americas Market Intelligence, 2022).

3.2. Customer Journey Map clientes actuales.

3.2.1. Identificación y caracterización de los clientes actuales.

Los clientes actuales, según las segmentaciones anteriores, poseen un énfasis en servicios de pago, servicios de instituciones del estado y servicios financieros. Los tres segmentos de clientes persona natural, además tienen la mirada de la

³ Información de los sistemas transaccionales BancoEstado.

⁴ Encuestas a operadores de la red realizadas por la empresa IZO, estudio de conocimiento de la red.

presencialidad donde se incorpora la variable de renta, género y nivel educacional, conforme se ha descrito en el capítulo de segmento.

La construcción del *Customer Journey Map* se desarrolló a partir del levantamiento en terreno de entrevistas y workshops con colaboradores y clientes. A través de distintas actividades y por medio de variadas herramientas, se identificaron las características, hábitos, motivaciones y necesidades de los clientes de CajaVecina. Estos segmentos poseen el siguiente viaje esperado de los clientes en términos del servicio de CajaVecina, resumido en tres grandes etapas: Descubrir y evaluar, comenzar y utilizar, y resolver.

Ilustración 3: Pasillo de Experiencia Clientes



Los principales *drivers* levantados en todas las etapas de interacción corresponden a los siguientes: Accesibilidad, Cercanía, Confiabilidad, Rapidez, Simplicidad y Efectividad.

En descubrir, el no encontrar información de la cobertura o que no sea correcta son aspectos de dolor. A su vez, en evaluar, que quien lo atiende no sepa entregarle información, o que la espera sea alta, perjudican la evaluación. La mención con mayor fuerza en ese ítem tiene relación a utilizar, dado que existen tres grandes puntos señalados como momento de dolor de cara a los clientes, siendo driver en términos del uso:

- No existe cupo para realizar las transacciones que necesito, y, por tanto, debo buscar otra CajaVecina (la que no necesariamente pueda tener saldo).
- La disponibilidad del sistema para realizar las transacciones.
- La simpleza de la transacción, estando sujeto a errores que puede cometer el comerciante.

Por el lado de estrellas, solo se encuentra el enterarse de nuevos servicios que dispone CajaVecina y que sean necesarios para el cliente.

3.3. Customer Journey Map clientes potenciales.

3.3.1. Identificación y caracterización de los clientes potenciales.

Según la composición de los clientes, CajaVecina posee un fuerte énfasis en clientes presenciales. Desde la perspectiva de los servicios financieros, los servicios de pago y los servicios institucionales, si bien se ha avanzado en poder tener los habilitantes digitales en cada uno de los focos, no todas las soluciones son viables por medios remotos. Ahora bien, dado que CajaVecina es un intermediario, el gran riesgo que corre es la desintermediación, entendiendo que se está acercando la necesidad del cliente con menor esfuerzo y por servicios que no son una competencia directa, sino más bien sustitutos asimétricos. Un antecedente que refuerza esto último es el aumento de la compra online, la cual creció un 41% en el año 2021 (Cámara Nacional de Comercio, 2022).

Para plantear un cliente potencial se considera la totalidad de los segmentos. Es posible que, en base a estrategias de productos, mercados, oferta de valor o consumidores, el plan generado sea diferente o a un conjunto de estos.

Sin duda los cambios impulsados por la pandemia, el teletrabajo, el confinamiento y la forma de compra online, han impulsado que las empresas deban recoger estos cambios para no quedar fuera del mercado y mejorar sus ingresos, el control de los costos y el desempeño de rentabilidad.

El Índice de transformación digital de la consultora PMG, señala lo siguiente: *“De acuerdo a un estudio realizado por el MIT Center for Digital Business a casi 400 grandes empresas alrededor del mundo, las empresas de mayor madurez en sus procesos de transformación, presentan un margen operacional 26% superior, un ingreso por trabajador un 9% mayor y un valor de mercado 12% más alto que la media de las empresas de la muestra”* (PMG Business Improvement , 2022).

Ahora bien, qué es lo que persigue el cliente digital. En agosto de 2020, según señalaba Accenture, el Covid19 ha redefinido el consumo, donde el comportamiento está basado en valores, y donde las empresas seleccionadas poseen una visión clara (Accenture, 2020).

En julio de 2022, EY establece un consumidor más ahorrativo, preocupado por su trabajo y entorno. Respecto de sus comportamientos, el 47% afirma que está visitando tiendas menos frecuentemente. Esta tendencia es aún más importante en Chile donde la cifra aumenta hasta el 58%. Por su parte, el 39% dice que comprará por Internet productos que antes obtenía de manera física, donde en el país ese indicador sube a un 47%. Las principales preocupaciones de este modelo tienen relación con la última milla y el esquema logístico de las empresas para hacer llegar

sus productos, lo que importa en un 62% de los encuestados de Chile y solo un 22% la dificultad de navegación en los sitios. Por lo mismo, a los clientes les importa la transparencia y omnicanalidad.

De cualquier modo, para este nuevo consumidor es vital la segmentación e investigación, con el fin de contar con un perfilamiento de sus atributos. Según el estudio de referencia de EY, los tipos de consumidores futuros se agrupan en cinco grandes segmentos, siendo estos la asequibilidad primero (ahorro, menos digital), planeta primero (consumo consciente), sociedad primero, salud primero (seguridad), experiencia primero, quien vive el momento y el beneficio personal (Ernst & Young, 2022).

3.4. Levantamiento de necesidades de los segmentos actuales y potenciales.

Para esto, fueron entrevistados clientes actuales y potenciales del servicio, con el fin de generar un levantamiento preliminar de necesidades. Luego, este plan fue trabajado bajo determinación de pesos de valoración, generando priorizaciones relativas sobre dichos servicios.

Selección de Clientes: Hombres y mujeres de 25 años o más (57% mujeres), pertenecientes a los NSE C3 y D, clientes y no clientes de CajaVecina.

Para el caso de la realización de los *focus group*, estos fueron online, siendo cuatro en total (dos en regiones y dos en la RM). Referente a las entrevistas, estas fueron realizadas por formularios online hacia el grupo objetivo de clientes y no clientes.

Una conclusión transversal al inicio del proceso está vinculada a que la relación con el mundo de los trámites es conflictiva: son importantes y es necesario hacerlos, pero se asocian a pérdida de tiempo y tedio. Algunas menciones sobre esto son: *‘es una lata, pero nada que hacer. Son las cosas que hay que hacer no más’*, *‘estar en una fila toda la mañana y que no te atiendan, es terrible. Además, ahora con los aforos, esperando afuera’*.

3.4.1. Testeo de conceptos por medio de focus group y entrevistas.

Acorde a la pauta de levantamiento, se revisaron diferentes miradas de las soluciones presenciales y online, con el fin de obtener la mayor información de los clientes. Se presenta un principal resumen de ellas.

- Trámites mejores resueltos: Son aquellos que se pueden realizar online.
- Mayores dolores: Los que se deben resolver presencialmente especialmente a aquellos asociados a entidades públicas (Registro Civil, Municipalidades y SII) y bancos.
- Expectativa: Cada vez más fáciles, seguras y con menor uso de tiempo.

3.4.2. Valoraciones de testeo de conceptos (validación cuantitativa).

Plasmando estas evaluaciones en términos de encuestas cuantitativas, se obtiene que las principales funcionalidades por parte de los clientes responden a emisión de certificados del registro civil, compra de pasajes, servicios de Chile Atiende, entrega de encomiendas en el local, todo ello por medio de una encuesta estructurada con preguntas bajo realización telefónica a los clientes y no clientes.

La muestra de clientes corresponde a 200 llamados en total, mientras que no clientes corresponden a 100 llamados. La escala de evaluación correspondía a la nota que les pondría a los diferentes servicios levantados en los procesos anteriores y en el análisis del mercado (como opciones de aplicar en CajaVecina).

3.4.3. Evaluación e impacto de los servicios mayormente validados.

La valoración de los servicios de mayor impacto para los clientes corresponde a: emisión de certificados del registro civil, mencionado en el estudio cualitativo, así como también para el caso de los clientes de CajaVecina y también de los no clientes. Para el caso de los no clientes, presentan mayor interés en la compra de pasajes de buses por sobre los certificados, con una valoración de nota 6 a 7 correspondiente al 69% del total de la muestra.

El cruce de las principales necesidades de los clientes y no cliente para las 5 primeras necesidades es el mismo (con cambios de orden en algunos casos, pero manteniendo la predominancia).

Al igual que la entrevista cuantitativa, la actualización de datos bancarios (dato seguro) y la venta de productos, no fue atractiva en los clientes.

4. Canales de distribución.

4.1. Customer Journey Map del actual canal de distribución.

4.1.1. Identificación y caracterización del actual canal de distribución.

Un punto importante del actual canal de distribución tiene relación con cómo este modelo presencial presta servicios transaccionales. Para dar el alta a un comercio, se requiere considerar un monto por única vez correspondiente al costo por adquisición, costo de publicidad y la instalación física de punto de atención. De manera adicional, existe un costo de soporte, entendiendo la necesidad de la continuidad operacional, plasmado en los gastos de administración de la filial.

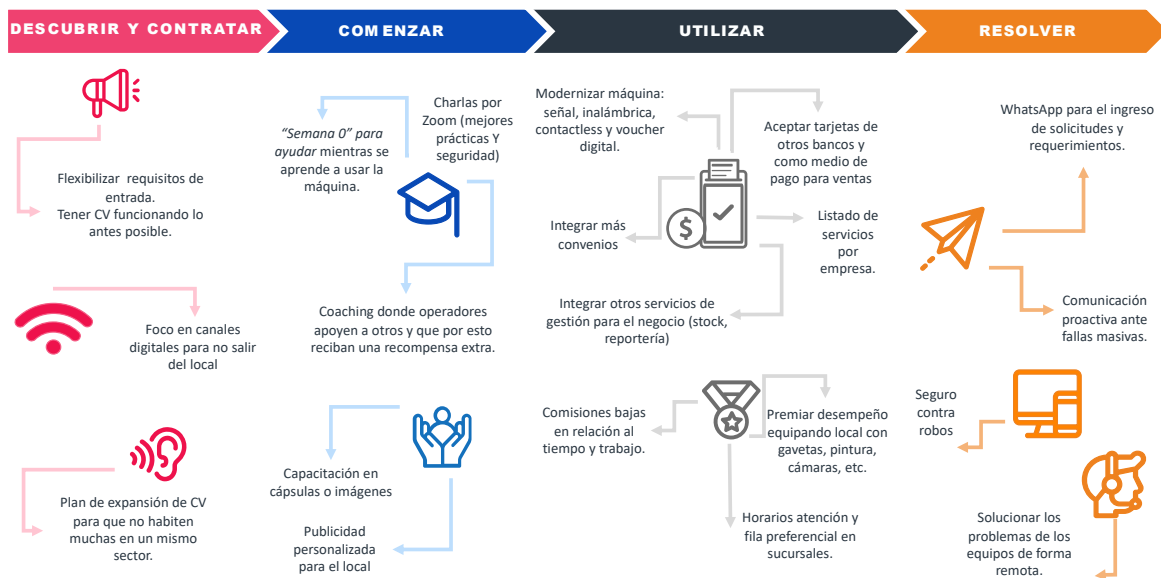
Todo este esquema genera un valor unitario transaccional, siendo considerado el costo de servir a cada cliente que sea atendido en el canal. Para cumplir con la evaluación de eficiencia, se considera:

- Que cada punto sea eficiente, salvo que esté en categoría de estratégico, donde debe existir presencial.
- Que los clientes dentro de sus transacciones, escojan este canal como medio alternativo siguiente de menor valor. Es decir, si se prefiere lo digital, cuyo

valor es un tercio al canal CajaVecina, se privilegia este tipo de comportamiento.

Bajo este foco presencial, y dentro del esquema de la actual experiencia de los operadores de la red de CajaVecina, se levantan las principales etapas relacionadas con el viaje esperado y junto con ello, la manera en la cual visualizan estos puntos.

Ilustración 4: Pasillo Experiencia Intermediarios



En la práctica, los operadores buscan no tener que asistir al banco a realizar soluciones propias de CajaVecina. Por otro lado, la falla de las actuales máquinas y el modelo de soporte es un punto a considerar dentro del plan, porque se requiere de una mejora tecnológica. Entendiendo que las comisiones de pago no son para ellos un símbolo atractivo en el negocio, es importante la gestión de otras funcionalidades que aumenten sus ingresos y que también le simbolicen beneficios al pertenecer a esta red: desean reconocimiento a su atención como negocio.

Este estudio es complementario dada la vinculación con mayor fuerza hacia los usuarios del servicio, con el fin de rescatar antecedentes que puedan ser de utilidad en la actual pérdida de mercado del negocio.

4.2. Necesidades de servicios del actual canal de distribución.

De la misma manera que con los clientes, se realiza la misma metodología de *focus group* y luego, una pauta de evaluación, con el fin de contar con aspectos relevantes del servicio y la valoración de estos. Para los operadores y no operadores, se utilizó el siguiente perfil etario.

En el caso de la encuesta cuantitativa, esta se realizó mediante llamados de valoración con una pauta definida, acorde a los levantamientos del pasillo de experiencia y la evaluación cuantitativa de los servicios, con 105 encuestas en total.

4.2.1. Testeo de conceptos por medio de focus group y entrevistas.

Para los levantamientos en el caso de operadores y no operadores, se obtienen miradas en ámbitos que le generen ingresos en su comercio, como el envío de dinero al extranjero, así como también que los ayuden a la administración propia del local, como el caso de la boleta electrónica.

Para el caso de la compra de pasajes y certificados del registro civil, que estuvieron en mención, presentaron algunas observaciones respecto del eventual tiempo que les demore realizar esta transacción y su proceso de aprendizaje. Ello, a su juicio, se compensa con el valor de pago que posea esa funcionalidad.

4.2.2. Valoraciones de testeo de conceptos (validación cuantitativa).

En este caso se aplicaron 73 encuestas a operadores y 32 a no operadores, considerando los levantamientos anteriores. Por parte de los operadores del servicio, privilegiaron condiciones propias de la experiencia que hoy viven, entendiendo esto como el soporte y post venta diferente al esquema principal de un no operador, que desea tener todas las funcionalidades de la industria en una máquina. Incluso, el modelo de incluir pago de tarjetas de débito y crédito como oferta de valor, era mucho más llamativo a quienes hoy no son parte de la red de CajaVecina.

Al igual que los clientes, en ambos casos no hubo valoración de los servicios financieros como créditos, seguros o venta de planes de cuenta corriente.

5. Análisis de la competencia.

5.1. Identificación de los principales competidores de la industria de servicios financieros en Chile.

El plan de organización de los competidores se vincula con los segmentos de clientes, según la siguiente ilustración, donde se detallarán de esta forma los próximos capítulos.

Ilustración 5: Entorno Competitivo de CajaVecina

	Servicios donde participa	CajaVecina no participa
Segmento Servicios Financieros	Canales para dispensar giros (cajeros automáticos)	Adquirencia Cuentas con provisión de Fondos o Billeteras digitales Remesadores
Segmento Servicios Cotidianos	Servicios de pago (Servipag, Sencillito y Unired)	
Segmento Beneficiario	Cajas de Compensación (La Araucana, Los Héroes, Los Andes)	

El mercado ha tenido un importante dinamismo en agentes nuevos que han utilizado herramientas digitales para atacar estos frentes y poder posicionar nuevas marcas y modelos de negocio. En el caso de Chile, se encuentra Klap y Redelcom, quienes ofertan servicios de giros y depósitos a otros bancos de la plaza. De igual manera, no son directamente una competencia, entendiéndose que el mercado está basado en el cliente final, donde cada red atiende a su propio cliente en este tipo de servicio.

Para el caso de la sustitución del efectivo y con mención al segmento financiero, las compras con tarjetas de crédito y débito desintermedian el modelo de CajaVecina, sean estas en el formato presencial o digital. Este esquema presenta, a su vez, dos maneras de afrontar el negocio, la que corresponde a:

- Operador de Tarjetas de pago: Los operadores de tarjetas de crédito son los encargados de manejar la recepción, envío y devolución de la información. También otorgan el servicio de redes que conecta a los emisores, marcas de tarjetas y el comercio asociado a dichas tarjetas. Las empresas autorizadas son: Transbank, Getnet, BCI pagos, Klap (con su sociedad Switch), Mercado Pago y Red Global, filial de BancoEstado con su producto Compraquí (Comisión para el Mercado Financiero, 2019).
- Proveedores de Servicios para el Procesamiento de Pagos: Un PSP es una empresa que proporciona la tecnología que se necesita para realizar un movimiento del dinero de la cuenta bancaria de la persona que compra hasta la cuenta del que recibe el pago, en este caso el comercio. Finalmente permite la conexión entre el comercio y los otros participantes del mercado (uno o varios adquirentes). Algunos PSP son: Club Alvi Pagos (Red Apoyo S.A. de SMU), Haulmer SPA (TUU), Pago y Servicios S.A. (Pago Fácil), Fpay, Redelcom, entre otros (Servicios de Impuestos Internos, 2022).

La relación comercio, empresa y cliente, es parte de la cadena de análisis respecto de cómo se articulan estas relaciones y dónde se presenta el foco de negocios.

Por otro lado, quienes propician la fuga de clientes del modelo de atención de CajaVecina responden a las cuentas con provisión de fondos. Este tipo de producto, que en su mayoría posee una experiencia de servicio digital, es definido por el regulador de la siguiente manera: *Tendrán por objeto exclusivo la recepción de fondos destinados a provisionar las respectivas Tarjetas, para su utilización como medio de pago* (Banco Central de Chile, 2017). En la práctica es un producto que compite con la banca tradicional, y de la perspectiva de BancoEstado, con CuentaRUT.

Ya se hizo mención a la cobertura de CajaVecina comparado con los cajeros automáticos totales (que en efecto sustituyen una misma línea de servicios) y las sucursales de todos los bancos. Esta línea comparativa va en relación solo a los clientes financieros, donde BancoEstado tiene un 68% del parque total de cuentas vista de la industria, por medio de la CuentaRUT (Comisión para el Mercado Financiero, 2022). El integrador de los cajeros corresponde a la empresa Redbanc, quien se encarga de interconectar los servicios de todos los emisores. En la misma mirada de las soluciones por segmento, los remesadores cumplen con el envío y recepción de dinero de diferentes puntos físicos, aspecto que con el aumento de inmigrantes se ha vuelto relevante como mercado y también una salida de efectivo fuera de Chile que afecta el servicio de CajaVecina.

Referente a los servicios cotidianos, existen empresas recaudadoras de servicios, como Servipag, Sencillito o Unired, quienes poseen el pago de servicios de post pago. De igual manera, están ampliando la oferta de soluciones, tomando servicios del resto de los bancos de la plaza.

Finalmente, en este entorno también se encuentran presentes las cajas de compensación, donde su oferta de servicios crece tomando segmentos beneficiarios o incluso vinculando al cliente con los servicios financieros y cotidianos, como parte de una solución integral.

5.2. Benchmarking internacional

Colombia, Brasil y México presentan una oferta en servicios corresponsales interesante, que vinculan el mundo bancario y no bancario para generar un sistema de soluciones mediante el mismo punto de contacto. Dentro del comparativo entre diferentes redes, CajaVecina posee menos del 50% de las soluciones en lo que ellos ya tienen focos de negocios. Acá existe una importante brecha de negocios con las remesas, recarga de billeteras electrónicas, entrega de créditos, el modelo de corresponsalía universal bajo la atención de múltiples bancos a la vez, pasajes de buses, plataformas de gestión del comercio (inventario, contabilidad), entre otros aspectos que hoy no están dentro de la oferta de valor de CajaVecina (Ministerios de Desarrollo Social, Economía, Hacienda, y Transporte y Telecomunicaciones, 2013).

La gran diferencia entre estos países y Chile corresponde a que las redes corresponsales son administradas por terceros y las ofrecen a los bancos como puntos de contacto con el cliente. En Chile, el modelo está concentrado con CajaVecina, aunque el resto de las redes con otros servicios (competidores asimétricos), se administran por medio de servicios a terceros

5.3. Identificación de los competidores asimétricos.

Algunos de los servicios que ofrece la competencia no son directamente sustitutos, pero aportan a desintermediar el modelo. Este análisis es desde la perspectiva presencial y digital, acorde a los segmentos definidos:

a) Segmento Financiero:

Servicio Adquirente: Corresponde a la compra con tarjetas de crédito y débito. Las partes en relación son:

- Usuario: Es el tarjetahabiente que posee la tarjeta y quien realiza las compras en el comercio.
- Comercios: Establecimiento que acepta las tarjetas como medio de pago.
- Emisor: Entidad responsable de emitir las tarjetas de crédito y débito o prepago, ya sea en un medio físico o digital.
- Operador – Adquirente: Cuenta con la licencia de las marcas y es quien opera las transacciones. Es quien finalmente abona al comercio las compras, descontada la comisión (Banco Central de Chile, 2022).

Este tipo de prestaciones posee una comisión al comercio, a diferencia de CajaVecina que gestiona un pago. Sin embargo, es parte del impulso de la industria a desmaterializar el efectivo y por consecuencia, el viaje del modelo de compras presenciales. Hoy dentro de este foco, las principales empresas que cuentan con este servicio son:

- Transbank, cuyos dueños son los bancos de la plaza. La cobertura de esta empresa a junio de 2022 se señala como más de 200 mil puntos de atención (Transbank, 2022).
- Klap, quien declara 70 mil comercios en todo el país (Klap, 2022).
- Getnet (empresa que nace bajo el Banco Santander, quien decide salir de la asociación con Transbank), contando con más de 60 mil puntos (Getnet, 2022).
- Redelcom, la red PSP comprada por mercado pago, con 55 mil comercios (Diario Financiero, 2022).
- Sumup, quien ingresó hace años a Chile en alianza con BancoEstado, donde luego separaron la relación comercial. Se estiman 63 mil comercios activos, según estimación BancoEstado.
- Compraquí de BancoEstado, con más de 140 mil puntos en micro comercios.

- BCI pagos, quien es incipiente en este modelo, pero con una oferta de valor que unifica el operador de tarjetas y el PSP (BCI Pagos, 2022).

La forma de comprar no es solo presencial, sino también digital. Dentro de esto, el *e-commerce* y las plataformas tecnológicas vienen a dar soluciones a los clientes en cómo satisfacer sus servicios o, en su defecto, cómo por un medio lograr llegar a múltiples oferentes. Uber, Airbnb y otros, han logrado avanzar en este tipo de soluciones como una plataforma digital.

Cuentas con provisión de fondos o billeteras digitales: En general, las cuentas con provisión de fondos o productos de prepago, se caracterizan por ser digitales y con modelos simplificados de obtención.

En el caso de las billeteras digitales, según señala su nombre, este es un producto digital que administra múltiples medios de pago, eliminando el plástico presente.

Las empresas autorizadas para emitir cuentas con provisión de fondos, se definen como Sociedades Anónimas Especiales autorizadas por la CMF para emitir tarjetas de pago con provisión de fondos, permiten a su Titular o Portador disponer de recursos depositados en una Cuenta de Provisión de Fondos, abierta en el Emisor de este medio de pago, para la adquisición de bienes, el pago de servicios o la extinción de otras obligaciones de pago en las entidades afiliadas al respectivo sistema (ley 20.950).

Quienes se encuentran autorizados para esto y bajo la regulación de la CMF, corresponden a las siguientes siete empresas: Sociedad Emisora de tarjetas Los Héroes S.A., Inversiones LP S.A. (La Polar), Tenpo Prepago S.A., Los Andes Tarjetas de Prepago S.A., Mercado Pago Emisora S.A., Digital Payments Prepago S.A. (Fpay de Falabella), Global Card S.A, conocido como Global 66 (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

El parque de estos productos corresponde a 4.387.357 en total, donde el 37% lo posee Fpay (Digital Payments Prepago S.A.), el 36% Mercado Pago Emisora S.A. y el 25% Tenpo Prepago S.A (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

Referente a las billeteras digitales, algunas de las existentes en Chile corresponden a las siguientes: Google Wallet (ex Google Pay), Onepay, Mi Pago del Banco de Chile, Fpay de Falabella, Mercado Pago, Chek de Ripley, MACH del Banco Bci (La Tercera, 2021). Hoy, una de cada diez personas posee una billetera digital en América Latina, siendo un producto en pleno desarrollo (Credicorp, 2021)

Canales para dispensar giros: Los cajeros compiten de manera directa en el servicio de giros y consultas. Si bien responde a la tarjeta del cliente y su banco emisor, también tiene relación con las conductas del cliente y necesidades de montos. El ticket promedio de giro supera CajaVecina (\$34.200 para CajaVecina versus \$76.300 en cajeros), dado que buscan otra necesidad. Además, de los cajeros BancoEstado representa el 30% del parque, por lo que ambas redes suman fuerza (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

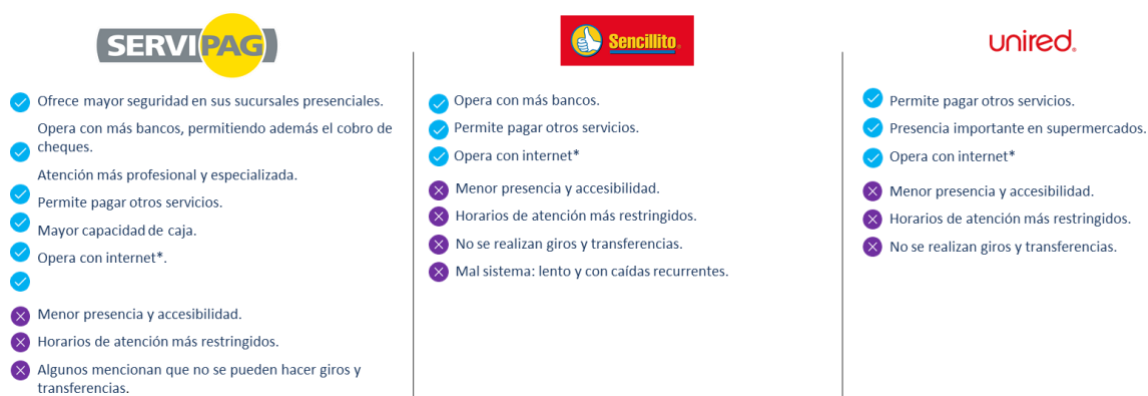
Ahora bien, el negocio de los cajeros automáticos está relacionado con las tarifas interbancarias, es decir, el pago que suscriben los emisores por el uso de su red, cuando el cliente atendido corresponde al de la competencia. De la misma manera, atender a un cliente propio, genera ahorros comparado con una caja tradicional presencial (Redbanc, 2022).

Remesadores: Empresas que brindan el despacho de dinero al extranjero. Pueden ser los mismos bancos de la plaza, o en su defecto, instituciones que se establecen para ello (Banco Central de Chile, 2021). Algunas de las instituciones que prestan este servicio son: MoneyGram, Afex, entre otras. CajaVecina no participa de este negocio. Además de los canales presenciales, también existe la opción de enviar dinero online por medio de aplicaciones de agencias que realizan despacho de dinero al extranjero. Algunas de estas empresas son: Global 66, Western Union, Ripple, entre otros. También las empresas de prepago, como Tenpo, están presentes en este modelo.

b) Segmento Cotidiano:

Servicios de Pago: Las empresas identificadas como principales corresponden a Servipag, Sencillo y Unired. Dentro del estudio cualitativo realizado, los clientes emiten las siguientes opiniones respecto de las redes de pago que considera servicio de la competencia a CajaVecina. Esta es una de las líneas de negocio y de los segmentos atendidos, donde se identifican los siguientes comentarios en la más relevantes encontradas.

Ilustración 6: Evaluación de servicios de los clientes. Estudio Cualitativo



Fuente: Estudio cualitativo realizado en esta tesis⁵

Servipag posee un modelo de atención de sucursal, con más de 200 puntos de

⁵ Para muchos entrevistados, el hecho de operar con internet implica que no se pueda comparar del todo con CajaVecina.

atención a nivel nacional. También posee el modelo *express*, con 871 oficinas (Diario Financiero, 2020) y canales de atención online o APP.

Por su parte, Sencillito, quien también posee un modelo de atención de sucursales y esquema *express*, con más de 3.000 puntos de atención a nivel nacional, de forma adicional cuenta con un modelo online (Sencillito, 2022).

Finalmente, Unired posee una cobertura con más de 500 puntos de atención ubicados en supermercados Unimarc o Mayorista 10. También está presente en medios online para el pago de los servicios (La Tercera, 2021).

c) Segmento Beneficiario:

Cajas de Compensación: En materia de los beneficios y dado el concepto de pago en efectivo de estos a quienes no poseen algún tipo de productos financieros, son las cajas de compensación quienes se identifican como competencia. Estas son: Caja Los Andes, La Araucana, Los Héroes (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

Los servicios prestados son el pago de beneficios por dinero en efectivo, así como las pensiones. Cabe mencionar que, si bien BancoEstado también presenta este servicio por medio de caja banco, el Instituto de Previsión Social prefiere mandar a dichos prestadores para estos servicios.

La Araucana, por su cuenta posee 67 oficinas en 52 comunas de Chile (Caja de Compensación La Araucana, 2022). Por su parte, Los Héroes posee 164 oficinas a lo largo de Chile, con 1.367 puntos de atención de pago rural (Caja de Compensación Los Héroes, 2022). Referente a la caja Los Andes, esta posee 109 oficinas, 21 oficinas móviles, 21 puntos caja y 21 centro de turismo (Caja de Compensación Los Andes, 2022).

La entrega de soluciones online cuenta con un esquema de plataforma interna, donde pueden realizar solicitudes de créditos, contar con algunos beneficios de descuentos, contratar seguros, entre otros.

5.4. Oferta de valor: Productos y servicio que ofrecen.

a) Segmento Financiero:

Servicio Adquirente: En términos de los servicios adquirentes, su foco de negocios posee una segmentación en materias de productos, tales como:

- Canal tradicional, para lo que disponen de los modelos mPOS, POS y SPOS. El caso del mPOS va de la mano con una estrategia de venta de un producto menor, asociado con la operación del celular, para segmentos de baja transaccionalidad. La oferta POS o SmartPOS, es para comercios de mayor

volumen de venta, que requieran la venta de un dispositivo de operación propia (sin vinculación a un celular) o el arriendo del mismo. Existen otros métodos de pago como el QR o vinculación con *wallet*, con el fin de generar compras sin el plástico presente.

- Comercio electrónico, ofertando la posibilidad del pago de los productos por medio de un botón de pago o bajo la entrega de un link de pago. Existen también combinaciones donde el QR es una alternativa o la vinculación directa con las billeteras digitales, para evitar realizar el ingreso múltiples veces de las tarjetas en cada producto comprado en un comercio.

La forma de articular estos productos es acorde a las necesidades de los segmentos. Las grandes distribuciones de los segmentos de estas empresas corresponden a lo siguiente:

- Comercio, tiendas, y almacenes de barrio.
- Restaurantes, cafés y bares.
- Grandes tiendas, supermercados (segmento mayorista de retail).
- Prestadores de salud y farmacias.

Cuentas con provisión de fondos o billeteras digitales: Para el caso de las billeteras digitales, corresponden a un producto que elimina la tarjeta como plástico presente, funcionando como contenedora de múltiples medios de pago mediante el registro de la tarjeta de débito y crédito. Se encuentran dos tipos de billeteras, las que utilizan el formato de QR y las que utilizan la tecnología NFC (Near Field Communication, o comunicación por campo cercano), formato que tienen Google Pay y Apple Pay. Estas son una manera de realizar compras y pagos, utilizando el *smartphone* o dispositivos como un *smartwatch*, evitando toda clase de contacto e integrando diferentes productos de entidades financieras.

Billetera no es lo mismo que cuenta con provisión de fondos. Estas cuentas de apertura con *onboarding* digital, permiten generar a los clientes la compra de productos o servicios y administrar sus fondos sin contar directamente con un plástico presente o un modelo tradicional de banco. La estrategia actual tiene relación a la masificación, para un posterior uso, con el fin de quitar participación a la masividad del producto CuentaRUT (La Tercera, 2021). Si bien el parque es amplio, superior a los 4 millones de productos, la usabilidad es baja aún, siendo un 14% del total.

CajaVecina no participa ni tampoco atiende a clientes con este tipo de productos.

Canales para dispensar giros: Los cajeros ofrecen giros y consultas de saldos de todos los bancos que estén conectados a la red. De igual manera, la empresa Redbanc ha dispuesto de un nuevo servicio relacionado a RedGiro, el cual permite retirar dinero sin la necesidad de utilizar una tarjeta física (Chocale.cl, 2021). Actualmente los clientes con cuentas en Banco de Chile y Banco Santander pueden

utilizarlo. También se encuentra disponible para usuarios de las cuentas digitales Superdigital (Santander) y MACH (BCI).

Remesadores: En su mayoría, los servicios ofrecidos son de envío y recepción de dinero al extranjero. Se complementa con compra y venta de divisas, a diferentes países. Dada las ayudas en Chile en los últimos años de pandemia, este mercado se vuelve interesante y de amplio uso sobre todo por el potencial de inmigrantes en Chile (Biobiochile.cl, 2022).

b) Segmento Cotidiano:

Servicios de pago: Referente a los servicios de pago, la estrategia es mucho más allá de un modelo, sino más bien por los diferentes canales en los que llega al cliente (web, app, presencial o por medio de la relación de pago con bancos). De manera adicional, complementan con diferentes servicios en el ámbito de la recaudación.

En el caso de Servipag, los principales servicios corresponden a depósitos en efectivo, depósitos de cheques y cambios de cheques. También permite realizar el pago de tarjeta de crédito, del crédito de hipotecario y de consumo, además de realizar giros, todo esto para el Banco de Chile, BCI, BICE, Security, Santander y algunos servicios para Consorcio y CrediChile (Chocale.cl, 2021). Adicionalmente, a contar de agosto de 2022 incluye el servicio de giro a cualquier persona, sin necesidad de un producto financiero, lo que compite de forma directa con los giros por CajaVecina (Chocale.cl, 2022).

Por su parte, Sencillito obtiene el servicio de Bono Fonasa, el cual CajaVecina perdió en licitación a contar de enero de 2022 (Sencillito, 2022). En el caso de Unired, la oferta de valor es ampliada, incluyendo la compra de pasajes de buses, la entrega de seguros a los clientes, pago de tarjetas de casas comerciales, entre otros (Diario el Pulso, 2022).

Ahora bien, dentro del marco de la necesidad de los servicios cotidianos que es resuelto por las empresas anteriores, existe un mercado individual en cada una de las ofertas de servicios, con una resolución entregada por la misma empresa que presta dicho servicio o en su defecto, por alguna de las instituciones de recaudación. Un ejemplo de ello son los pasajes de buses, los que poseen tres tipos de modelos actuales para la resolución de sus compras:

- Oficinas presenciales propias de la empresa.
- Oficinas presenciales tercerizadas, pudiendo ser uno de los competidores ya mencionados (por ejemplo, Unired).
- Compra online propia de la empresa.
- Compra online por medio de un integrador. Este último modelo genera de manera adicional otro tipo de competidores, quienes se encargan de poder convocar a todas las empresas de transporte en su solo lugar. Algunos de ellos son: Recorrido.cl, kupos.cl, Chile Pasajes, Pasaje.cl, entre otros.

Así como existen necesidades en el mundo de transporte interurbano, también ocurre en múltiples servicios, tales como:

- Fonasa, para la compra de bonos de atención médica, exámenes, procedimientos, programas médicos, pagos de cotizaciones, entre otros (Fondo Nacional de Salud, 2022).
- Registro Civil: Necesidades de certificados, compra y venta de vehículos, entre otros (Registro Civil, 2022).
- Chile Atiende: Certificados, clave única, beneficios del estado, entre otros. (Instituto de Previsión Social, 2022).
- Servicios Municipales: Recaudación de derechos de basura, pago de permisos de circulación, entre otros (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2022).

Estos son al menos las categorías de servicios en las cuales CajaVecina no participa, siendo una necesidad expuesta por los usuarios en los estudios de mercado y donde los canales para llegar al cliente con soluciones poseen un énfasis presencial y digital.

c) Segmento Beneficiario:

Cajas de Compensación: Las cajas de compensación ofrecen servicios de pagos de beneficios sociales en efectivo, pago de pensiones, pago de licencias médicas, entrega de créditos y beneficios a los afiliados, entre otros. Para el caso de la Caja Los Héroes, entrega el servicio de pago rural, asistiendo a localidades apartadas que no tienen canales de cobertura presencial para la entrega de beneficios del Estado.

Considerar que las cajas de compensación, además de estar en los servicios mencionados, iniciaron negocios en las cuentas de prepago ampliando su ecosistema de soluciones.

5.5. Market share de la competencia.

a) Segmento Financiero:

Servicio Adquirente: En cuanto a la participación transaccional, el mayor flujo de ingresos generado del comercio adquirente es Transbank, que posee la mayor cuota de mercado con un 78,6% de total. Dentro de ello, le sigue Getnet (8,7%) y Sumup (5,1%), Klap (3,4%), Redelcom (3%), donde Compraquí de BancoEstado hoy sólo representa un 1,2% del total de transacciones, entendiendo que el foco del segmento es quienes no han contado con este modelo de pago antes y por lo mismo, el ticket promedio y la recurrencia de las transacciones, es mucho menor (BancoEstado, 2022). CajaVecina no está presente en ese negocio, no contando con participación, dado que su estrategia actual es en relación a los servicios de correspondencia bancaria⁶.

⁶ Nombre bajo el cual se conoce el servicio de CajaVecina en el mundo, correspondiendo a un punto de atención en donde se pueden realizar transacciones bancarias, sin necesidad de desplazarse a una sucursal.

Es relevante señalar que, si bien Transbank posee la mayor volumetría en comercios y también en transacciones, su salud financiera posee pérdidas por dos años consecutivos, encontrándose además en pleno proceso de revisión tarifaria por los entes reguladores (Transbank, 2022).

Tabla 3: Información canales de pago adquirentes o PSP del mercado

Adquirente	Ticket Promedio	Participación Montos	Participación Txs	Participación Comercios	Puntos Operativos
TRANSBANK	\$16.643	86,50%	79%	49,90%	156.402
GETNET	\$12.379	7,10%	8,70%	13,80%	43.158
SUMUP	\$7.308	2,50%	5,10%	19,60%	61.300
KLAP	\$7.824	1,80%	3,40%	3,50%	11.015
REDELCOM	\$7.861	1,60%	3%	4,40%	13.706
COMPRAQUI	\$7.470	0,60%	1,20%	8,80%	27.689
CAJAVECINA	No participa de este negocio				

Fuente: BancoEstado, información a julio 2022. Confección desde la mirada de clientes de la institución, siendo una participación relativa.

El potencial de compras, como promedio trimestral de los meses de julio – septiembre de 2022, corresponde a 256.574.117 transacciones para compras con tarjeta de débito y 52.315.760 transacciones para tarjeta de crédito, totalizando un total mensual de 308.889.877 compras por este concepto (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

Cuentas con provisión de fondos o billeteras digitales: Para el caso de la cuenta con provisión de fondos, si bien el contexto predominante lo posee Fpay con un 37% del parque, sus productos activos corresponden solo a un 4% del total, quedando en tercer lugar, luego de Tenpo y Mercado Pago (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

Tabla 4: Cantidad de cuentas con provisión de fondos

Empresa	Cant Productos	Part. Producto	Productos Vigentes	% Vigentes
Inversiones LP	19	0%	11	58%
Global Card S.A.	4.824	0%	133	3%
Los Andes Tarjetas de Prepago S.A.	15.285	0%	1.485	10%
Sociedad Emisora de tarjetas Los Héroes S.A.	83.724	2%	36.946	44%
Tenpo	1.080.050	25%	318.684	30%
Mercado Pago Emisora S.A.	1.573.240	36%	183.718	12%
Digital Payments Prepago S.A.	1.630.215	37%	72.198	4%
Total	4.387.357	100%	613.175	14%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la CMF, octubre 2022.

En materias transaccionales, es Tenpo quien posee el 65% de los movimientos, por un ticket promedio de \$25.962, mientras que, en términos de los montos

involucrados, es Mercado Pago quien posee el mayor volumen, contando con ticket promedio de \$256.633.

Tabla 5: Transacciones y monto de cuentas con provisión de fondos

Empresa	Transacciones	Monto M\$	Part. Tx	Part. Monto
Inversiones LP	8	0,2	0%	0%
Global Card S.A.	7.079	1.329	0%	1%
Los Andes Tarjetas de Prepago S.A.	1.463	25	0%	0%
Sociedad Emisora de tarjetas Los Héroes S.A.	214.799	14.670	9%	7%
Tenpo	1.545.933	40.136	65%	21%
Mercado Pago Emisora S.A.	496.375	127.386	21%	65%
Digital Payments Prepago S.A.	119.345	12.233	5%	6%
Total	2.385.002	195.781	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la CMF, octubre 2022.

Canales para dispensar giros: En cuanto a los cajeros automáticos, en su totalidad realizan 25.031.167 de giros en el mes de octubre, donde CajaVecina posee más de 12 millones, representando el 34% del total de giros de modelos a distancia, fuera de una caja tradicional bancaria (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

Tabla 6: Información giros redes externas bancos

Entidades de giros	Txs Giros	Monto (MM\$)	Part. Tx Giros	Part. Monto
Banco Bice	64.389	5.178	0,2%	0,2%
Banco Consorcio	9.129	635	0,0%	0,0%
Banco de Chile	7.794.028	489.589	20,6%	21,1%
Banco de Credito e Inversiones	3.200.626	246.800	8,4%	10,6%
Banco del Estado de Chile	8.179.025	731.433	21,6%	31,5%
Banco Falabella	871.118	74.383	2,3%	3,2%
Banco Internacional	3.176	261	0,0%	0,0%
Banco Itaú-Corpbanca	1.214.732	91.225	3,2%	3,9%
Banco Santander-Chile	3.250.796	234.758	8,6%	10,1%
Banco Security	23.267	1.566	0,1%	0,1%
Scotiabank Chile	420.881	34.053	1,1%	1,5%
CajaVecina	12.861.600	410.281	33,9%	17,7%
Total	37.892.767	2.320.163	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la CMF, septiembre 2022.

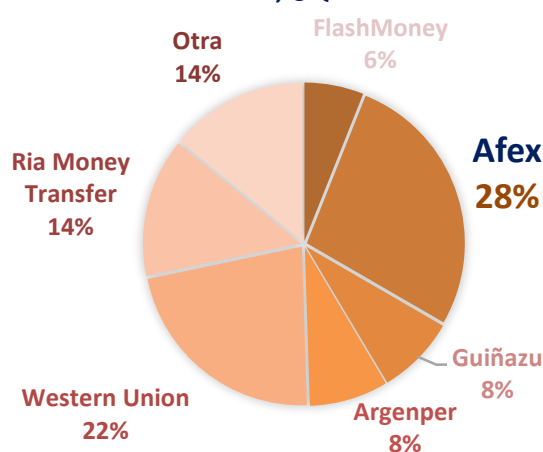
Remesadoras: En el caso de los remesadores, según información del Banco Central, el flujo de envío de dinero al extranjero ha crecido fuertemente. Al año 2021, el total de dinero enviado corresponde a US\$ 2.894 millones, correspondiente a un

45,9% más que el año 2020, con un ticket promedio US\$ 242. Esto genera un volumen transaccional anual de 11.961.332 (Banco Central de Chile, 2021).

Si bien no existe información a detalle de cada una de las remesadoras con su participación, por medio de estudios se encuentra que el 94% de las personas envía dinero por un medio presencial (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). A su vez, la agencia que posee mayor predominio en el mercado corresponde a Afex, siendo la mencionada por los clientes, con un ticket promedio de US\$129 por transacción.

Ilustración 7: Utilización de empresas para remesas

CUANDO REALIZA ENVÍOS, ¿QUÉ EMPRESA UTILIZA?



Fuente: Estudio inmigrantes, BID 2016.

b) Segmento Cotidiano:

Servicios de Pago: Respecto del pago de servicios, se encuentra información de dos empresas con los servicios de recaudación y pagos en términos de ingresos.

Tabla 7: Participación relativa de mercado de servicios cotidianos

Ingresos recaudación y Pagos M\$	2021	2020
Servipag	\$32.686.173	\$33.708.510
Unired	\$4.853.678	\$3.831.214
CajaVecina	\$47.261.157	\$51.481.941
Participación Relativa CV	56%	58%

Fuente: Estados Financieros de las 3 empresas al cierre del ejercicio 2021.

La Información proviene de los Estados de Resultado de las empresas. Servipag considera todos los ingresos por recaudaciones y pagos, ya sea presencial u online (Comisión Para el Mercado Financiero, 2022). Unired considera todos los ingresos de sus servicios, ya sean online o presencial (SMU, 2022), mientras que CajaVecina considera todos sus ingresos en recargas y los ingresos distribuidos en el pago de servicios (CajaVecina, 2022). Es importante considerar que CajaVecina solo por concepto de recarga de celulares posee ingresos de M\$5.548.382 para el año 2021, siendo mayor que toda la actividad de Unired en sus servicios y canales.

Ahora bien, referente a los servicios en particular y cuáles son las expectativas de mercado que posee cada uno de ellos, se obtiene lo siguiente:

Tabla 8: Mercado existente en soluciones de servicios cotidianos⁷

Concepto	Detalle Información	Modelo Presencial	Modelo Online	Total
Registro Civil	Certificados emitidos en el año 2021	4.700.000	41.400.000	46.100.000
Chile Atiende (IPS)	Servicios múltiples, canal presencial considera certificados, pensiones, solicitud clave única, aporte familiar, asignación familiar, entre otros)	4.419.564	180.758.099	185.177.663
Fonasa	Venta de bono año 2021 (consultas, exámenes). Principal canal presencial es I-Med (bono con huella)	40.507.055	1.002.385	41.509.440
Pasajes de Bus	Venta de pasajes de bus año 2021, cliente BancoEstado. Presencial es con cada entidad, mientras que online considera los integradores	3.154.456	2.158.483	5.312.939
Servicios Municipales	Automóviles en circulación nacional (5.043.067), Pagos de derechos de aseo (2.460.781)	7.503.848		7.503.848

La forma de resolución de cada una de las necesidades puede ser presencial como digital. Las potencialidades de mercado poseen hoy un agente resolutor, el cual es variado conforme a la industria (múltiples competidores en las líneas de servicios). Las expectativas de estas necesidades y su investigación están conforme a las necesidades expuestas por los clientes en los levantamientos de estudios de mercado.

c) Segmento Beneficiario:

Cajas de Compensación: En materia de las cajas de compensación, en el servicio más relevante de cara a CajaVecina, en noviembre del año 2021 se asignaron 686.900 pagos presenciales en las cajas de compensación y solo 42.871 en BancoEstado (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2021). A su vez, referente a CajaVecina, la proporción de pago es de 2.000 pagos cash por mes, lo que es

⁷ Registro Civil, Fonasa y Chile Atiende (IPS), información de cuenta anual 2021 de cada institución. Pasajes de buses, mercado registrado en compra de pasajes por clientes BancoEstado.

menos del 0,3% al total de las cajas de compensación y cerca de un 5% al total potencial de BancoEstado (quien lo liquida por medio de una caja de atención al cliente). A mayo de 2022, la cantidad de clientes sujetos a pagos presenciales corresponde a 2,2 millones de personas (Instituto de Previsión Social, 2022).

Entendiendo el actual contexto Fintech, es altamente probable el ingreso de más agentes al mercado, por lo que el dinamismo en cada uno de ellos depende de cómo responde al reloj tecnológico y las necesidades de los clientes.

5.6. Formas de llegar al mercado por cada competidor.

5.6.1. Canales de distribución similares al analizado.

Dentro de las descripciones anteriores de la competencia, los modelos de llegar al mercado bajo canales presenciales están acorde a los focos de oferta de productos al canal tradicional, es decir, a quienes posean un comercio establecido con una dirección comercial. En ese sentido, CajaVecina posee como competencia directa a todos quienes, usando el mismo comercio, dispongan de un servicio complementario o del mismo tipo.

La relación de los competidores se encuentra en el contexto de cada línea de comparación. Ahora bien, para efectos de necesidad, un giro puede ser usado con múltiples fines, donde las compras de un bien o servicio termina siendo el medio para dicho fin. Dado que las compras con débito representan 256,57 millones de transacciones (promedio julio – septiembre 2022), el total transaccional para este concepto es de 294,56 millones al mes (no se consideran las compras con crédito en la comparación, dado que posee mayor similitud a un crédito). En ese sentido, los giros en participación industria representan un 12,89%, donde CajaVecina queda con un mercado de 4,37% respecto del total de la necesidad de contar con dinero, ya sea por medio de tarjeta o efectivo.

Las empresas Klap y Redelcom, contando con servicios corresponsales, poseen una ventaja competitiva de integrar la adquirencia en un mismo modelo y con una misma marca comercial, a pesar de la existencia de otras empresas relacionadas. De esta manera, ellos adhieren al comercio una vez, y es usado para más instancias de oferta cruzada con otros servicios (optimizando costos y maximizando al cliente en las necesidades que posea). La tecnología ha sido un gran habilitante para ello, contando con equipos POS con un sistema operativo que permite el despliegue integrado de soluciones.

Unired y Servipag poseen canales presenciales y digitales. Si bien los actuales volúmenes de actividad de CajaVecina los superan (en la integralidad de su oferta y canales), el servicio de pago de cuentas ha caído un 12,4% en volumen de actividad y la recarga en un 27,9%, por lo que la posición dominante va en caída. La principal relación de crecimiento de la competencia está en los modelos digitales de recaudación y pagos.

5.6.2. Canales de distribución diferentes al analizado.

El resto de los modelos poseen siempre dentro de su oferta la estrategia de canales digitales. Si bien BancoEstado la tiene, un punto de atención importante es que no es con la misma marca comercial de CajaVecina, lo que implica establecerse como una competencia más que complemento, sobre todo porque el mundo digital de BancoEstado realiza 6 mil millones de transacciones en el año. De igual manera, la evolución digital es el foco de atención, por lo que no se debe desconocer el fuerte potencial y cómo la gestión integral de un servicio podría aumentar el nivel de ingresos con dicho esquema.

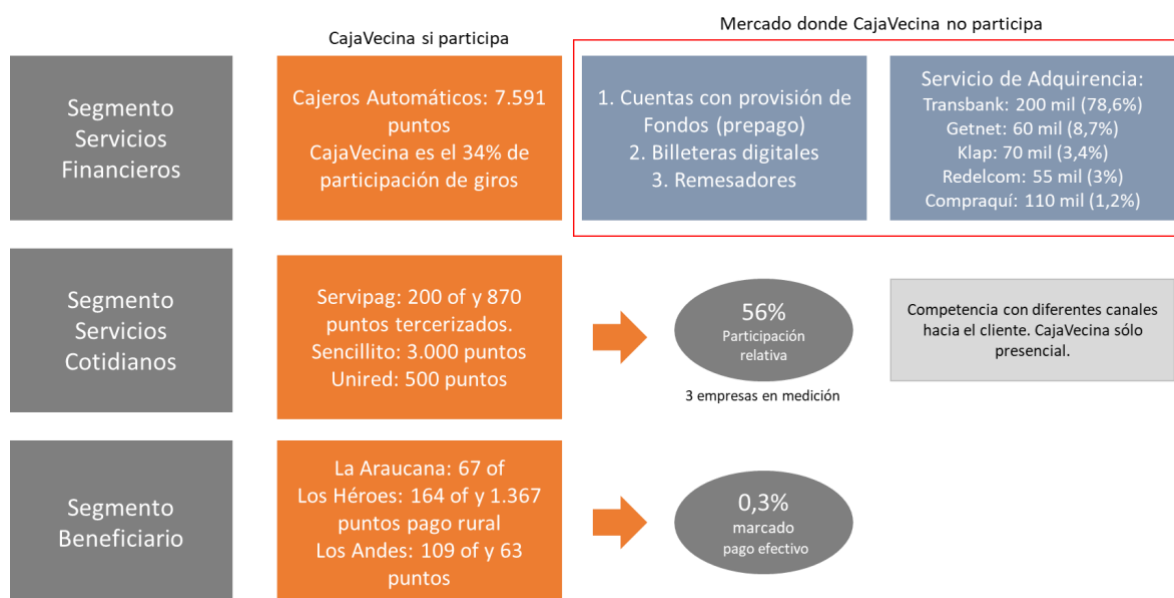
El modelo de compras online (botón de pago), también es un sustituto asimétrico que afecta a CajaVecina en términos del uso de efectivo. Por su parte, las billeteras con el esquema digital, suscripción de PAT (pago automático con tarjeta) y beneficios ampliados de club de puntos, registro de cuentas de pago directo, entre otros, generan mayor vinculación y simpleza con los clientes, tal cual fue levantado en el estudio de mercado.

Las cajas de compensación, al ingresar al negocio digital, amplían su fuerza y junto con ello, ingresar al mercado en captura de participación. Finalmente, las Fintech y la forma de comprender al cliente mediante su constante innovación tecnológica, vinculan una oferta amplia de servicios que amplían la relación al cliente, generando fuerza en los negocios de seguros, cuentas, ahorro, entre otros.

5.6.3. Evaluación de las fortalezas y debilidades de la competencia.

En términos competidos, el entorno se encuentra configurado de la siguiente manera:

Ilustración 8: Resumen principales competidores por segmentos de clientes



La competencia, como principal fortaleza, posee una configuración que permite atender a los clientes por diferentes canales, siendo estos presenciales o digitales, según el perfil de cliente buscado. De esta manera, captura servicios complementarios en cada punto de contacto, maximizando la resolución de necesidades de los clientes y también perfeccionando los ingresos de cara al modelo que poseen.

En materias del cliente financiero, la actual participación de las necesidades de efectivo se encuentra a la baja, dado los diferentes mecanismos de sustitución que existen, potenciados fuertemente por la pandemia. Respecto al cliente de servicios cotidianos, la experiencia de servicio que poseen genera interacción digital y presencial, materializando un valor ampliado. Por su parte, la generación de una oferta que complementa a los diferentes segmentos, permite pasar la barrera de cada segmento y resolver las necesidades conforme al foco final, donde la limitante de CajaVecina es que solo permite atender servicios financieros bajo la naturaleza de BancoEstado. Se suma a esta variable las empresas de tecnológicas que contribuyen al mercado financiero.

Ahora bien, la competencia no posee una red sólida presencial con más de 35 mil puntos y cobertura en el 100% de las comunas. A su vez, la participación de mercado de CajaVecina es relevante en dos de los tres segmentos de clientes, lo que permite apalancar mayor capilaridad. Por otro lado, existe un tipo de servicios que aún posee una cabida presencial, siendo recogidos por CajaVecina. Si bien no está en todos los modelos y mercados, en la práctica es un atractivo dada la cobertura que posee. Finalmente, el accionista principal de CajaVecina es BancoEstado, aspecto que también juega un rol relevante en materias competitivas.

6. Análisis del entorno.

6.1. Situación macroeconómica.

Hoy, Chile se encuentra en un contexto económico de bajo crecimiento. Según especialistas del Banco Mundial y también del Banco Central, existe una alta probabilidad de recesión dentro del período (Diario Financiero, 2022), lo que implica que toda puesta en marcha de proyectos o iniciativas deba ser postergado.

A su vez, existen variables internacionales de la Guerra de Ucrania que afectan el precio del dólar y del petróleo, donde en el caso de Chile, por su modelo económico, es bastante volátil a dichas afectaciones.

Además, los cambios en materias constitucionales podrían desincentivar las inversiones internacionales en el país, lo que generaría un mayor impacto en las variables económicas internas y restricciones a la tasa de política monetaria, con el fin de que también la inflación—la cual hoy posee más de dos dígitos en un período de 12 meses—se mantenga regulada (Banco Central de Chile, 2022).

Para el gasto fiscal se considera un aumento de 4,2%, con el fin de apalancar el impacto en el PIB (Diario Financiero, 2022).

6.2. Contexto legal bancario.

En Chile, la presencia de un modelo de sociedad de apoyo al giro se encuentra bajo regulación de la Ley General de Bancos y la supervisión de la Comisión de Mercado Financiero. Al tener esta figura legal CajaVecina, su modo de presentación es por medio de un canal, donde el gran fin es dar soluciones a prestaciones bancarias, realizando descongestión de canales presenciales.

De cara a los servicios corresponsales, no han existido grandes modificaciones en los últimos años. A su vez, en término de los servicios adquirentes, el mercado se ha encontrado en constante movimiento en los últimos 5 años, todo ello a raíz de la posición dominante de Transbank y cómo este se ha convertido en un monopolio en materia del procesamiento adquirente y de ser un proveedor de pago de servicios.

6.3. Proyectos de ley en curso, ley Fintech.

Uno de los últimos cambios incorporados en la regulación bancaria tiene relación a la ley Fintech y cómo esta da el inicio a las finanzas abiertas. Se entiende por Fintech todas aquellas entidades dedicadas a prestar servicios financieros a través de medios digitales o tecnológicos, mediante la implementación de avanzadas tecnologías digitales.

Esta ley pone al día la regulación de la industria financiera debido a que se reconoce la existencia de nuevos modelos de negocios en base a la tecnología.

A su vez, la condición del manejo de datos personales y su criterio de dueño de dichos antecedentes está contenido dentro de esta ley (concepto de finanzas abiertas). Con ello, el cliente de manera voluntaria podrá compartir su información por medios seguros, estimulando la competencia y disminuyendo las barreras de entrada.

Todo lo anterior será fiscalizado por la Comisión de Mercado Financiero, quien debe establecer los criterios de regulación pertinentes, en un plazo de 18 meses. Algunas de las actividades que deben ser reguladas, son:

- Plataformas de financiamiento colectivo (interacción entre quienes tienen proyectos de inversión y quienes pueden financiarlos).
- Mercados secundarios y custodia de instrumentos financieros, lo que incluye las criptomonedas y también la inclusión como medio de pago (implica modificar la ley general de bancos).
- Intermediación y enrutamiento de las órdenes, donde ya no solo los bancos podrán comprar y vender activos (por sus filiales o corredoras).
- Asesoría de crédito y asesoría de inversión.

Todas estas nuevas líneas traen consigo mayores oportunidades, pero aumento de la regulación. Los bancos tradicionales y CajaVecina tendrán una mayor competencia por este efecto, dado que estas empresas de innovación y tecnología financiera vienen a resolver problemas que la banca no había considerado (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

6.4. Libre competencia.

Las normas para la defensa de la libre competencia están establecidas en el Decreto Ley N° 211, ley que tiene por objeto promover y defender la libre competencia. Por su parte, la institucionalidad de libre competencia en Chile está compuesta por la Fiscalía Nacional Económica (FNE), el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) y la Corte Suprema.

El Tribunal de Defensa de la Libre Competencia es un órgano jurisdiccional especial e independiente, sujeto a la superintendencia directiva, correccional y económica de la Corte Suprema, con competencia en todo el territorio (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, 2022).

La Fiscalía Nacional Económica es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, independiente de todo organismo o servicio. Para cumplir con su labor, la FNE investiga todo hecho, acto o convención que impida, restrinja o entorpezca la libre competencia, o que tienda a producir dichos efectos tales como prácticas colusorias, los abusos de posición monopólica y las concentraciones (Fiscalía Nacional Económica, 2022).

Uno de los aspectos de carácter de estudio de la libre competencia del último tiempo y que tiene relación con los modelos de negocios de las sociedades de apoyo al giro bancario, es el caso de Transbank y su condición de tarifas. Esto último radica en el esquema de tarifas que presenta la empresa, bajo su condición dominante, la cual trae consigo cambios en el mercado de operación de tarjetas.

Se debe considerar que con la implementación del modelo de cuatro partes en el año 2017, la empresa en mención se encontraba en un proceso transitorio de tarifas, donde a contar del 1 de abril de 2020 inició la operación con dicho nuevo modelo. Al respecto, el TDLC aprobó el esquema de tarifas el 21 de septiembre de 2021, bajo la operación del modelo adquirente. Sin embargo y bajo recursos de reclamación interpuestos, el 8 de agosto de 2022, la Corte Suprema señala el fallo anterior respecto de la condición de tarifas (Corte Suprema Chile, 2022).

6.5. Restricciones operacionales y tecnológicas.

CajaVecina, desde su origen, posee una reglamentación específica de operación, la cual fue constatada por la Superintendencia de Instituciones Financieras de ese entonces (actual CMF). Uno de los puntos de atención tenía relación con la seguridad y los criterios definidos para tener el alta de un comercio, materia que impacta la operación por definir condiciones y criterios para incorporarse al sistema, lo que se deben validar.

Por otro lado, dentro de las condiciones definidas por el regulador, se determinan aspectos propios de los movimientos a realizar en cada una de las operaciones, por ejemplo, los giros poseen un máximo de retiro de \$200.000, monto a validar combinado entre CajaVecina y los cajeros automáticos. De manera adicional, define

a la empresa como un encargado de la afiliación de los comercios y bajo su regulación, todo el procesamiento transaccional es por parte del banco mandante.

Por su parte, la evolución tecnológica no había avanzado en regulación desde hace años, donde a raíz de la aprobación de la ley Fintech, con un plazo de implementación de 18 meses, será posible también modernizar el contexto bancario y sus filiales.

7. Análisis Interno.

7.1. Descripción de la empresa, historia.

La CajaVecina número uno se instaló en la comuna de El Carmen, en el sur de Chile, en noviembre del año 2005. Los servicios entregados de cara al servicio de corresponsalía financiera son transacciones de giros, depósitos, transferencias, consultas de saldo, cambios de claves, pago de créditos y líneas de crédito, entre otros, así como también operaciones no financieras, como el pago de cuentas de servicios para más de 300 empresas en convenio y la recarga de celulares de las principales compañías del país (recarga celulares prepago).

La evaluación de proyecto pretendía llegar a 2.500 puntos de atención, dado que el modelo digital se creía que tendría la cobertura del resto de la demanda insatisfecha. No obstante, este formato fue creciendo y tomando fuerza de cobertura en todo el país, siendo la red de corresponsalía bancaria más fuerte del mercado y referente de Latinoamérica (Proyecto Capital, 2018).

7.2. Gobierno corporativo y modelo de supervisión.

La empresa es una sociedad anónima cerrada, donde un 99,8494% es de propiedad BancoEstado y un 0,1506% propiedad BancoEstado Express, una de las nueve empresas filiales de Corporación (CajaVecina, 2022). Los directores de CajaVecina son nombrados por el Comité Ejecutivo de dicha institución, siendo integrantes de este los altos ejecutivos de la corporación o en su defecto, miembros externos para efectos de la estrategia del negocio.

Parte de este modelo de estructura principal de BancoEstado, se describe a continuación.

- Consejo directivo: Conformado por siete miembros, donde seis de ellos son de confianza del Presidente de la República y el séptimo, un representante de los trabajadores.
- Comité ejecutivo: La administración superior del banco corresponderá este estamento, conformado por el Presidente, el Vicepresidente y el Gerente General Ejecutivo, todos de confianza del Presidente de la República.

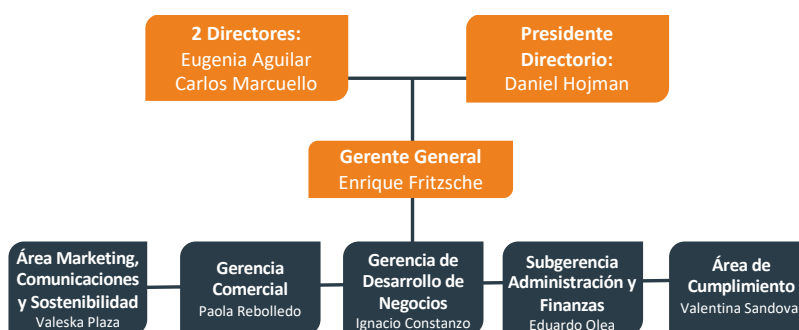
Los actuales miembros del directorio de CajaVecina fueron designados en octubre de 2022, por medio de una junta extraordinaria de accionistas, siendo el Presidente Daniel Hojman, quien a la vez es Vicepresidente del Comité Ejecutivo de BancoEstado (BancoEstado, 2022).

Existe también un comité normativo, con sesión cada dos meses, el cual se encarga del cumplimiento de instancias normativas, legales y de procesos de la filial. Todos los criterios de supervisión y roles del directorio, se encuentran aprobados por la CMF.

7.3. Estructura organizacional y unidades de negocio.

El modelo organizacional aprobado en febrero del año 2022 y con el cual se encuentran en ejecución la estrategia 2022 -2024 corresponde al siguiente:

Ilustración 9: Organigrama Empresa



Fuente: Elaboración propia

La Gerencia Comercial posee una subdivisión en base a la ubicación geográfica de los ejecutivos, además de post venta. El área de Marketing, comunicaciones y sostenibilidad posee publicidad presencial y medios digitales. Con respecto a desarrollo de negocios, contiene analítica y el desarrollo de soluciones que perfeccionen el actual producto y su despliegue. Administración y Finanzas posee gestión personas, finanzas y control de gestión, mientras que el área de cumplimiento posee contraloría y riesgo operacional. No existe un área de operaciones, salvo la que está dentro de desarrollo de negocios.

El impacto en el diseño de la estrategia 2022- 2024 está relacionado a focos de trabajo que se resumen en los cuatro pilares: Innovación y Tecnología, Posicionamiento y Marca, Operadores y Clientes, Personas.

Las principales palancas están relacionadas con la perspectiva de cliente, dado su rol. En ello se encuentra la métrica de cobertura, siendo la que posee mayor injerencia en los objetivos del negocio y el marco transaccional hacia los clientes, entendiendo que éste es la palanca de ingresos.

Bajo el marco financiero se encuentran los ingresos por transacciones, además de la eficiencia en costos de una red presencial. Referente a los procesos internos, se obtiene la satisfacción y cumplimiento en la operación de la red (disponibilidad), donde se requieren de mayores esfuerzos en avanzar hacia una recomendación

que permita abordar al cliente de forma integral. Finalmente, en el ámbito personas, la principal palanca de medición es el GPTW.

El Estado de Resultado del año 2021 señala a CajaVecina como una empresa rentable, una utilidad antes de impuestos de M\$3.540.379.

7.4. Contexto y cultura interna organizacional.

El equipo de CajaVecina está compuesto por 55 personas al cierre de septiembre de 2022, con una edad promedio de 38 años, donde el 62% son mujeres. Gran parte de los sellos están vinculados con el reconocimiento y la agilidad en materias de trabajo, a pesar de ser una organización tradicional en jerarquía y con procedimientos que responde a una estructura estatal. El resultado del GPTW del año 2022 fue de 91 puntos, siendo una empresa destacada en el clima laboral. Dentro de su cultura se encuentra la sostenibilidad, contando con premios internacionales y certificaciones (Empresas B).

Es importante señalar que, si bien posee independencia de las decisiones junto con el directorio, dada la pertenencia a una corporación, se rige por lineamientos transversales que aplican a toda la corporación en sus focos y planes estratégicos, como también en sus modelos de atención, conductas internas que aplican para los más de 15 mil funcionarios, entre otros. La cultura BancoEstado es algo que se ha creado desde 1.953, con la fundación del banco, y donde existen aspectos favorables en términos del valor institucional, pero otros más complejos en relación a la coordinación ante un nuevo desafío (con los conductos de autorizaciones relacionados) y la gestión del cambio que ello conlleva.

7.5. Estrategia actual de marketing y ventas.

Dentro de las actuales líneas estratégicas, uno de los pilares más importantes tiene relación con la masividad dentro de la venta y alivianar los procesos que se encuentran vinculados. Ahora bien, en términos de la forma de servir a los clientes, CajaVecina posee ciertos atributos en la oferta de valor que han permanecido hace años, donde la última evolución transaccional relevante fue el año 2017, con el bono Fonasa como servicio hacia instituciones, perdida en enero de 2022; el pago en efectivo, desplegado al cierre del año 2020; y el Giro QR, desplegado en octubre de 2021, quien no logra aún una fuerza en crecimiento.

La comercialización en la línea de negocios banco no es más que el cobro de la tarifa de los servicios prestados a BancoEstado, determinado por los costos más un margen de utilidad (se privilegia la eficiencia). De cara a los servicios de recaudación, las tarifas son definidas por la corporación y comercializadas por una gerencia especial de la banca mayorista, propia de BancoEstado (no de CajaVecina). Para los servicios institucionales, existe una gerencia fuera de CajaVecina específica con esa relación, donde las tarifas son definidas con ellos,

en relación a licitaciones públicas de cada entidad (ya sea en los pagos de beneficios, así como también la recaudación).

Cada uno de estos productos en mención de las líneas de negocios no posee una directa promoción desde CajaVecina, sino más bien a nivel corporativo.

En resumen, las líneas de negocios con sus productos administran las siguientes estrategias.

Ilustración 10: Actual estrategia de las líneas de negocio

Líneas de negocio	Usuarios/Segmentos	Productos	Estrategia Actual	Volumen - Txs
Empresas Instituciones	Usuarios de servicios cotidianos	Servicios de recaudación y post pago	Búsqueda de nuevos negocios	4,7Mill al mes
		Recarga de telefonía prepago	Mantener, negocio a la baja. Extraer beneficio	1,3Mill al mes
		Servicios de recaudación y post pago	Mantener, sólo a solicitud. Cuidar margen	5k al mes
Instituciones del Estado	Usuarios Beneficiarios	Pago cash	Minimizar pérdida	50 txs al mes
Bancos e Instituciones Financieras	Usuarios de servicios Financieros	Transacciones financieras (Giros, Depósitos, consultas, entre otros)	Eficiencia en costos	30Mill txs por mes

Fuente: Elaboración propia con información de CajaVecina

Referente a las transacciones totales, pago en efectivo a la fecha corresponde a 498 transacciones, menor a los 2.014 realizados en el año 2021 y también, mucho más bajo que toda la oferta transaccional de la red, por ello es un segmento de cliente que ha ido a la baja y a la vez, no ha logrado posicionarse como una oferta diferenciadora dado el modelo tecnológico que presenta con las instituciones, donde estas solicitan acreditación de identidad y firma de una papeleta como resultado del pago.

Respecto a la recaudación y servicios bancarios, las proporciones van a la baja, sobre todo en recargas por migración hacia servicios de post pago.

7.6. Estrategia actual de desarrollo de negocios.

La línea de los nuevos negocios se da en los servicios de recaudación y post pago, ya sea en relación a empresas o instituciones y empresas del Estado.

Ahora bien, referente a las empresas, el tipo de oferta que se entrega corresponde a recaudar los rubros de servicios básicos (luz, agua, telefonía), servicios de facturación y pagos (compras de productos para almacenes), educación (pago de cuotas mensuales de colegios o universidades), créditos de financieras, entre otros. La estrategia es generar ingresos por sobre un margen de utilidad según cada línea

de servicios. Para el caso institucional, como los bonos, recaudaciones de impuestos, pago de servicios de derechos de agua, etc., la estrategia es responder conforme a solicitud o estrategia de vinculación con la entidad, entendiendo que los márgenes son acotados.

Para el caso de recarga de telefonía, es un negocio que se encuentra a la baja por la migración a planes. La estrategia es de extracción, sin añadir nuevas funcionalidades por el esfuerzo que ello conlleva.

Por el lado de los servicios financieros y según la actual definición corporativa, CajaVecina solo trabaja con BancoEstado. Este punto no implica que pueda cambiar a futuro, ya sea desde la perspectiva de modelo de negocios, así como también desde el marco legal de lo que puede y no puede hacer la filial.

7.7. Estructura de ingresos, gastos e inversiones.

El actual modelo de ingresos y egresos de la compañía corresponde a:

- Ingresos: La mayor parte son generados por la corporación BancoEstado, ante la prestación de servicios transaccionales bancarios. El restante corresponde a los ingresos generados por la recarga de telefonía, servicio fuera de la red banco, donde se suscriben contratos con cada proveedor de telefonía con tarifas definidas (el modelo de pago de las cuentas de post pago también existe, donde quien suscribe el modelo de recaudación es BancoEstado, no CajaVecina). El total de ingresos percibidos por comisiones para el año 2021 corresponde a M\$34.577.034, siendo un 6,8% menos que el ejercicio 2020 (CajaVecina, 2022).
- Gastos: Los gastos de la filial representan un total de gastos de administración, bajo la distribución de los siguientes conceptos (de mayor relevancia a menor).
 - o Gastos de soporte en terreno para la operación de los equipos POS.
 - o Gastos de implementación, mantención y cierre de puntos nuevos, incluyendo la capacitación inicial y el alta del comercio.
 - o Gastos de material publicitario ubicado en los comercios.
 - o Asistencia telefónica en caso de dudas, consultas o requerimientos.
 - o Gastos de comunicación, comisión de servicios en venta, y estudios.

Además de lo anterior, se encuentran los gastos de personal, el cual conlleva remuneraciones, bonos, beneficios, entre otros.

Es el área de administración y finanzas quien lleva la relación de las compras. En ese sentido, el activo POS es la principal inversión, dado que las plataformas transaccionales son un servicio.

Referente a la estructura de financiamiento, la empresa se financia con un 100% de capital invertido por sus dos accionistas. Su balance al cierre del ejercicio 2021, posee el siguiente resultado:

Tabla 9: Balance empresa al cierre del ejercicio 2021

		M\$		M\$	
Activos	8.707.716	Pasivos	3.953.840	Facturas por pagar	2.653.902
	50% son cuentas por cobrar a empresas relacionadas			IVA débito	529.919
				Obligaciones arrendamiento	364.615
				Otros	1.299.938
		Patrimonio	4.753.876	Capital	2.113.814
				Utilidad ejercicio anterior	2.648.254
	Reservas			-8.192	

Fuente: Cierre del ejercicio anual CajaVecina, Estados Financieros en miles de pesos – M\$

Respecto del ingreso operacional neto, al cierre del ejercicio 2021 este correspondía a M\$6.695.882, un 21,2% menos que el año 2020. A su vez, el resultado antes de impuestos corresponde a M\$3.540.379, un 30,7% menor al ejercicio 2020 (CajaVecina, 2022).

7.8. Fortalezas y debilidades de la empresa.

Si bien el contexto de origen de CajaVecina y el producto vinculante de uso ha conllevado un modelo sostenible en los 17 años de su inicio, pero que, con el tiempo y los efectos de la competencia, digitalización y aspectos legales, ha decaído. La pandemia trajo un importante proceso de aceleración a esa caída, donde ahora el crecimiento anual es decreciente por punto de atención y con ello se pone en riesgo la sostenibilidad del modelo.

Es importante visualizar que el foco de negocios está siempre en el usuario final. Dentro de ese marco de acción es donde están las líneas de negocios respectivas y cuyo fin pretende acercar soluciones de diferente índole a dichos usuarios. Estos usuarios han migrado desde la presencialidad hacia medios digitales o en su defecto, hacia otro tipo de comportamiento en su uso presencial. CajaVecina hasta la fecha no ha recorrido este cambio de comportamiento, ya sea en esquema digital, así como también en la gama de servicios que ofrece, siendo los mismos de hace varios años. Todo esto conlleva a la caída transaccional en toda la línea de sus productos, evidenciando un riesgo al modelo actual ante la baja oferta de servicios nuevos y los esquemas de atención limitados a un canal presencial.

La cultura inserta en la organización no necesariamente favorece la ejecución de nuevos planes con la rapidez de una Fintech, aunque existe la disposición de las personas para avanzar en una mirada cliente.

Finalmente, una de las fortalezas más importantes es el activo que posee su red y su marca. Por lo mismo, está dentro de las marcas ciudadanas más destacadas, además de contar con 35 mil puntos en todo Chile, con reconocimiento y presencia.

8. Síntesis del diagnóstico.

8.1. Síntesis del diagnóstico por segmentos de clientes: Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas por segmentos de clientes.

En materia del análisis FODA, de cara al canal, posee algunos puntos relevantes a mencionar:

- **Fortaleza:** Posibilidad de generar la atención de múltiples servicios en un solo lugar, por medio de una marca reconocida (top 50) y con amplia cobertura presencial (todas las comunas de Chile).
- **Debilidad:** El modelo de atención hacia los clientes no permite considerar un esquema omnicanal, sino solo una atención presencial. Los servicios ofrecidos no han evolucionado en los últimos años.
- **Amenaza:** El actual contexto y la conectividad en los flujos de información, dada la digitalización y el cambio de conducta del consumidor. Las empresas tecnológicas avanzan rápido en solucionar lo que el cliente necesita.
- **Oportunidad:** Los cambios en las normativas financieras avanzan hacia la innovación, lo que permite buscar nuevas maneras de resolver las necesidades de los clientes. Los clientes demandan potencial de compras, ampliar sus servicios (oferta integral) y modelos de omnicanalidad de atención.

Los segmentos de usuarios poseen el siguiente análisis FODA:

Ilustración 11: FODA Segmento Cotidiano

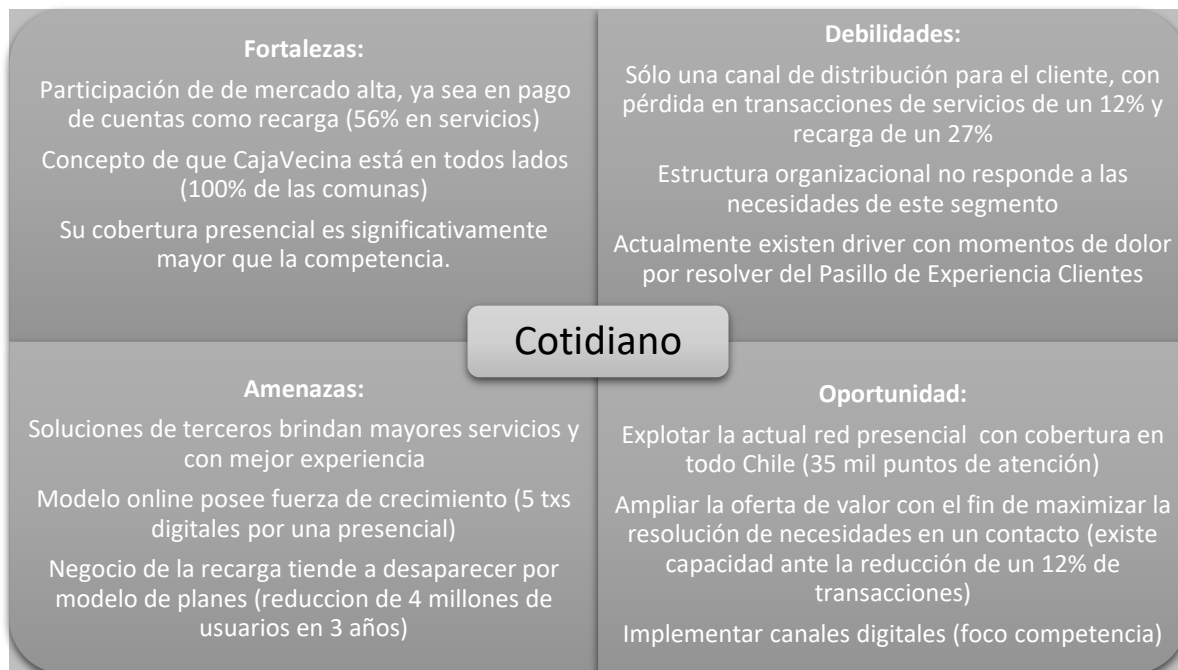


Ilustración 12: FODA Segmento Beneficiario

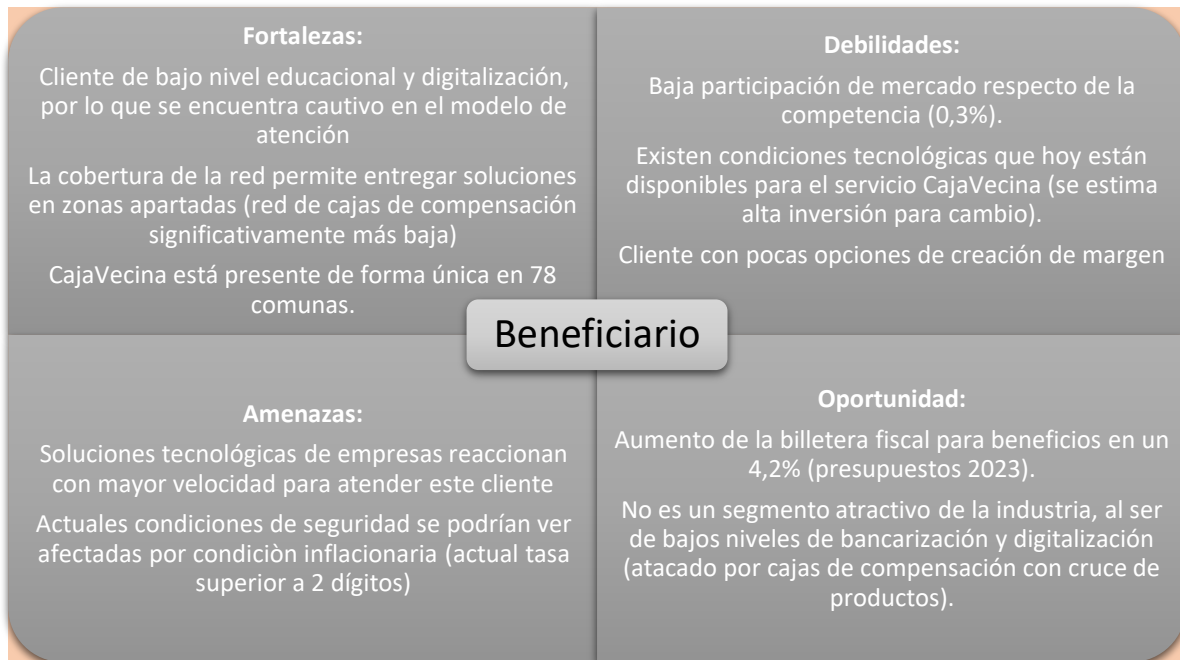
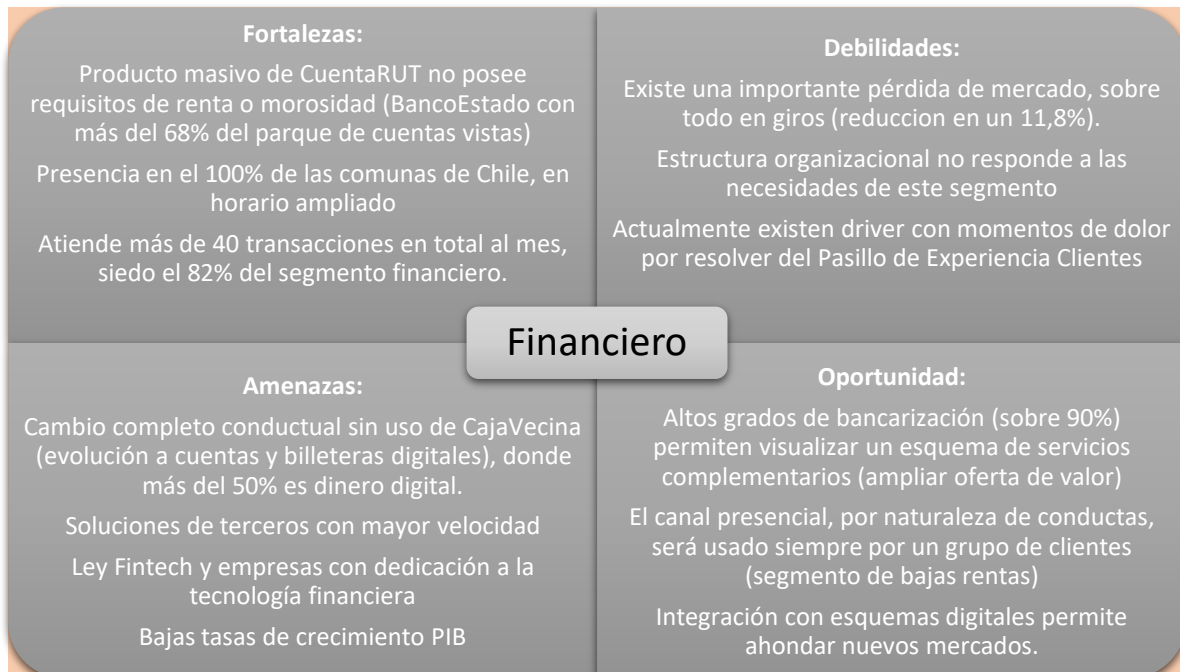


Ilustración 13: FODA Segmento Financiero



Para cada segmento de cliente y según el concepto de producto ofertado, se determina un mercado ya saturado, con pérdida de participación dentro de este y baja vinculación con las necesidades actuales de los clientes.

9. Definición Objetivos de la Estrategia

9.1. Objetivo estratégico.

Desarrollar una estrategia de crecimiento para una Institución Financiera en un plazo de tres años, que permita conseguir un incremento de un 12% en sus ingresos y un aumento en su indicador de impacto social en un 20%, respecto del resultado 2021.

9.2. Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico del mercado existente en Chile y en el mundo de soluciones financieras y no financieras.
- Analizar y considerar a los clientes con sus necesidades, pesando y determinando las más relevantes dentro de los segmentos objetivos.
- Evaluar el contexto y evolución de los modelos de negocios transaccionales, ya sea presenciales o digitales.
- Analizar los segmentos específicos de clientes y la propuesta de valor para ellos, determinando brechas según cada *customer journey map*.
- Evaluar los canales de distribución existentes para este tipo de soluciones y junto con ello, dimensionar oportunidades según los comportamientos de los clientes.
- Evaluar de forma económica el proyecto, con el fin de apalancar los ingresos esperados en el marco del crecimiento.
- Evaluar el impacto social en las zonas evaluadas.
- Determinar el plan de implementación del proyecto.

10. Diseño de la Estrategia

Entendiendo el contexto bajo el cual se encuentra la empresa, se hace vital identificar hacia dónde se dirige CajaVecina, qué tipo de clientes son los que atenderá y cuál es el tipo de estrategia que implementará.

El análisis de las 3C señala un contexto cambiante de los consumidores, con preferencias digitales por sobre las presenciales, donde el mejor trámite a realizar es el que requiere el menor esfuerzo. Por su parte, la competencia en cada uno de los segmentos posee esquemas de atención omnicanal, ampliando su espectro hacia otras necesidades complementarias. Respecto de la compañía, debe fortalecer la oferta de valor y la forma de servir a los clientes, con el fin de perder participación por la desintermediación.

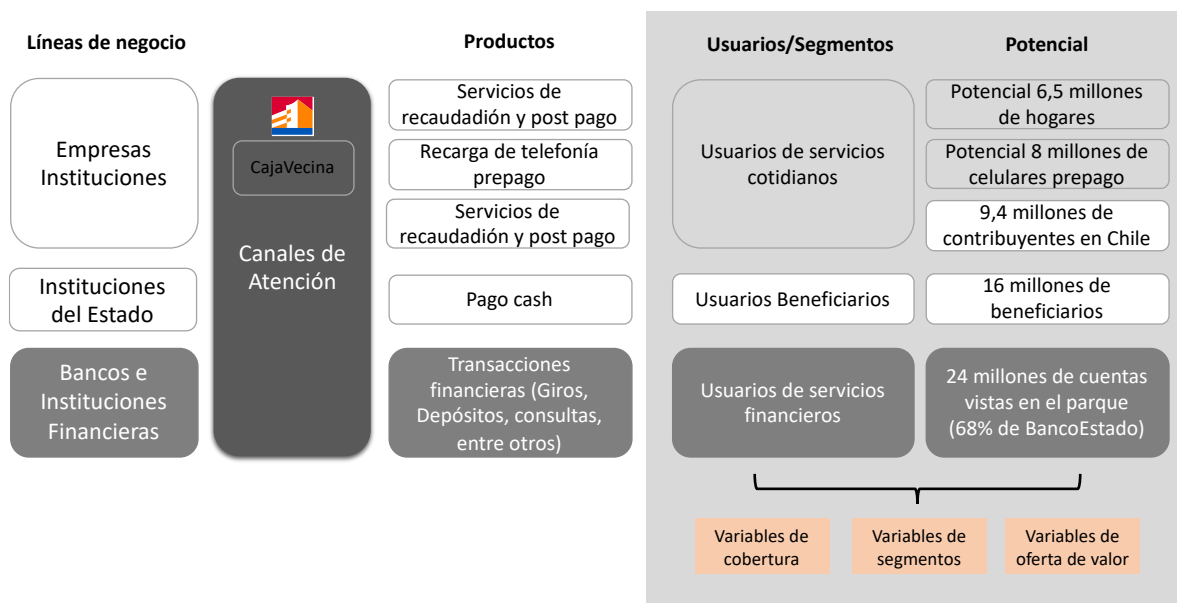
Todos los criterios anteriores son parte del input para definir la estrategia. Para poder ahondar con mayor profundidad en este punto, es necesario entender qué tipo de clientes servir dentro del marco de una estrategia de crecimiento.

10.1. Selección de segmento objetivo de clientes.

Hoy, el servicio de CajaVecina está dirigido a tres segmentos, siendo estos los de Servicios Cotidianos, Beneficiario y Cliente Financiero. Todos poseen un único modelo de atención a nivel nacional, siendo el presencial. Ahora bien, la oferta de redes y servicios posee una mayor concentración en la región Metropolitana que en regiones, donde a su vez los sectores con menor población, siendo 147 comunas, tienen menos acceso, incluso donde 78 comunas no poseen otro tipo de servicio que no sea CajaVecina. Por ende, la variable geográfica es relevante en un modelo presencial para el diseño de la estrategia.

Con la vinculación del producto, los actuales usuarios del canal (tres segmentos que poseen cruce entre sí) y el potencial, se involucran como una categoría de relevancia la cobertura y junto con ello, los segmentos foco de cara a la actual oferta de valor y la expectativa de diferenciación.

Ilustración 14: Variables de diseño de estrategia



Los tres actuales segmentos responden a cómo el canal brinda los servicios de atención hacia ellos. ¿Qué es posible ahondar con cada uno de ellos?

- **Servicios Cotidianos:** Su reducción es de un 12,4% respecto del año pasado y más acrecentado aún en recarga de telefonía, con un 27,9% menos. Si bien los servicios a entregar son más de 300 en el canal, es la forma en la cual se llega al cliente la principal afectación del segmento. Entendiendo un potencial de todos los hogares en Chile, por sobre todo en la línea de servicios básicos, es importante comprender que:

- A pesar de que se reduce su participación relativa de mercado del año 2020 al año 2021, sigue siendo un canal predominante en materias de servicios cotidianos que se debe seguir aprovechando.
 - Ampliar las formas de llegar al mercado brinda un canal adicional, que mitiga las tasas de fuga y puede capturar otros clientes. Esta estrategia es de buscar al cliente que no es del canal.
 - Los servicios institucionales van a existir, por tanto, se debe buscar formas de servir a esta línea de negocios que permita apuntar en la eficiencia.
 - Ampliar la oferta de valor con más servicios de recaudación puede ser atractivo, pero es importante determinar el esfuerzo y los resultados esperados en un mercado que posee múltiples oferentes. Los clientes en zonas sin competencia de servicios, como localidades apartadas, son un foco de ingreso directo y un ahorro a la empresa mayorista, al no tener que contar con oficinas presenciales para la atención de sus servicios.
- Beneficiario: Este tipo de servicio es poco explotado en CajaVecina, al ser limitado por las condiciones tecnológicas (autenticación de clientes). Mejorar los atributos permite, con el mismo producto, ampliar la cuota de mercado, por lo que las líneas de acción se resumen en:
- Generar fuerza de captura de los clientes potenciales, quitando participación a la competencia.
 - Priorizar la estrategia presencial donde la competencia no tiene cobertura o en su defecto, donde el costo de servir es más alto ante el plan de capilaridad que generar las otras redes para adjudicar los servicios.
- Financiero: Los servicios bancarios ofertados son un estándar en categoría de producto, pero con gran diferencia en los servicios ampliados. La selección del banco de preferencia es mucho más allá de los atributos de los canales que ofrece para operar, sino al concepto de marketing relacional. Según señala Kotler, el marketing relacional *“es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros”* (Alet, 2001). Hoy es una variable de decisión la oferta digital y los procesos de *onboarding* van en esta ruta, además de la constante oferta en añadir servicios complementarios.
- Un cliente financiero de la actual atención de CajaVecina es quien, por conocimiento, renta o localidad de residencia, seguirá asistiendo. Perfeccionar los servicios de quienes no llegan en esos sectores es parte de la estrategia.
 - Existe una cuota de clientes fugados en materias del uso del canal, ya sea por migración del producto cuenta o por cambio del comportamiento. Volver a generar lazos con los clientes permite recuperar este mercado, lo que implica seguir con la estrategia presencial, pero con un ecosistema ampliado.

- El cliente digital busca la oportunidad de la acción, beneficios y cómo sus procesos son simples, sin tener que pisar el banco. Ante ello, la oferta actual de CajaVecina, así como el modelo de atención están fuera de los segmentos que se atienden. La evolución de la oferta de valor hacia una plataforma digital permite recoger los clientes que, siendo o no de BancoEstado, ante un cambio de comportamiento puedan ser atendidos por otro canal disponible para ello. A su vez, que la alternativa de servicios bancarios sea de índole similar a la competencia, genera las posibilidades de que clientes fugados de BancoEstado, no lo sean de CajaVecina.

Por otro lado, los productos de CajaVecina se encuentran en una etapa de madurez dentro del ciclo de vida del producto (vacas lecheras en matriz BCG), solo que algunos con mayor velocidad camino al declive. El único producto nuevo y considerado como incertidumbre, corresponde al Giro QR, innovación generada en el año 2021, pero con bajas tasas de crecimiento y penetración de mercado. Respecto del resto de los productos con sus segmentos, se considera:

Servicios Cotidianos:

- Servicios de recaudación y post pago: Vacas lecheras.
- Recarga de telefonía celular prepago: Vacas de lechas, con mayor velocidad de aproximación a perros ante la baja en los precios de los planes post pago.

Beneficiarios:

- Pago Cash: Es un producto que puede ser impulsado por la economía local, el desempeño del PIB y el gasto fiscal. En ese sentido, si bien es un producto perro, se prevé una reactivación al considerarse una mayor línea de presupuestos 2023 para los beneficios del estado.

Servicios Financieros:

- Transacciones financieras como giros, depósitos, consultas, entre otros: Vacas lecheras.
- Giro QR: Producto sub apartado de los giros con tarjetas, cuya clasificación es interrogante.

Dado esto, se considera determinar la estrategia de crecimiento utilizando la matriz de Ansoff⁸, según los diferentes segmentos y la oferta de valor de cada uno.

- Penetración: La atención de los clientes actuales de CajaVecina va a la baja. En cierto modo, el segmento beneficiario es quien hoy posee una baja penetración, donde por medio de algunos habilitantes es posible capturar mayor mercado, sobre todo porque la cobertura de CajaVecina es mucho más amplia que las cajas de compensación. Para el caso del segmento bancario, la estrategia es volver a estar presente dentro del mercado, para luego avanzar hacia otros focos de oferta de valor.

⁸ Herramienta que permite analizar las posibilidades de expansión de cualquier compañía, independientemente de su tamaño o sector de actividad. De esta forma, se puede determinar la estrategia de productos y mercados, dependiendo si son productos actuales o nuevos, ante mercados actuales o nuevos.

- Desarrollo de mercado: Hoy CajaVecina posee un mercado amplio y con cobertura en todo Chile. Si bien existe una importante diferenciación entre zonas de bajos servicios, para los otros casos la competencia es alta. El avance hacia una estrategia digital permite afrontar nuevos mercados, sobre todo en los usuarios de servicios cotidianos.
- Desarrollo de producto: En la práctica esta estrategia es parte de las necesidades planteadas por los clientes. No obstante, el plan de oferta en algunos mercados ya se encuentra resuelto, como en otros no, por medio de diferentes canales de distribución. Por ende, este tipo de aplicación es segmentada y, además, de forma gradual, aprovechando la actual red presencial para luego avanzar hacia otros nichos.
- Diversificación: Si bien el foco de productos es una palanca, la necesidad expuesta por los clientes también tiene relación a la forma de atenderlas. Los trámites que son mejores son aquellos con menor esfuerzo, contando con la categoría online como parte de los canales mencionados por los clientes. Si bien este último punto puede estar resuelto por la competencia, en la práctica es un mercado desconocido para CajaVecina, con un segmento de clientes no atendido y que persigue otro tipo de necesidades.

Estrategia por segmento de cliente con categorización de comunas:

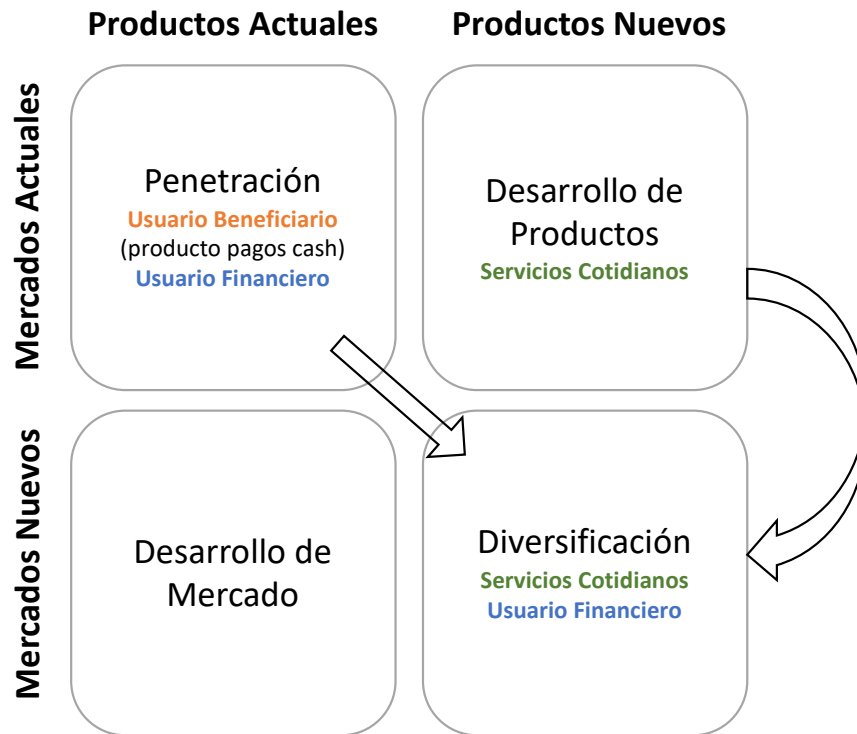
a) Comunas con presencia bancaria y otras entidades financieras:

- Servicios Cotidianos: Mantener – Desarrollo de Productos – Diversificación.
- Beneficiario: Penetración.
- Financiero: Repenetración – Diversificación.

b) Comunas con menos de 15 mil habitantes, donde la existencia de servicios financieros es escasa y bajas posibilidades de ingresos:

- Servicios Cotidianos: Mantener y rentabilizar – Desarrollo de productos.
- Beneficiario: Penetración.
- Financiero: Mantener y rentabilizar – Desarrollo de productos.

Ilustración 15: Estrategia a implementar



La implementación segmentada de la estrategia responde al diseño del plan y condiciona el flujo de inversiones. Durante los primeros tres años, el plan tendrá un énfasis presencial en el marco de los actuales mercados, con foco en la penetración, repenetración y desarrollo de productos. Luego de este plan, la estrategia avanza a la diversificación.

10.2. *Definición de propuesta de valor: Nuevos servicios o canales de distribución.*

Cada una de estas estrategias mencionadas anteriormente tienen un mecanismo de llegar a los clientes, y una oferta de valor levantados por ellos mismos como necesidades no resueltas (brechas), ya sea en las encuestas realizadas o dentro del pasillo de experiencia de clientes.

En ese sentido, es relevante comprender cuál es la oferta de valor actual y la esperada, acorde a cada uno de los segmentos de cliente. En el diagnóstico se identificó dicho análisis y revisión de las 4P conforme al mix de productos. Ahora se establece un plan de diseño de la oferta de valor en cada segmento, avanzando

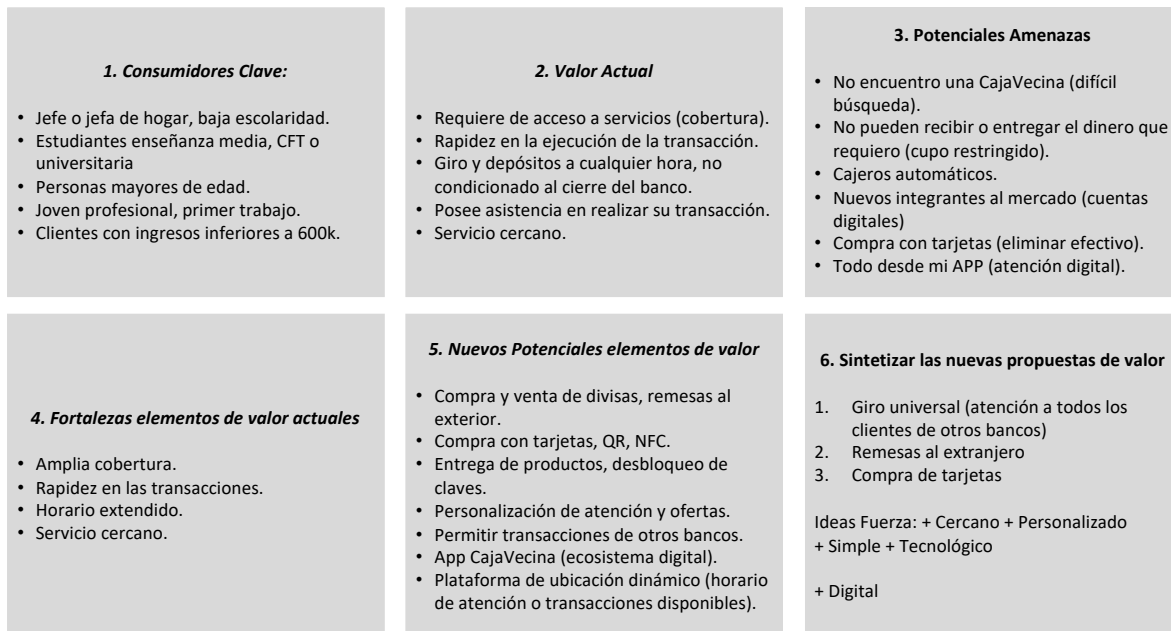
mucho más allá de una definición propia de producto o de la misma segmentación, sino con foco en la necesidad.

Para esto, se utiliza el *roadmap* de la propuesta de valor el cual considera:

1. Identificar a los segmentos clave en el valor percibido
2. Definir el valor actual en cada consumidor
3. Identificar las potenciales amenazas
4. Evaluar los elementos de la oferta de valor actual
5. Generar nuevos potenciales elementos de valor
6. Sintetizar las nuevas propuestas de valor

Cada uno de los segmentos ya existentes de CajaVecina resume lo siguiente:

Ilustración 16: Roadmap propuesta de valor Cliente Financiero



Referente a la oferta de valor vinculada con la estrategia de crecimiento, los conceptos de cercanía, personalización, simplicidad y tecnología aplican todas las zonas, donde la diferencia es que la digitalización es un concepto a plasmar en comunas superiores a 15 mil habitantes. La síntesis de la oferta de valor se encuentra vinculada con los servicios detectados en el estudio de mercado.

Ilustración 17: Roapmap propuesta de valor Cliente Servicios Cotidianos

<p>1. Consumidores Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe o jefa de hogar, baja escolaridad. • Jóvenes en general (cliente de recarga) • Clientes con ingresos inferiores a 600k. • Cliente que se hace responsable de pagar sus cuentas o su familia. 	<p>2. Valor Actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere de acceso a servicios (amplia cobertura). • Atención universal, sin discriminación. • Variedad de empresas de pago en un solo lugar. • Rapidez en los pagos. • Puedo recargar montos pequeños. • Horario extendido. • Servicio cercano. 	<p>3. Potenciales Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la modalidad de pagos de las cuentas (PAT, PAC). Modelo online. • Portales especializados con registro de los datos del cliente (simplicidad). • Clientes cada vez usan menos efectivo. • No encuentro una CajaVecina (difícil búsqueda). • Cupo restringido para los pagos.
<p>4. Fortalezas elementos de valor actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de empresas de pago en un solo lugar. • Atención universal, sin discriminación. • Horario extendido. • Servicio cercano. 	<p>5. Nuevos Potenciales elementos de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de multicuentas con datos registrados del cliente (presencial u online) • Compra de pasajes de buses. • Entrega de encomiendas en el local. • Contratos de arriendo, finiquitos. • Pago de servicios municipales, pago de bonos de Fonasa, pago de impuestos. • Plataforma de ubicación dinámico. • App CajaVecina. Modelo digital para todo quien quiera administrar servicios de pago. • Procedimientos SII • Certificados IPS y Chile Atiende 	<p>6. Sintetizar las nuevas propuestas de valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de bonos y exámenes Fonasa 2. Certificados de Registro Civil y Chile Atiende 3. Compra de pasajes de buses 4. Pago de servicios municipales <p>Ideas Fuerza: + Cercano + Personalizado + Variado + Simple</p> <ul style="list-style-type: none"> • + Digital

Referente a la oferta de valor vinculada con la estrategia de crecimiento, los conceptos de cercanía, personalización, variedad y simplicidad aplican todas las zonas, donde la diferencia es que la digitalización es un concepto a plasmar en comunas superiores a 15 mil habitantes. Es importante tener presente que dentro de este concepto de cliente existe vinculación con servicios estatales, pero en cuyo caso es para recaudación (servicio cotidiano). La nueva propuesta de valor está acorde a las necesidades levantadas por los clientes.

Ilustración 18: Roapmap propuesta de valor Cliente Beneficiario

<p>1. Consumidores Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe o jefa de hogar • Personas mayores de edad • Clientes con ingresos mínimos o bajo la línea de pobreza • Búsqueda de efectivo para solucionar sus necesidades 	<p>2. Valor Actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere de acceso a servicios (cobertura). • Rapidez en la ejecución de la transacción. • Posee asistencia en realizar su transacción. • Servicio cercano. • Atención universal, sin discriminación. • Horario extendido. 	<p>3. Potenciales Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No encuentro una CajaVecina (difícil búsqueda). • Cupo restringido. • Las Cajas de Compensación solucionan mis problemas de manera más simple. • Complejidad en administrar los beneficios ante cambios del entorno.
<p>4. Fortalezas elementos de valor actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura. • Rapidez en las transacciones. • Horario extendido. • Servicio cercano. 	<p>5. Nuevos Potenciales elementos de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud y recepción de la pensión de pago (PGU). • Solicitud y recepción de beneficios (IPS). • Entrega servicios de Chile Atiende para beneficios (postulación y apelación). • Beneficios de alimentación (Junaeb). • Subsidios (empleo, habitacional, etc). 	<p>6. Sintetizar las nuevas propuestas de valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios de Chile Atiende (postulación o apelación). 2. Pago de beneficios. <p>Ideas Fuerza: + Cercano + Simple</p> <p>+ Personalizado + Variado + Digital</p>

Si bien para este segmento se determinan oportunidades en materias de nuevos productos, los esfuerzos dentro de la estrategia de crecimiento están enfocados en la penetración, por lo cual se toma como oferta de valor la cercanía y la simpleza, entendiendo que el actual servicio de pago en efectivo o pago cash, está relacionado al pago de beneficios en efectivo, pago de licencias en efectivo, pago de becas en efectivo o en las pensiones.

10.3. *Estrategia de canales presenciales y digitales.*

Las líneas de crecimiento se encuentran definidas anteriormente con cada uno de los segmentos de clientes y bajo un foco de oferta de valor. La visión común de todos los segmentos y canales, se identifica como *“Ser la marca más cercana, reconocida y usada del país, al año 2025”*.

1. **Comunas con más de 15 mil habitantes:** Estrategia inicial segmentada, con foco en recuperar la pérdida de participación en segmento financiero y consolidar el modelo de servicios para clientes de segmento cotidiano, con el fin de luego añadir una oferta de valor mayor.
 - a. **Cliente Servicios Financiero:** Estrategia inicial de repenetración, para avanzar en diversificación. El lema o bajada responde a las siguientes palabras: + Cercano, + Personalizado, + Simple, + Digital.

La pérdida de participación transaccional es el primer foco de este modelo, considerando el mismo esquema presencial. Para el caso de la atención, es importante el plan de mejora en materias de la experiencia actual del cliente, al verse afectado el driver que condiciona la valoración del servicio. Aumentar el up time, gestionar el efectivo y la disponibilidad del sistema, son atributos por los cuales debe iniciar el plan. Incluso, estos mismos aspectos del servicio son mencionados por el intermediario, donde señalan que existe una importante brecha con la competencia en materias de la tecnología disponible.

Ahora bien, la tecnología en sí no es el fin. Lo que se busca es mejorar los atributos de la actual experiencia que ha condicionado la migración del cliente por causa propia del canal de distribución. Este plan inicial avanza en diversificar los servicios, con una estrategia a 3 años en esquema presencial, para luego ir hacia el modelo de la diversificación.

Parte del plan de avance genera un ecosistema robusto que permite integrar otro tipo de soluciones que lleguen a las necesidades de los clientes, optimizando el punto de contacto. Estas soluciones presenciales diseñadas en la propuesta de valor inicial, son:

- Permitir transacciones de otros bancos, en lo particular los giros y depósitos que hoy se encuentran limitados solo a BancoEstado (corresponsalía universal, ampliando al concepto que hoy genera Servipag).
- Permitir las compras en el comercio, ya sea por vinculación de alguna billetera con el terminal del comercio, o en su defecto, por medio de la tarjeta del cliente para tal fin (mercado de la adquirencia, por medio del modelo proveedor de pago de servicios, PSP).
- Establecer el servicio de remesas al extranjero, el cual es entregado en su mayoría por agencias de envío de dinero, con cobertura presencial. Si bien existen los modelos digitales o los despachos de efectivo por bancos, la línea de necesidad se enfoca más en una agencia de índole presencial.

Parte de lo que se recoge como evolución siguiente, tiene relación directa con lo digital, y cómo se amplía CajaVecina a mercados que no posee, por medio de productos específicos para ellos.

- Integrador de todos los bancos que posee el cliente para la administración de sus finanzas personales, entrando al mercado de las Fintech.
- Compra – venta de divisas y remesas de dinero al exterior en convivencia presencial y digital.
- Wallet para administrar diferentes productos para compras y pagos, de todos los bancos que quieran operar y a decisión del cliente de vincularla, entrando al mercado de billeteras digitales.
- Personalización de atención y ofertas conforme a los productos que posee según cada banco, de manera tal que permita comparar las mejores alternativas y gestionar sus solicitudes de créditos, seguros u otros por este medio. Este concepto es el ingreso directo a las asesorías financieras.

El plan de implementación de los negocios diversificados se dejará diseñado, pero su evaluación recoger aspectos de diseño posteriores a esta tesis.

- b. **Cliente Servicios Cotidianos:** Estrategia inicial de mantener la fuerza que posee el servicio y perfeccionarla, complementando con el desarrollo de productos presenciales, para avanzar en diversificación con un horizonte de mediano – largo plazo. Lema: + Cercano, + Personalizado, + Variado, + Simple, + Digital.

De manera inicial dentro del plan, es necesario fortalecer la estrategia presencial y los puntos levantados dentro del pasillo experiencia clientes, esto es, mejorar la actual experiencia de servicio para la gestión de pago de servicios cotidianos. La reducción de errores por fallas en el ingreso de la información, la disponibilidad del sistema o del cupo, entre otras, son parte de las mejoras higiénicas del servicio que la competencia aprovecha para aumentar su participación de mercado.

Es relevante considerar que aún CajaVecina es líder en esta categoría, por lo que debe profundizar la satisfacción del producto, pero no descuidar los nuevos servicios, entendiendo que el mercado es dinámico y las mismas cajas de

compensación u otra entidad, puede capturar necesidades en las que luego CajaVecina sólo sería seguidor.

El foco inicial de tres años en la oferta de valor trabajada dentro del roadmap, bajo la estrategia presencial, considera:

- Pago de bonos de Fonasa, ya sea de consulta o exámenes, con una experiencia ampliada de puntos de contacto. Es vital que este diseño de experiencia cumpla las necesidades del cliente pensando en que el intermediario debe estar sujeto al menor error en un modelo de atención de este tipo.
- Certificados del Registro Civil y Chile Atiende (IPS), pensando en que este tipo de entidades posee múltiples aspectos de atención presencial. La experiencia de servicio debe estar acorde a complementar atenciones que sean unificadas, con el fin de evitar que el cliente vaya a una de las oficinas.
- Compra de pasajes de buses, entendiendo que, según los potenciales de mercado, un 59% de los clientes compra pasajes en oficinas presenciales. Por lo mismo, la oferta de valor va hacia los clientes y también las empresas en materias de reducción de costos en sus puntos de contacto de recaudación (por contar con CajaVecina ya no requiere sus módulos presenciales).
- Pago de servicios municipales, iniciando por el permiso de circulación y los derechos de basura, con la estrategia presencial de cobertura en todo Chile.

De cara a la diversificación y la estrategia de una plataforma digital, parte del diseño de la oferta de valor corresponde a:

- Pago de multicuentas con datos registrados de los clientes (personalización que es válida en los modelos online o presenciales, registrando los datos de cuentas frecuentes del cliente y dónde ha realizado el pago, ya sea presencial o digital).
- Plataforma de administración para sistemas de recaudación: Considera que todo oferente de servicio de recaudación, prepago y post pago, pueda ofrecer sus servicios dentro de la plataforma de CajaVecina para acercar al cliente el mecanismo por el cual paga su cuenta, ya sea con el producto de BancoEstado, Wallet multibanco, o efectivo, en medios presenciales o digitales. Con este último esquema entregado como un atributo de la tecnología, es posible acercar la solución buscada por el usuario según los levantamientos realizados, esto es:
 - Compra de pasajes de buses, plataformas presenciales y digitales.
 - Entrega de encomiendas en el local (última milla).
 - Contratos de arriendo, finiquitos y todo servicio notarial que trabaje con un modelo online de acreditación de los clientes.
 - Pago de servicios municipales de toda municipalidad que disponga la información al cliente para este proceso de pago.

- Pago de instituciones de seguros de salud, plan iniciado anteriormente por Fonasa y que es viable que avance hacia las Isapres, como punto de compra de bonos para servicios ambulatorios y el potencial de afiliados (Superintendencia de salud, 2022).
- Pago de impuestos de todo tipo que posea la Tesorería General de la república o el Servicio de Impuestos Internos.
- Plataforma de gestión comercio: Incluye vincular el canal de distribución con los oferentes de productos (sistema de compra a proveedores), almacenamiento y stock (sistema de inventario al comercio), facturación comercios (contabilidad para pago de impuestos), compras de los clientes brindando la solución de pago (cálculo del margen de los productos y estimación de la rentabilidad del comercio).

Esto concibe a CajaVecina como una App de libre uso entre oferentes de servicios de pago y usuarios que requieran gestionar el pago de ellos, con todo banco o empresa que posea un producto de prepago que disponga de sus cuentas para tales fines.

c. Cliente Beneficiario: Penetración

Este tipo de cliente posee una estrategia netamente presencial, donde el plan corresponde a conseguir participación de mercado al negocio de las cajas de compensación.

Para implementar este plan, es necesaria la aplicación de tecnología en los comercios que poseen CajaVecina. La diferenciación de las Cajas de Compensación no es la cobertura, sino más bien en ser ministro de fe en la entrega del beneficio. Una solución para ello tiene relación directa con la autenticación de los clientes por medio de un proceso biométrico. A su vez, y dado que las instituciones solicitan las firmas de los comprobantes físicos, la solución es contar con una herramienta digital que permita firmar el comprobante de entrega del dinero del beneficio y contar con un proceso de rendición hacia las instituciones en caso de acreditar dichos montos.

2. Comunas con menos de 15 mil habitantes: Estrategia Presencial.

a. Segmento Servicios Financieros y Servicios Cotidianos: Mantener y rentabilizar, para avanzar en el desarrollo de productos.

Cliente Servicios Financieros:

Este segmento es predominante de CajaVecina al no tener un competidor local. Si bien la estrategia está sujeta a la competencia, en la práctica es una zona de baja población y transacción, por lo que no es foco de inversión en la escala de sus negocios. El plan es generar la acción tecnológica de mejora de servicio al final,

priorizando las zonas de mayor población, conforme a la estrategia de comunas más grandes.

Para el desarrollo de productos como estrategia de mediano – largo plazo, la interacción se da entre un cliente con su APP que opera en un punto de contacto, o en su defecto, un cliente que, con su tarjeta de cualquier banco, requiere de un servicio financiero que solo se entrega de forma presencial, como un giro, depósito o la compra en el comercio. Esto ya considera el producto ampliado, considerando la prestación de servicios a todo tipo de instituciones financieras.

Cliente Servicios Cotidianos:

Del mismo modo que la estrategia de cliente bancario, la mejora y optimización de los drivers levantados será al final. Ello no significa dejar la zona desprovista de servicios, sino más bien priorizar.

Para el caso de desarrollo del producto, la vinculación con los clientes es mucho más fuerte de manera presencial. Esta estrategia posee fuerza en las zonas rurales o donde la naturaleza del comportamiento de las personas, en base a su cultura, es de índole presencial. La interacción se da entre una persona natural con el comercio digitalizado, por lo que es necesario trabajar la red que está presente en esa localidad, con el fin de que los servicios de recaudación sean ofrecidos conforme al concepto de plataforma tecnológica antes expuesto.

b. Cliente Beneficiario: Penetración

Al igual que la estrategia en zonas grandes y dado el segmento de cliente, se mantiene el plan de contar con mejor tecnología en los establecimientos de CajaVecina para cumplir el rol de entregar los beneficios sociales y junto con ello, aumentar la participación de mercado.

Estas zonas, de cara a la competencia, se encuentran provistas de servicios por medio del concepto de Pago Rural, lo que en la práctica es de mayor costo, entendiendo la logística de acercar los servicios por medio de un modelo de transporte, que incluye instrumentos valorables.

10.4. Estrategia de precios a los segmentos.

La estrategia de precios para este tipo de servicios se vincula con las líneas de negocio de CajaVecina, ampliando su alcance y forma de acercar los servicios a las personas, cualquiera sea la índole de ellos.

Los principales conceptos que se tendrán en todos los marcos de acción son los siguientes:

Ilustración 19: Variables de precios a considerar en estrategias a considerar

TARIFA POR ACCESO	TARIFA POR ADQUISICIÓN	TARIFA POR TRANSACCIÓN	TARIFA POR PUBLICIDAD	SOLUCIONES DE PAGOS
VALOR POR ESTAR	CLIENTES NUEVOS	VENTAS	ACCIONES FOCALIZADAS	% COMISIÓN
Valor fijo por zona geográfica Pago independiente del uso, no aplica en modelo online	Comisión por cliente nuevo Primera compra o pago por plataforma (enrolamiento)	Comisión por transacción Por todas las compras o pagos de este modelo	Comisión por Transacción Se paga por cada venta desde acciones directas	MDR + IVA Botón de Pago Modelo 4 partes en cobro de compra o pagos

De los esquemas de tarificación, se debe tener en consideración que el cobro por publicidad es por evento, conforme a la generación de campañas de marketing directo donde se tenga el seguimiento del proceso de venta (o de los referidos).

Esquema presencial. Considera como variables de uso los siguientes conceptos:

- Tarifa por acceso
- Tarifa por adquisición de clientes nuevos
- Tarifa por transacción
- Tarifa por soluciones de pago

Esquema digital. Considera como variables de uso los siguientes conceptos:

- Tarifa por adquisición de clientes nuevos
- Tarifa por transacción
- Tarifa por publicidad, sujeta a que se encuentre en curso una campaña
- Tarifa por soluciones de pago

Referente a los segmentos y con respecto al plan de implementación, no todos los servicios poseen la misma tarificación. Incluso, existen conceptos que se evalúan conforme a la oportunidad, como el caso de las cuentas básicas, donde el margen es ajustado y en la práctica, no pueden existir dos modelos de tarifa transaccionales. En el caso de servicios de valor complementario post pago, como contratos de arriendo, venta de pasajes, entrega de encomiendas, u otro, los esquemas de tarificación son amplios.

Con respecto a los servicios bancarios, poseen mejor rentabilidad al migrar clientes de una oficina presencial (aplican conceptos de cobertura y transacción), aunque no es lo mismo que el modelo de compras, donde es solo el MDR bajo la solución de pago.

Ilustración 20: Criterios de precios según segmento de clientes atendido

Segmento	Oferta de valor	Tarifa Acceso	Tarifa Adquisición	Tarifa Txs	Soluciones de Pago
Financiero Presencial	Transacciones Bancarias	✓		✓	
	Compras Comercio				✓
Financiero Digital	Oferta de productos		✓	✓	
Cotidiano Presencial	Cuentas Básicas			✗	✗
	Compra de Servicios Ampliados	✓	✓	✓	✓
Cotidiano Digital			✓	✓	✓
Beneficiario Presencial	Beneficios	✗		✓	

10.5. Estrategia de comunicación y posicionamiento.

El modelo propuesto de CajaVecina responde a las necesidades presenciales y digitales, donde se incluye una nueva línea de servicios. Dado que la fase inicial es sólo presencial, se dará mención a los atributos de cobertura.

Actualmente este servicio posee ya un posicionamiento de 17 años con una misma línea de productos, siempre con el énfasis de retirar a los clientes desde las sucursales BancoEstado y descongestionar el modelo presencial.

La línea de los tres próximos años responde a reforzar el mensaje de todo en un solo lugar, aprovechando el actual posicionamiento y junto con ello, iniciar la estrategia digital. Las principales alianzas son municipales, con el fin de que provenga de ellos la difusión, evitando el costo de medios masivos (sobre todo en las zonas donde existen bajos servicios financieros).

En el marco de la comunicación interna, este servicio es provisto por la Gerencia de Asuntos Públicos, siendo el vínculo con la prensa, roles de comunicación interno para el plan de difusión (cápsulas, capacitación) y con el Estado.

10.6. Plan de estructura organizacional y de modelo corporativo.

Para cumplir con las expectativas del modelo propuesto, es necesario contar con un esquema de diseño organizacional que atienda los segmentos objetivos, sin descuidar que el foco real tiene relación con las necesidades de los clientes.

Hoy la gerencia comercial solo posee diferenciación por zona geográfica, no respondiendo a la comercialización de las líneas de servicios, incluso de los actuales segmentos. Por otro lado, en el marco del desarrollo de negocios, su estrategia está considerada en el producto actual por el mismo canal de distribución, la que debe ser ampliada en materias digitales. Toda esta misma fuerza de despliegue debe considerar un área de operaciones, quienes se encarguen de la

gestión de despliegue y las acciones en terreno con las empresas de servicios ya existentes.

Dado esto, se proponen las siguientes definiciones dentro del marco organizacional:

- Gerencia Comercial con divisiones de servicios, enfocados en el canal presencial, ya sea para el segmento soluciones cotidianas, financieras y de beneficiarios. De forma adicional, posee la afiliación de la red de comercios que prestan el servicio.
- Gerencia Marketing y Desarrollo de Negocios: Incluye el desarrollo de cada línea de negocios conforme a los segmentos objetivo, la explotación digital de venta, los proyectos de índole tecnológicos e inteligencia de negocios en cada línea de segmentos/producto.
- Gerencia Operaciones y Tecnología: Se crea la gerencia de operaciones, con el fin de tomar las implementaciones de servicios y contratos externos, además de velar por la experiencia en servicio de la red, ya sea en materias presenciales o digitales.
- Subgerencia de Personas, Comunicaciones y Sostenibilidad: Se integra gestión personas y sostenibilidad con el fin de dar fuerza al plan de despliegue y vinculación de la empresa con el medio. Se crea la unidad de gestión del cambio dentro de esta subgerencia.
- Subgerencia de Presupuestos, Compras y Pagos: Se encarga de lo que antes hacía administración y finanzas, con mucha más fuerza en la integración de procesos.
- Subgerencia de Control de Gestión y Proyectos Estratégicos: Se crea esta subgerencia con el énfasis de cuidar el cumplimiento de los indicadores propuestos. Si bien el plan de trabajo va de la mano con agilidad, el impacto financiero es relevante en cada negocio. A su vez, esta área posee los responsables de la planificación integral de cada equipo.
- Control interno mantiene su estructura y refuerza el equipo.

Ahora bien, este plan es parte del modelo de cara a la atención de los segmentos. Para promover con mayor fuerza las acciones del cambio y considerando el plan de inversiones de dos años para luego generar resultados al tercero, se genera el modelo de trabajo por medio de agilidad, con el fin de que existan cruces de visiones dentro de la estrategia de negocios.

- Equipos sujetos a plan de trabajo con agilidad: Gerencia Comercial, Gerencia de Marketing y Desarrollo de Negocios.
- Equipos con adopción de prácticas ágiles: Gerencia de Operaciones y Tecnología, Subgerencia de Personas, Comunicaciones y Sostenibilidad, Subgerencia de Presupuestos, Compras y Pagos, Subgerencia de Control de Gestión y Proyectos Estratégicos, además de equipo de Control Interno.

Dentro de las contrataciones, se considera el ingreso de siete personas al inicio del plan, siendo estas:

- 1 gerente de operaciones.

- 3 jefes de producto para cada una de las líneas de negocio.
- 2 coordinadores de gestión de cambio.
- 1 coordinador de operaciones.

Al segundo año se complementa con un gestor de soporte, en materias de la línea financiera y de servicios cotidianos. De cara a los beneficios, se coordina según la estructura modificada anteriormente, sin la necesidad de contratar más personal.

10.7. *Plan de gestión del cambio organizacional.*

Dados los cambios expuestos anteriormente, un punto relevante dentro del plan considera la gestión del cambio. La estrategia ya diseñada con el plan de levantamiento interno y externo, permite avanzar en la determinación de los procesos psicológicos y psicosociales.

Según Kotter (Chaparro, 2018), los principales pasos en la gestión del cambio son:

- Establecer un sentido de urgencia.
- Formar una coalición de guía poderosa.
- Crear una visión.
- Comunicar la visión.
- Facultar a los demás para actuar sobre la visión.
- Planificar y crear ganancias a corto plazo.
- Consolidar las mejoras y producir aún más cambios.
- Institucionalizar los nuevos métodos.

La necesidad del cambio es expuesta en materias de la importancia de la sostenibilidad del modelo, el hecho de no hacer algo diferente ocasionará una constante reducción de los ingresos con los consecuentes perjuicios a la empresa. Para este proceso, la visión establecida en la estrategia corresponde a *“Ser la marca más cercana, reconocida y usada del país, al año 2025”*.

Dentro del diagnóstico se ha identificado como una organización tradicional, basada en resultados, con una estructura definida y un modelo de gobierno corporativo. De manera adicional, y con el fin de poder analizar la composición de la estructura y los reportes, CajaVecina pertenece a una gran corporación, donde las autorizaciones de diferentes instancias son altas, y la importancia y sentido propio de cada unidad posee un peso similar, no siendo necesariamente el más relevante. Es la pérdida de opinión o poder lo que trae consigo uno de los mayores problemas en la iteración de una nueva oferta, determinación de desarrollos y otros aspectos del negocio, resistencia generada en su mayoría por los grupos de liderazgo en cada una de las diferentes unidades. Esta pérdida de liderazgo también posee una fuerte vinculación con el cometer errores, aspecto que posee una connotación negativa, independiente del alcance o impacto de dicho error. Este punto ocurre por el desconocimiento directo de la forma de trabajo de agilidad, por lo cual la constante visualización de victorias tempranas y la transparencia en la ocurrencia de errores

de baja escala, es lo que brinda más confianza respecto de una metodología válida para el curso de las funciones diarias.

La forma de abordar este punto está relacionada al levantamiento de los involucrados en el proceso, determinar un líder para el proyecto y establecer los posibles impactos que puede generar el resolver más necesidades a los segmentos financiero, cotidiano y beneficiario.

La visión del estado futuro del cambio se resume en la tabla 10.

Tabla 10: Visión del estado futuro del cambio

Visión del estado futuro		
Elementos	Componentes claves	Mensajes comunicacionales
Estrategia	Búsqueda de la transformación cultural de la empresa Fomento a la rapidez y metodologías ágiles	Alineamiento y bajada desde la gerencia general Apoyo directivo al proceso de transformación
Liderazgo	Impacto directo en la toma de decisiones Liderazgo jerárquico hacia células Bajada de modelo de líderes por estructura	Gestión del poder por medio de un modelo híbrido Empoderamiento de los equipos Presentación por parte de roles de apoyo
Procesos, tecnología, Infraestructura	Modificaciones de estructura de trabajo Rediseño de procesos	Nuevas plataformas tecnológicas más rápida y seguras Nuevas formas de trabajo
Organización y posiciones	Oportunidad de crecimiento profesional Cambios organizacionales	Una gran oportunidad de mostrar su trabajo Generar mayor conocimiento con estructura plana
Procesos organizacionales	Aplanamiento de la estructura Gerentes no necesariamente líder de una célula	Líderes en vez de jefes como parte de la difusión Lema de que todos estamos en esto
KPI	Impacto en la medición por medio de BCS y traspaso a OKR Balance entre objetivos de corto plazo y largo plazo Incluir en tableros de incentivos indicadores	Definición clara de lo que se mide en materias de indicadores Plazos y objetivos definidos por cada equipo de trabajo Constantes bajadas de seguimiento y alineamiento. El modelo es diferente y disruptivo, se debe repetir
Cultura	Impacto directo en cultura, donde el actual modelo es tradicional	Espacio al error, todos somos parte

En materias del manejo de los impactos del proyecto, se consideran los frentes de personas, operativos y clientes, con sus respectivos planes de mitigación

Tabla 11: Impactos y medidas de mitigación del cambio

Impactos y Medidas de Mitigación				
#	Área	Descripción	Impacto en Gestión del Cambio	Medidas de Mitigación
1	Personas	Las personas que se dedican a los nuevos diseños de oferta de valor deben dejar de hacer su rol anterior	Hacer doble función ya que informalmente podrían seguir recibiendo requerimientos del rol anterior.	Alinear expectativas y dejar explícitamente los nuevos alcances del rol.
2	Personas	Modelo de evaluación de desempeño colectivo	Pérdida de motivación debido a que las metas son colectivas y no individuales como se realizaba anteriormente.	Generar modelos de desempeño e incentivos que incluyan a toda el equipo, en un plan de viaje iniciar desde lo individual hacia lo colectivo.
3	Personas	Malos resultados en los procesos iniciales de soluciones y despliegues	Incertidumbre en que pasará con las personas	Reglas claras de un inicio, expresar que el error es válido en contextos de MVP
Operaciones				
1	Operaciones	No continuidad de los procesos por ajustes de funciones	Posible impacto a las utilidades por la no disponibilidad de sistema generando pérdidas potenciales de clientes	Monitoreo constante y efectivos de gestión de fallas de sistemas
2	Operaciones	Alto nivel de inversión	Que las propuestas no funcionen y la inversión no genere rentabilidad	Personal calificado para el cambio. Cuidado en las externalizaciones de servicios
3	Operaciones	Resultado de mediano plazo en cambio cultural	No se cambia la forma de hacer las cosas, sólo el front. Credibilidad del cambio	Definir plan de cambios y constantemente visualizar resultados, por pequeños que sean
Clientes				
1	Clientes	Que los clientes no vean las mejoras	Frustración y credibilidad	Medición continua del NPS a los clientes por cada uno de los segmentos
2	Clientes	Deterioro del servicio y disponibilidad de atención	Fuga de clientes y pérdida de rentabilidad	Campañas comerciales de retención de clientes
3	Clientes	Que la solución implementada no sea del interés de los clientes	Pérdida patrimonial y de ingresos esperados	Medición constante de la experiencia de las soluciones y alineamiento del backlog de forma constante

Dentro de quienes son roles relevantes en este plan, se identifican: Directores de CajaVecina, Comité Ejecutivo BancoEstado, Gerentes de primera línea de CajaVecina, Gerente de División Marketing y Clientes de BancoEstado, Gerente de Operaciones y Tecnología de BancoEstado. En materias de la filial, dado el cambio de la estructura de forma transversal en los Gerentes y Subgerentes, es vital trabajar la resistencia al cambio, así como también la importancia de coordinar los pasos cara a cara dentro del proceso.

Algunos de los roles claves dentro de este plan, son:

- Equipo directivo: determinación del cambio viene de la estrategia, impulsada y avalada por el directorio y el Gerente General.
- Selección de líderes de cambio: este aspecto cumple un rol vital, dado que es parte de quienes llevan el trabajo del día a día y que deben promover estos cambios. Se determina un modelo de trabajo por cada uno de los frentes a establecer en las líneas de implementación, con el fin de maximizar la capacidad de acercar victorias tempranas. A su vez, se entrega una guía o coach que apoye la gestión de relaciones de los miembros del equipo. Para el caso, se determina como líder del cambio al Gerente de Desarrollo de Negocios

con sus líneas de coordinadores para cada uno de los negocios y desarrollos planteados, por medio de product owner.

- Equipos de la organización: Con el acompañamiento del personal destinado a la gestión del cambio, establecen las prácticas del día a día (se incluye dentro del plan de costos este equipo en el ámbito de personas).

Dentro de este plan se crea el comité del cambio, apoyado con expertos, el cual posee dos finalidades:

- o Velar por la correcta ejecución de la cartera de proyectos asociado al plan estratégico.
- o Velar por las personas que se encuentran sujetas a este plan y trabajar de manera constante la visualización de victorias tempranas.
- o Generar métodos y prácticas de trabajo que apoyen los resultados con un equipo cohesionado, brindando capacitación de herramientas que permitan generar trabajo en equipo.

Este plan de coaching es impulsado por Gestión Personas, con un activo involucramiento en los resultados, y soportado por el seguimiento transversal de los cumplimientos de cara a los incentivos del equipo.

El líder del comité, con reporte directo al Gerente General, comanda las acciones. No obstante, y dado que parte el esquema considera el aplanamiento de la estructura bajo la modalidad ágil, no significa que él tome las decisiones transversales de cada uno de los ejes, sino más bien es el rol representador del cambio.

Las herramientas de medición corporativas estarán de la mano al Balance Score Card (BSC), entendiendo que la línea de incentivos posee un plan de cara a este tipo de resultados. Ahora bien, parte de la cultura y modelo de trabajo es avanzar en el trabajo por objetivos y con indicadores que permitan gestionar dichos objetivos. Ante ello y en un modelo de medición al tercer año de implementación, se considera una convivencia entre BCS y OKR (objectives and key results), evaluando lo que quiero lograr y aspirando a los desafíos de todos los colaboradores.

El plan de capacitación corresponde a las formas de trabajo de la transformación digital y la constante exposición de cómo hoy los resultados tempranos no sustentan el negocio futuro. Para esto, se trabajará con una consultora especializada. Sobre la comunicación y difusión, es el área de Asuntos Públicos de la corporación quien asume este rol interno y externo, siendo vital toda la capacitación a los principales promotores, los funcionarios, así como también a la masividad para foco de negocios, por medio del equipo de publicidad dentro de esta gerencia.

10.8. Lineamientos para plan de implementación.

El plan considera tres frentes de trabajo, con el fin de ahondar la estrategia y los resultados esperados.

1. Ecosistema de Estrategia y Experiencia Cliente.
2. Ecosistema de TI y Procesos.
3. Ecosistema Organizacional.

Ilustración 21: Plan de Implementación



Programa de Fidelización de Clientes, con plazo de 14 meses.

Descripción: Generar un programa de fidelización con beneficios para los clientes actuales y quienes ingresen, evitando fugas hacia otros competidores.

Acciones: Remodelar el sistema de atención a clientes, acumulación de puntos por uso de CajaVecina para beneficios.

Ecosistema Soluciones y Alianzas, con plazo de 21 meses.

Descripción: Creación de un ecosistema de soluciones y alianzas con otras empresas de software y servicios complementarios del sector financiero, implementaciones de nueva oferta de servicios. Esto responde a los tres segmentos de clientes, con la mirada en la oferta de valor diseñada y bajo la premisa de una ejecución de la estrategia segmentada.

Ecosistema de Servicios Digitales, con plazo de 12 meses iniciando al tercer año del plan conforme a las estrategias de cada segmento.

Descripción: Crear el sistema de servicios físicos y posteriormente digitales, considerando los servicios complementarios enfocados en omnicanalidad.

Acciones: Incorporación de tecnologías Tap to phone, QR, NFC, Wallets, Pagos sin tarjetas, APP CajaVecina, Cobro en E-Commerce.

Reinvención del SAC y CRM, con plazo de 8 meses.

Descripción: Reinvención y optimización de los canales de atención y de ofertas de servicios hacia los clientes.

Acciones: Implementación de CRM, reducción de pérdidas por servicio, personalización en Call Centers, nuevos servidores.

Digitalización Procesos, con plazo de 21 meses.

Descripción: Digitalización de procesos e Implementación de tecnologías para ser una empresa que toma decisiones basada en datos.

Acciones: Creación de células de desarrollo, células de customer experience, Manejo de datos, Data Lake (BI), AWS, todo para fortalecer la oferta en cada segmento.

Desarrollo Nuevos Negocios, con plazo de 12 meses.

Descripción: Creación de plan estratégico para el crecimiento de la organización en el largo plazo enfocada en nuevos negocios.

Acciones: Liderar los esfuerzos de I+D, Gestionar planes de Join Venture y de Spin-off de negocios actuales,

Transformación Cultural, con plazo de 24 meses

Descripción: Implementar el plan de transformación cultural y de gestión del cambio enfocado en los objetivos de negocio.

Acciones: Plan de Transformación Cultural, gestión del cambio, entrenamiento, creaciones de equipos de alto desempeño.

Plan de Capacitación y Entrenamiento, con plazo de 12 meses.

Descripción: Definir los planes de entrenamiento, capacitación y las metodologías necesarias para la transformación del negocio.

Acciones: Implementación de SCRUM (agilidad), análisis de datos para Customer Experience CX, Business Intelligence.

Plan Estratégico de I+D, con plazo de 12 meses.

Descripción: Plan estratégico de I+D enfocado en las personas y las necesidades de habilidades y metodologías.

Acciones: Implementación Área de Innovación y Desarrollo, Entrenamientos en metodologías (lean).

10.9. *Indicadores de éxito.*

Dado que es una organización tradicional en su modelo de trabajo, si bien las líneas de proyecto responden a los tres ecosistemas anteriores en la implementación, todo acompañado de agilidad, el plan de seguimiento de indicadores será por medio de un BCS, con el fin de que las cuatro perspectivas posean métricas de medición y resultados. Esta diferencia en la forma de medir es parte de la gestión del cambio, entendiendo que la cultura se estará trabajando dentro de los dos años de fase de inversión.

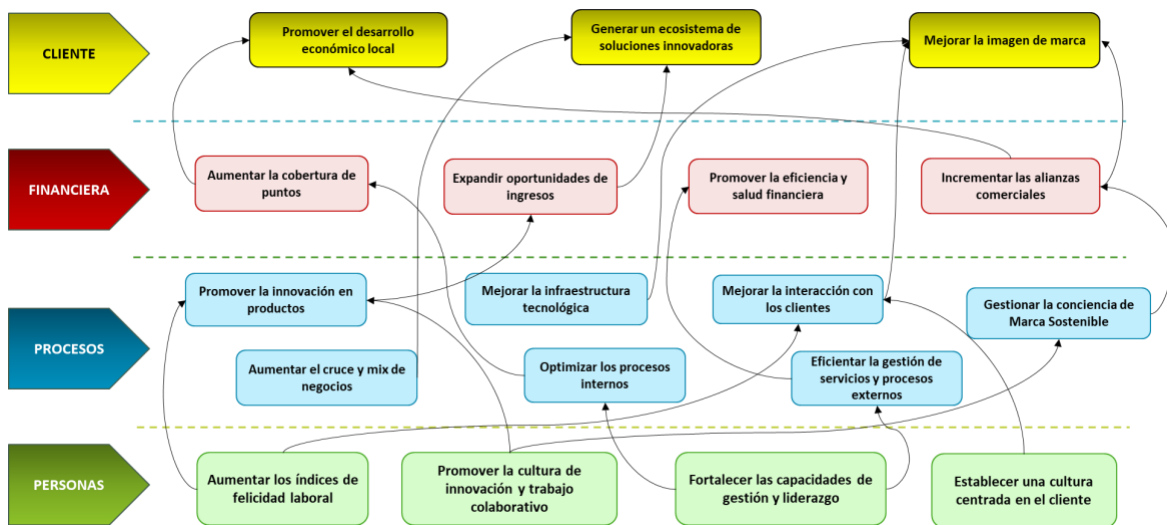
La visión del plan responde a “*Ser la marca más cercana, reconocida y usada del país, al año 2025*”, con una estrategia de crecimiento de cara a todos los segmentos, donde el caso de servicios financieros posee un énfasis en repenetración, servicios cotidianos en mantención y desarrollo de productos presenciales, para finalmente contar con una estrategia de penetración en el segmento beneficiario.

En sí, solo la estrategia del segmento servicios cotidianos posee un horizonte de océano azul, dado que las otras dos es evitar perder cuota de mercado actual. Los temas estratégicos definidos responden a:

- Excelencia operacional.
- Innovación y tecnología.
- Reconocimiento de marca.
- Presencia en todo el país.

De cara a la definición de los objetivos y el mapa estratégico, se obtienen las siguientes cuatro perspectivas:

Ilustración 22: BCS del plan de implementación



Los objetivos en relación a una de ellas e indicadores, responde a lo siguiente:

Tabla 12: BSC - Perspectiva de Clientes

OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN
Mejorar la imagen de marca	Marca Ciudadana	Lugar en ranking general de valoración de marcas	<30	Anual
	Reputación Corporativa	Lugar en ranking de percepción	1er lugar	Semestral
Promover el desarrollo económico local	The Best B	10% mejores empresas con certificación "B" del mundo	<10%	Anual
	Incremento Ingresos de red de comercios	% de incremento de los ingresos de cada comercio al contar con CajaVecina	>20%	Semestral
Generar un ecosistema de soluciones innovadoras	Soluciones presenciales	Total de despliegues de soluciones hacia el cliente, presenciales	2	Semestral
	Soluciones digitales	Total de despliegues de soluciones hacia el cliente, digitales	1	Anual

Tabla 13: BSC - Perspectiva Financiera

OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN
Expandir oportunidades de ingresos	Aumento de Ingresos por transacciones	Aumento de Ingresos por nuevas transacciones	>20%	Semestral
	ROE	Ingresos versus margen	>20%	Semestral
Promover la eficiencia y salud financiera	Gastos de Apoyo	Total de gastos en el período, según planificación	<MM\$10.000	Anual
	Ejecución presupuestaria	% de desviación de ejecución de los pptos	-0,1	Mensual
Aumentar la cobertura	Stock de puntos presenciales	Total de puntos de atención de CajaVecina	200%	Anual*
	Stock de puntos digitales	Descargas APP CajaVecina	400.000	Anual*
Incrementar las alianzas comerciales	Nº de alianzas generadas	Cantidad de alianzas firmadas e implementadas	>10	Anual

*Indicador de medición al segundo año, dado los desarrollos en el eje de procesos.

Tabla 14: BSC - Perspectiva de Procesos Internos

OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN
Promover la innovación en productos	Encuesta de percepción	Nota respecto nivel de soluciones, escala 1 al 7 (promedio)	>6.0	Trimestral
	Usabilidad nuevas soluciones	Usabilidad de la solución por los clientes	>30%	Trimestral
Aumentar el cruce y mix de negocios	Cruce de atenciones de clientes	Cantidad de interacciones por clientes atendido	>2	Trimestral
Optimizar los procesos internos	Satisfacción clientes	% de evaluaciones favorables descontando desfavorables (1 al 10)	>85%	Mensual
Mejorar la infraestructura tecnológica	Up time de la red	Tiempo plataformas operativas versus tiempo total disponible	>99,5%	Mensual
Mejorar la interacción con los clientes	Nivel de servicio telefónico	Llamadas contestadas versus total de llamadas recibidas	>95%	Mensual
	Evaluación servicio telefónico	Nota proceso de atención, escala 1 al 7 (promedio)	>6.0	Mensual
	Migración atención post venta digital	% de atenciones digitales versus total	>30%	Semestral
Eficientar la gestión de servicios externos	Cumplimiento Acuerdo Niveles de Servicio	Proveedores con cumplimiento de ANS versus total de servicios externos	>95%	Mensual
Gestionar la conciencia de Marca Sostenible	Compras sostenibles	Cantidad de compras sostenibles versus compras totales	35%	Semestral

Tabla 15: BSC - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN
Aumentar los índices de felicidad laboral	GPTW	Evaluación de funcionarios del clima laboral, resultado de encuesta	>88%	Anual
Promover la cultura de innovación y trabajo colaborativo	Evaluación de servicios	Encuesta interna de prestación de servicios entre áreas	>70%	Mensual
Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo	Programa de incentivos	Implementación programa de incentivos nuevas metodologías	95% implementado	Anual*
	Programa de desarrollo de talentos	Implementación de un programa de desarrollo de competencia y liderazgo	95% implementado	Semestral
Establecer una cultura centrada en el cliente	Recomendación clientes (NPS)	% de evaluaciones favorables descontando las desfavorables (escala 1 al 10)	>70%	Mensual

*Indicador de medición al segundo año.

11. Evaluación de factibilidad económica.

11.1. Plan de inversiones y financiamiento.

Dada la expectativa de necesidades dentro del plan, es necesario contar con equipos que puedan dedicarse a la generación del *roadmap* de desarrollo (dispositivos para el punto presencial), mientras se perfecciona la oferta de valor en cada uno de los segmentos. En ese sentido, dentro del plan de inversiones, para todos los segmentos, se considera:

- Compra de equipos que cumplan con las condiciones tecnológicas para atención en el punto presencial. Este plan implica que toda la venta nueva posea este equipamiento, considerando también el recambio de la red actual.
- Desarrollo de la oferta evolutiva, siendo para servicios financieros, servicios cotidianos y beneficiarios.

Para el caso de los activos, se consideran necesarios para la ejecución de la estrategia en cualquiera de los segmentos. A su vez, los aplicativos de desarrollo tecnológico también lo son, dado que es rediseñar la actual forma de realizar las transacciones.

En lo que respecta al modelo digital, se considera el desarrollo de los procesos batch y el procesamiento transaccional, con la consecuente creación de la APP CajaVecina, dentro de los flujos futuros de proyecto (la línea evaluada corresponde al inicio de la ejecución de la estrategia). Este horizonte no será evaluado en el plan de inversiones del proyecto, entendiéndose es el alcance de una segunda fase.

Las inversiones se realizan en el año inicial del proyecto, donde la expectativa de resultado es al año siguiente. Parte de los esfuerzos se destinan a la experiencia al cliente, respecto a lo mencionado en estudios anteriores. De igual manera, existen dos soluciones que poseen ingresos dentro del mismo año, acorde a la expectativa de resolución del desarrollo. Por su parte, las inversiones se encuentran distribuidas en dos años, siendo lo siguiente:

Tabla 16: Plan de inversiones implementación primera fase de la estrategia

Inversiones M\$	Año 1	Año 2	Total
<i>Nuevos Equipos</i>	\$4.841.600	\$1.210.400	\$6.052.000
<i>Desarrollos Servicios Financieros</i>	\$720.000	\$270.000	\$990.000
<i>Desarrollos Servicios Cotidianos</i>	\$360.000	\$0	\$360.000
<i>Desarrollos Beneficiario</i>	\$180.000	\$0	\$180.000
Total Inversiones	\$6.101.600	\$1.480.400	\$7.582.000

Los desarrollos corresponden a equipo externo, siendo células de trabajo. Cada célula posee un costo anual de M\$360.000, donde la estimación de los sprint para cada una de las soluciones genera el plan de inversiones entregado.

- Servicios financieros: Equipo cubicado en 21 meses.
- Servicios cotidianos: Equipo cubicado en 12 meses.
- Servicios beneficiarios: Equipo cubicado en 6 meses.

El financiamiento de los M\$7.582.000 responde igual que estructura actual, donde el monto será inyectado por medio de un aumento de capital por parte de los accionistas. La depreciación del activo POS y los desarrollos, se considera en un plazo de tres años, conforme lo establecen las prácticas de la industria de medio de pago y según señala el servicio de impuesto internos (Klap, 2022). Su depreciación es normal.

11.2. Flujo de caja (ingresos, costos).

Para poder estimar el flujo de ingresos y costos, es necesario determinar cuáles serán las expectativas de mercado en cada uno de los segmentos analizados. De cara al análisis potencial de mercado y participación de mercado levantado en la competencia, se obtiene la siguiente expectativa de participación de mercado al tercer y quinto año de evaluación.

Tabla 17: Estimación de participación de mercado primera fase de la estrategia

Segmento	Oferta de Valor	Potencial Mercado Presencial Anual	Part. Actual	Txs año 3	Txs año 5	Part. Año 3	Part. Año 5
Financiero	Giro Universal	454.713.204	33,9%	13.129.872	17.859.428	2,9%	3,9%
	Proveedor pago de servicios (PSP)	3.706.678.524	No Participa	79.384.971	136.939.075	2,1%	3,7%
	Remesas	11.961.332	No Participa	717.902	1.180.551	6,0%	9,9%
Cotidiano	Fonasa	40.507.055	No Participa	1.595.772	2.872.390	3,9%	7,1%
	Registro Civil	4.700.000	No Participa	156.848	166.400	3,3%	3,5%
	ChileAtiende	4.419.564	No Participa	114.825	145.253	2,6%	3,3%
	Pasaje de Buses	3.154.456	No Participa	375.625	656.871	11,9%	20,8%
	Servicios Municipales	7.503.848	No Participa	450.231	675.346	6,0%	9,0%
Beneficiario	Pagos de Beneficios	6.000.000	0,3%	900.000	1.140.000	15,0%	19,0%

Del actual mercado donde CajaVecina participa, correspondiente al giro, la atención actual es solo a clientes BancoEstado, en cuyo caso la participación de mercado del año tres y año cinco son puntos porcentuales adicionales respecto del total de giros.

Cada una de estas nuevas transacciones posee una expectativa de implementación que va de la mano a los precios determinados en cada solución y los costos estimados en términos variables por el uso de dicha transacción.

Tabla 18: Margen de contribución de la nueva oferta de valor

Tipo	Segmento	Oferta de Valor	Monto M\$				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	Financiero	Giro Universal	\$0	\$2.977.096	\$4.254.079	\$5.260.413	\$5.786.455
		Proveedor pago de servicios	\$194.166	\$429.108	\$793.850	\$1.190.775	\$1.369.391
		Remesas	\$0	\$642.617	\$1.927.850	\$2.784.673	\$3.170.243
	Cotidiano	Fonasa	\$0	\$287.239	\$517.030	\$775.545	\$930.654
		Registro Civil	\$0	\$49.339	\$50.819	\$52.343	\$53.914
		ChileAtiende	\$0	\$29.763	\$37.203	\$42.784	\$44.067
		Pasaje de Buses	\$0	\$86.070	\$202.837	\$292.665	\$354.710
		Servicios Municipales	\$0	\$105.354	\$210.708	\$280.944	\$316.062
	Beneficiario	Pagos de Beneficios	\$216.000	\$576.000	\$1.080.000	\$1.296.000	\$1.368.000
	TOTAL INGRESOS			\$410.166	\$5.182.585	\$9.074.376	\$11.976.143
COSTOS	Financiero	Giro Universal	\$0	\$1.635.565	\$2.337.117	\$2.889.980	\$3.178.978
		Proveedor pago de servicios	\$29.125	\$64.366	\$119.077	\$178.616	\$205.409
		Remesas	\$0	\$564.391	\$1.431.737	\$2.062.255	\$2.299.800
	Cotidiano	Fonasa	\$0	\$202.131	\$363.836	\$545.754	\$654.905
		Registro Civil	\$0	\$34.720	\$35.761	\$36.834	\$37.939
		ChileAtiende	\$0	\$20.944	\$26.180	\$30.107	\$31.010
		Pasaje de Buses	\$0	\$52.279	\$123.205	\$177.767	\$215.454
		Servicios Municipales	\$0	\$51.326	\$102.653	\$136.870	\$140.976
	Beneficiario	Pagos de Beneficios	\$135.000	\$360.000	\$675.000	\$810.000	\$855.000
	TOTAL GASTOS			\$164.125	\$2.985.723	\$5.214.566	\$6.868.184
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$246.042	\$2.196.862	\$3.859.810	\$5.107.959	\$5.774.024

Al tercer año de proyecto, se obtiene un ingreso de M\$9.074.376, siendo un 26,2% sobre el ingreso recibido en el año 2021. Este porcentaje de aumento es superior al objetivo planteado, el que perseguía un aumento de un 12% en un plazo de 3 años.

Ingresos: Los ingresos percibidos están relacionados a las expectativas de negocios conforme a las cuotas de mercado definidas en el horizonte de tres años para cálculo de ingresos y cinco años para evaluación final de la iniciativa (VAN y TIR).

Referente a los servicios financieros, la composición responde a lo siguiente:

- Giro Universal: Tarifa propuesta conforme a las expectativas del canal. Su valor es ofertado a los bancos que requieran del servicio.
- Pago proveedor de servicios: El modelo PSP considera ingresos por cada transacción de 0,2% el ticket promedio recaudado. La estimación de la comisión cobrada al comercio es de 1,59% (MDR Blend), para todos los tipos de productos (promedio ponderado según usabilidad esperada de tarjetas). La tasa de intercambio es definida por Ley.
- Remesas: El ingreso de las remesas posee la variable por transacción (comisión de despacho de dinero) y el spread bancario por la diferencia del tipo de cambio (compra y venta de divisas).

Para el caso de los servicios cotidianos, la aplicación del esquema de precios es el mecanismo definido según cada uno de los focos dispuestos a los clientes. Finalmente, el caso de cliente beneficiario, el valor del servicio es acorde a lo que existe en la industria para este tipo de pagos presenciales.

Costos: Las transacciones poseen una tarificación que correspondientes a:

- Costo de la carretera transaccional del servicio (autorizadores).
- Costo operacional y propio del sistema de transacciones (fraudes, pérdida financiera, errores operacionales).
- Pago comisión al comercio presencial que entrega dicha prestación.

De forma adicional, se consideran algunos gastos de administración, los que van en la mirada incremental del servicio:

- Personal adicional definido para la implementación del proyecto y gastos que se incurren en la gestión del cambio.
- Servicios transversales soporte POS, que son aplicables a todos los servicios.
- Gastos de marketing y ventas.

Para las inversiones y su depreciación, se considera lo mencionado anteriormente a tres años. Referente a los impuestos y la actual tasa que posee la empresa de un 25%. Con ello, se obtiene el siguiente flujo de caja.

Tabla 19: Flujo de Caja Privado

Tipo	Monto M\$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS	\$410.166	\$5.182.585	\$9.074.376	\$11.976.143	\$13.393.496
TOTAL GASTOS (COSTOS)	\$164.125	\$2.985.723	\$5.214.566	\$6.868.184	\$7.619.472
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$246.042	\$2.196.862	\$3.859.810	\$5.107.959	\$5.774.024
<i>Gastos de Soporte y servicios POS</i>	\$58.790	\$179.302	\$335.502	\$504.149	\$594.174
<i>Gastos de Personal</i>	\$303.138	\$371.575	\$390.154	\$401.859	\$413.915
<i>Gastos de Marketing</i>	\$0	\$155.478	\$272.231	\$359.284	\$401.805
<i>(-) Depreciación</i>	-\$2.033.867	-\$2.527.333	-\$2.527.333	-\$493.467	\$0
RESULTADO OPERACIONAL	-\$2.149.754	-\$1.036.826	\$334.589	\$3.349.200	\$4.364.130
<i>(-) Pérdidas ejercicio anterior</i>	\$0	-\$1.612.315	-\$1.986.856	-\$1.239.200	\$0
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	-\$2.149.754	-\$2.649.141	-\$1.652.267	\$2.110.000	\$4.364.130
<i>Impuestos</i>	-\$537.438	-\$662.285	-\$413.067	\$527.500	\$1.091.033
UTILIDAD/PÉRDIDA DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$1.612.315	-\$1.986.856	-\$1.239.200	\$1.582.500	\$3.273.098
<i>(+) Depreciación</i>	\$2.033.867	\$2.527.333	\$2.527.333	\$493.467	\$0
<i>(+) Pérdidas ejercicio anterior</i>	\$0	\$1.612.315	\$1.986.856	\$1.239.200	\$0
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$421.551	\$2.152.792	\$3.274.989	\$3.315.167	\$3.273.098
<i>(-) Inversiones</i>	-\$6.101.600	-\$1.480.400	\$0	\$0	\$0
<i>Capital de trabajo</i>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FLUJO DE CAJA PRIVADO	-\$5.680.049	\$672.392	\$3.274.989	\$3.315.167	\$3.273.098

La obtención del VAN y TIR será conforme a la determinación de la respectiva tasa de descuento.

11.3. Tasa de descuento y rentabilidad.

La tasa de descuento y su cálculo se encuentra conforme a las siguientes variables:

$$Wacc = \text{Promedio ponderado [Costo de Capital \& Costo Deuda]}$$

Ahora bien, dada la estructura de la empresa y cuyo modelo de financiamiento es solo por medio de capital, el modelo de cálculo se resume a definir el costo de dicho capital por CAPM, y así determinar la tasa Wacc con la cual se descuentan los flujos de caja del proyecto.

Para calcular CAPM se debe establecer:

$$CAPM = RF + B(\text{Prima por riesgo})$$

La prima por riesgo corresponde al riesgo de mercado versus la tasa libre de riesgo. Según un estudio, el promedio de dicha prima de riesgo para las industrias de Chile corresponde al 5,3% (Gertosio, Paulina, & Jaque, 2021). Dado que CajaVecina no posee medición respecto de la prima por riesgo, se considera óptimo utilizar el resultado promedio.

La tasa libre de riesgo a utilizar dentro de la evaluación de proyecto corresponde a 3,85%⁹, considerando la serie de 5 años, por lo que queda como variable el valor de Beta.

Tabla 20: Tasa libre de riesgo

	Average	Standard Deviation	Min	Max
TLR1	2.84	3.86	-9.20	12.32
TLR5	3.85	2.48	-2.35	8.83

TLR1: Tasa libre de riesgo a 1 año. TLR5: tasa libre de riesgo a 5 años. Fuente: (Gertosio, Paulina, & Jaque, 2021)

Según un estudio del Banco Central, la beta del sector bancario, bajo la ponderación de dos bancos importantes de la plaza, corresponde a 0,93% (Banco Central de Chile, 2018). Por tanto, se resuelve lo siguiente:

$$WACC = CAPM = 3,85\% + 0,93(5,3\%) \rightarrow 8,779\%$$

Finalmente, los flujos de caja serán descontados a valor Wacc de 8,779%, sobre los valores promedio esperados en retornos históricos de la bolsa de valores.

Para el flujo de caja del proyecto, se obtiene el siguiente VAN y TIR respecto de descontar a tasa Wacc.

Tabla 21: Resultado VAN y TIR a tasa WACC

Tasa de descuento (Wacc)	8,779%
VAN (M\$)	\$2.618.980
TIR	25%

Es posible utilizar la tasa de descuentos que entrega como referencia el Sistema Nacional de Inversiones, siendo un 6% (Sistema Nacional de Inversiones, 2022).

⁹ La tasa libre de riesgo a 5 años construye tomando los precios de oferta de fin de mes de los siguientes instrumentos: pagarés indexados a la inflación con cupón a 8 años entre enero de 1993 y agosto de 2002; Bonos del Banco Central de Chile a 5 años denominados en Pesos entre septiembre de 2002 y junio de 2009; Bonos del Tesoro denominados en Pesos a 5 años y Bonos del Tesoro indexados a la inflación a 5 años para el período comprendido entre julio de 2009 y octubre de 2019. Los precios de las ofertas del Banco Central y del Tesoro en pesos a 5 años se convirtieron a términos reales utilizando la inflación de los últimos 12 meses. Para los meses entre julio de 2009 y octubre de 2019 en los que se licitaron tanto Bonos del Tesoro como Bonos del Banco Central, se calculó un promedio ponderado para obtener un rendimiento del instrumento libre de riesgo a 5 años (Gertosio, Paulina, & Jaque, 2021).

No obstante, se considera oportuno que esa variable aplique en otros conceptos de proyectos y no bajo estrategias de crecimiento.

11.4. Análisis de sensibilidad.

La principal variable de decisión dentro del análisis de sensibilidad corresponde al flujo de ingresos. En ese sentido, y dado que existen múltiples servicios considerados en el plan, el cambio es homólogo en cada uno de ellos, lo que implica que los costos se mueven en la misma razón. Ello genera el siguiente plan.

Tabla 22: Análisis de sensibilidad

Variación ingresos	VAN (M\$)	TIR
-35%	\$-366.118	6%
-30%	\$19.959	9%
-25%	\$406.037	11%
-20%	\$824.458	14%
-15%	\$1.273.089	17%
-10%	\$1.721.719	20%
-5%	\$2.170.350	22%
0%	\$2.618.980	25%
5%	\$3.067.611	27%
10%	\$3.516.241	30%
15%	\$3.964.872	32%
20%	\$4.413.502	35%
25%	\$4.862.133	37%
30%	\$5.316.807	39%
35%	\$5.806.559	42%

El solo implementar una línea de negocios por sí sola, sin considerar los demás segmentos de clientes, también genera escenarios importantes de analizar. Es relevante considerar que la compra de la tecnología es independiente de cuántos flujos de ingresos se tengan, dado que es un habilitante. Ahora bien, los desarrollos están sujetos a cada segmento y ello se ve modificado dentro del plan. Los flujos de caja descontados a tasa Wacc de 8,779%, generan los siguientes escenarios para todos los casos:

Tabla 23: Análisis de sensibilidad por segmento implementado

Variable	Financiero	Cotidiano	Beneficiario
Ingresos (M\$)	\$30.780.715	\$4.720.051	\$4.536.000
Margen (M\$)	\$13.784.298	\$1.699.398	\$1.701.000
Inversiones (M\$)	\$7.042.000	\$6.412.000	\$6.232.000
VAN (M\$)	\$1.263.179	\$-3.704.138	\$-3.566.140
TIR	17%	-25%	-27%

Por tanto, solo el segmento financiero es capaz de poder ejecutarse de forma individual. Ahora bien, que existan los otros segmentos es parte de la estrategia

integrada, entendiendo que la oferta de valor responde no a un grupo en particular, sino mas bien al conjunto de quienes requieren este tipo de servicios.

11.5. Valor residual.

Con el fin de establecer la medición en perpetuidad, se determina el valor residual de la empresa. Para ello, se considera lo siguiente:

$$\text{Valor Residual} = \text{Valor Presente Flujo Caja} + \text{Valor flujos residuales}$$

Para determinar dicho valor residual, se establece lo siguiente:

$$\text{Flujos residuales} = \frac{\text{Flujo perpetuidad} (1 + g)}{(wacc - g)}$$

Así, y bajo la proyección del flujo de caja a diez años (se considera estable la generación de ingresos a esa fecha), se obtiene el siguiente valor residual. Cabe mencionar que los flujos perpetuos de M\$ 104.219.946, son el 97,5% del total de los beneficios obtenidos por la empresa, entendiendo que el VAN evaluando para el proyecto es a 5 años.

Tabla 24: Valor residual

Tasa de descuento (Wacc)	8,779%
Tasa de crecimiento	7,060%
Flujo descontado año 5 al 10	\$158.736.264,5
Valor presente año 1	\$104.219.946,4
Valor residual	\$106.838.926,7

La tasa de crecimiento se considera como el porcentaje de las empresas IPSA en retorno de los últimos años, siendo esta 7,06% (Gertosio, Paulina, & Jaque, 2021). Por su parte, los ingresos y costos crecen en esa misma proporción, con el fin de realizar los flujos a perpetuidad.

11.6. Impacto Social.

Los volúmenes transaccionales esperados corresponden a 96.826.046 para el tercer año de implementación del proyecto y 161.635.315 para el quinto año (32,1% mayor volumetría transaccional que el año 2021). Todas estas atenciones iniciales poseen un foco presencial, con el fin de contar con el primer esquema de la fase de implementación de la estrategia.

Ahora bien, este tipo de atención conlleva un impacto colateral de cara a dos variables:

- Ingresos adicionales al intermediario, potenciando su crecimiento económico. La nueva oferta de valor plantea un flujo de ingresos unitario al comercio que aumenta en un 234% con respecto a una transacción original.
- Impacto en los clientes por concepto de ahorros en tiempo y desplazamiento.

Si se descuentan del análisis las transacciones de compra con débito y crédito dentro de las nuevas funcionalidades, al quinto año de implementación, se obtienen 24.696.240 de transacciones al año y 75.922.723 en los 5 años de evaluación. Aplicando los mismos factores transaccionales ya existentes, un 10,1% de estas operaciones son realizadas en comunas con baja cantidad de habitantes, es decir, 7.680.124 en el período de 5 años.

Tabla 25: Agrupación comunas y estimación nuevas transacciones

Tipo Comuna	Cantidad Comunas	Población	Red CajaVecina	% Txs en la zona	Estimación nuevas Txs
Comuna <15k hab.	147	1.158.740	4.884	10,1%	7.680.124
RURAL	85	577.189	2.433	4,6%	3.456.578
URBANA	62	581.551	2.451	5,6%	4.223.546
Comuna >15k hab.	199	16.415.263	30.221	89,9%	68.242.599
RURAL	22	504.893	1.884	4,4%	3.347.092
URBANA	177	15.910.370	28.337	85,5%	64.895.507
Total general	346	17.574.003	35.105	100,0%	75.922.723

Fuente: Información INE para población e índice de ruralidad

Conforme a los precios sociales 2022 establecidos (Sistema Nacional de Inversiones, 2022), se obtiene:

- Valor del tiempo urbano: \$2.604 por cada hora.
- Valor del tiempo interurbano: \$7.995 por cada hora.

La aplicación de la valorización del tiempo de forma transversal en todas las comunas de Chile entrega un ahorro social de \$234,38 mil millones en 5 años, siendo un promedio anual de \$46,88 mil millones. Este último indicador corresponde a un 27% incremental referente a la última evaluación del año 2020, cumpliéndose el valor social de añadir una nueva funcionalidad planteados en los objetivos. En materias distribuidas, en las comunas con menos de 15 mil habitantes (147 comunas) y las zonas rurales con más de 15 mil habitantes (22 comunas), el total a 5 años es de \$65,39 mil millones, con promedio anual de \$13,079 mil millones, lo cual contribuye en 7,5 puntos porcentuales de crecimiento a esta variable, entendiendo que estas son las zonas foco dado el concepto de ingresos limitados de estas comunas y sus posibilidades de crecimiento.

12. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

El presente estudio relacionado al plan de crecimiento para los próximos tres años, posee diferentes aristas que contribuyen a los focos de trabajo definidos.

Los actuales segmentos de la institución financiera no están del todo reconocidos directamente por ella, lo que conlleva que no exista una estrategia común hacia un grupo de referencia. Sin embargo, posee participaciones de mercado relevantes dentro del foco de cliente de servicios cotidianos.

Por el lado del segmento financiero, la fuga de clientes tiene relación a cómo se enfrentan las necesidades del grupo objetivo y el modelo presencial que existe para la institución actual como canal de atención. En el caso de los competidores identificados, su amplitud es variada bajo el contexto de los múltiples servicios que entrega actualmente la institución financiera, así como también los competidores asimétricos que, por medio de otro esquema de atención o solución, generan la desintermediación y, en consecuencia, una reducción del crecimiento del modelo.

En materia de los segmentos, los identificados son:

- Segmento usuario financiero: Es quien requiere de algún tipo de servicio financiero, con necesidades de vinculación hacia bancos, Fintech y otro que brinde este servicio.
- Segmento usuario de servicios cotidianos: Es quien requiere de servicios de índole cotidiana para el pago, considerando servicios básicos, internet, telefonía, entre otros.
- Segmento usuario de beneficios: Es quien recibe beneficios del Estado y requiere del punto de contacto para el uso de este.

El análisis de los tres segmentos objetivo considera que los usuarios de las soluciones cotidianas poseen una caída en los servicios de recaudación y post pago de un 12% y la recarga de telefonía de un 27%, aunque en ambos esquemas la empresa es líder en la industria. Por su parte, los clientes del segmento financiero, quienes poseen relación con productos bancarios, presentan una caída cercana al 10%. Para el caso del cliente beneficiario, su participación de mercado es 0,3% con tasas de crecimiento variables conforme al contexto social y económico.

A su vez, el entorno competitivo se identifica según los segmentos, con diferentes actores:

Para el segmento usuario financiero, los competidores se identifican como:

- Cajeros automáticos, donde por medio del servicio de giro ofrecen el mismo servicio con la institución en análisis.
- Billetera electrónica: Son medios bajo los cuales el pago de bienes o servicios se realiza por medio de una aplicación, sin plástico presente.
- Cuentas con provisión de fondos o prepago: Son productos donde el usuario determina un monto de dinero para realizar el uso del producto.
- Remesadores: responsables del envío y recepción de dinero al extranjero.

- Servicio de adquirencia: Responsables de realizar la compra con tarjetas de crédito y débito.

Referente al segmento de usuarios de servicios cotidianos, los competidores de mayor índole se consideran como quienes presentan un giro de recaudador, identificándose tres empresas importantes en estas materias, quienes además de considerar modelos de post pago, también complementan con servicios bancarios o en su defecto, con modelos presenciales, *express* o digitales. Así, su foco es vivir la experiencia integral en todos los canales de interacción con cliente.

Para el caso del segmento beneficiado, las cajas de compensación son quienes presentan el mayor nivel de competencia, dado el rol que cumplen dentro del marco de beneficios.

La empresa posee un foco tradicional, con una estructura que hoy no responde a los actuales segmentos. Posee una amplia cobertura de servicios que se enmarcan en la presencialidad, lo que le da fuerza en zonas pequeña o apartadas, siendo una fortaleza relevante que no posee el resto.

La estrategia de cada segmento tiene relación inicialmente al potencial presencial de la red, con el fin de mantener la extracción de beneficio mejorando la satisfacción del cliente para segmentos como financiero y soluciones cotidianas. Para el caso del segmento financiero, la estrategia es de recuperar la posición de mercado perdida (repenetración), con una mirada relacionada a entregar más servicios que complementen este plan, bajo el contexto presencial. En un horizonte de mediano - largo plazo, las plataformas digitales son quienes entregarán un modelo de atención con muchas más fuerza e integral a los clientes. Para el segmento servicios cotidianos, la estrategia tiene relación a mantener el actual foco de negocio y complementar con el desarrollo de productos, avanzado en un mediano – largo plazo con la diversificación. Por último y en lo que se requiere al segmento beneficiario, el plan es penetración de mercado ante la baja participación actual.

Los lineamientos de implementación responden a la visión *Ser la marca más cercana, reconocida y usada del país, al año 2025*, con un plan de trabajo en el marco de la hoja de ruta de la transformación digital. Por su parte, la medición de los indicadores va de la mano con un Balance Score Card, bajo las métricas de las perspectivas definidas y sus objetivos. Respecto de la gestión del cambio, es relevante la organización del modelo de trabajo de un inicio, dado que al ser una organización tradicional el ámbito del poder es relevante por su estructura jerarquizada.

La evaluación económica considera la priorización y selección de algunos servicios para contar con su oferta de valor presencial, bajo el plan inicial. Esta evaluación genera ingresos por M\$6.975.779 en el segmento financiero, M\$1.018.598 en servicios cotidianos y M\$1.080.000 en el segmento beneficiario, totalizando M\$9.074.376 al tercer año del plan. Las mediciones transversales de la iniciativa se realizan en un horizonte de 5 años, donde el VAN de la implementación de los

proyectos corresponde a M\$2.618.980, y la TIR a un 25%. El flujo de inversiones va de la mano con un cambio de tecnología, así como también los desarrollos tecnológicos necesarios para esto.

Dado lo anterior, solo el segmento financiero por sí sólo se podría llevar a cabo, dado que no se logra pagar el monto de inversión con el flujo de ingresos comprometido. Con los respectivos análisis de sensibilidad, solo en casos donde la proyección de ingresos sea inferior a un 30% de lo estimado, conforme a las participaciones de mercado proyectada, el proyecto posee un VAN negativo.

Con respecto al impacto social, la implementación genera un 27% de impacto en las zonas, con un promedio anual de \$46,88 mil millones de ahorro social por el valor del tiempo.

El alcance de los focos de plataforma y digitalización quedan como plan de una segunda fase de implementación, con un horizonte posterior a los 3 años implementada la estrategia de canales presenciales.

Recomendaciones:

Es vital generar un plan de trabajo hacia el canal en materias de satisfacción levantados en los drivers de los clientes, para avanzar de forma posterior hacia nuevos productos y servicios. Sin apalancar los actuales dolores de los clientes, la experiencia de nuevos servicios no tendrá una ventaja competitiva con la competencia, incluso estando todo en un mismo lugar.

La estrategia de ampliar la oferta de valor en la medida de asegurar negocios presenciales permite dar una solución a la caída actual de los ingresos, donde a la vez conlleva un plan de renovación tecnológica de la red. Ahora bien, detenerse en este plan y no avanzar hacia una plataforma digital, sería solo extender el tiempo de vida de la organización, pero no solucionar el problema base de generar soluciones por medio de un solo canal de atención, y centrarse más en la red que en los clientes. El activo actual es la cobertura, pero este irá perdiendo peso con el tiempo.

Avanzar en un esquema de plataforma digital en los segmentos financieros y de servicios cotidianos contribuye al diseño final de la diversificación de este plan. Las evaluaciones y priorizaciones deben determinarse conforme a los impactos, dado que existen altos volúmenes de inversión dentro de un mercado que hoy no tiene espacio, por ende, la tasa de descuento de este proyecto podría estar sujeta a otro tipo de riesgo, donde el financiamiento por deuda es una opción viable.

Por último, si bien la competencia no es simétrica, es un error no mirarla y considerar la forma en la cual resuelven las necesidades de los clientes. Si el ecosistema es mejor, incluso la opción de cambio de medios financiero es mucho más probable por el cliente, dejando un canal sin uso.

13. Bibliografía

- Caja de Compensación Los Andes. (2022). *Memoria Anual 2021*. Obtenido de Página Web Los Andes:
<https://www.cajalosandes.cl/cs/groups/public/documents/document/cmfk/ys0y/~edisp/memoria-integrada-2021.pdf>
- Instituto de Previsión Social. (6 de Mayo de 2022). *Licitación de pagos presenciales IPS*. Obtenido de
<https://www.ips.gob.cl/servlet/internet/noticia/1421812481329/entra-en-vigencia-nueva-licitacion-de-pagos-presenciales-ips>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (3 de Noviembre de 2021). *Pago Presencial IFE Universal de octubre 2021*. Obtenido de
<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/noticias/pago-presencial-a-partir-de-hoy-686900-personas-se-suman-a-los-pagos-del-ife-universal-de-octubre>
- Caja de Compensación La Araucana. (2022). *Memoria Anual 2021*. Obtenido de
<https://www.laaraucana.cl/wp-content/uploads/2022/05/Memoria-La-Araucana-30-04-2022.pdf>
- Chocale.cl. (3 de Agosto de 2022). *Información GirosPAG*. Obtenido de Medios Digitales Chocale Limitada: <https://chocale.cl/2022/08/giropag-nuevo-servicio-servipag-enviar-dinero-retiro-sucursales/>
- Chocale.cl. (16 de Diciembre de 2021). *Información RedGiro*. Obtenido de
<https://chocale.cl/2021/12/redgiro-como-sacar-dinero-cajero-automatico-sin-tarjeta/>
- Comisión para el Mercado Financiero. (2022). *Reporte mensual de Cajeros Automáticos*. Obtenido de
<https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/w3-propertyvalue-29562.html>
- Chocale.cl. (23 de Diciembre de 2021). *Trámites bancarios Servipag*. Obtenido de
<https://chocale.cl/2021/12/tramites-bancarios-en-servipag-esto-es-lo-que-puedes-hacer/>
- Diario Financiero. (9 de Noviembre de 2020). *Modelo Express Servipag*. Obtenido de
<https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/servipag-se-prepara-para-competir-con-caja-vecina-de-bancoestado-a>
- Comisión Para el Mercado Financiero. (2022). *Estados Financieros Anuales Servipag 2021*. Obtenido de
https://www.cmfchile.cl/bancos/estados_anuales/2021/SAG_Filiales-2021/202112-SAG-SERVIPAG-LTDA.pdf
- CajaVecina. (2022). *Estados Financieros Anuales CajaVecina 2021*. Obtenido de
https://corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/documentos_archivos/EEFF_BancoEstado_Sociedad_Servicios_Transaccionales_CajaVecina_2021.pdf
- SMU. (2022). *Estados Financieros Anuales Unired 2021*. Obtenido de
https://www.smu.cl/wp-content/files_mf/1647292170Estados_financieros_202112.pdf

Servicios de Impuestos Internos. (2022). *Listado operadores de medios de pagos electrónico (PSP)*. Obtenido de <https://www.sii.cl/destacados/ticketporboleta/administrador.html>

La Tercera. (31 de Julio de 2021). *Servicios y Canales de Unired*. Obtenido de <https://www.latercera.com/nacional/noticia/para-vivir-tranquilos-unired-se-desmarca-de-su-competencia-y-apuesta-por-nuevos-canales-y-servicios/OMTNXC5DARFEVK2FSEAJQGMQGM/>

Comisión para el Mercado Financiero. (6 de Febrero de 2019). *Circular Empresas Operadoras de Tarjetas de Pago*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-30178_doc_pdf.pdf

Diario Financiero. (21 de Septiembre de 2022). *Participación de Mercado Redelcom*. Obtenido de <https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/redelcom-de-mercado-libre-arremete-contra-transbank-y-estudia-traspasar>

Instituto de Previsión Social. (2022). *Cuenta Pública IPS 2021*. Obtenido de https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/cdn.ips.gob.cl/newsletter/VARIOS/Libro%20Cuenta%20Publica%202021_120522.pdf

Comisión para el Mercado Financiero. (Septiembre de 2022). *Cantidad de Compras con Tarjeta de Crédito y Débito*. Obtenido de <https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/w3-propertyvalue-29492.html>

BCI Pagos. (2022). *Página Empresa*. Obtenido de <https://www.bcipagos.cl>

Subsecretaría de Telecomunicaciones. (8 de Junio de 2021). *Informe Barómetro Digital*. Obtenido de <https://www.subtel.gob.cl/mujeres-personas-de-bajos-ingresos-y-con-menores-niveles-educacionales-presentan-mayor-brecha-en-el-uso-de-servicios-digitales/>

Diario Estrategia. (11 de Octubre de 2022). *Preferencia de Transacciones Digitales*. Obtenido de <https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3922665/preferencia-transacciones-digitales-mantiene-alza-aumentando-pago-autopistas-servicios-basicos>

La Tercera. (5 de Octubre de 2022). *Mercado de Pagos Digitales*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mercado-de-pagos-ya-se-hacen-cinco-transacciones-digitales-por-cada-presencial/FNJZYZIGZGQDA5EHCQK6KZSSY/>

Comisión para el Mercado Financiero. (Noviembre de 2022). *Informe Anual de Estadísticas Bancarias Regionales*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-55220_recurso_1.pdf

Klap. (2022). *Estados Financieros Anuales 2021*. Obtenido de <https://www.klap.cl/documents/34450/249887/EEFF%20Septiembre%202022%20y%202021%20switch.pdf/84340923-fe88-192c-ca89-70cd0fd72585>

Comisión para el Mercado Financiero. (Octubre de 2022). *Emisión de tarjetas de pago no bancarias con provisión de fondos*. Obtenido de <https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/w3-propertyvalue-45780.html>

BancoEstado. (2022). *Informe canales de pago Sprint Review*. Santiago.

Transbank. (2022). *Estados Financieros Anuales 2021*. Obtenido de <https://publico.transbank.cl/memorias-anuales-nuevo>

Banco Central de Chile. (2021). *Estudio Económico Estadístico N° 85: Remesas personales desde y hacia Chile*. Obtenido de

- <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/remesas-personales-desde-y-hacia-chile-4>
- Biobiochile.cl. (2 de Mayo de 2022). *Aumento de remesas al extranjero en Chile*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/opinion/tu-voz/2022/05/02/boom-de-remesas-personales.shtml>
- Superintendencia de salud. (3 de Marzo de 2022). *Informe Beneficiarios Isapre*. Obtenido de <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/w3-article-19943.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (Octubre de 2022). *Estimación de personas extranjeras en Chile*. Obtenido de <https://www.ine.gob.cl/prensa/detalle-prensa/2022/10/12/poblaci%C3%B3n-extranjera-residente-en-chile-lleg%C3%B3-a-1.482.390-personas-en-2021-un-1-5-m%C3%A1s-que-en-2020>
- Banco Central de Chile. (3 de Diciembre de 2018). *Estudio Coeficiente Beta Mercado Chileno*. Obtenido de <https://repositoriodigital.bcentral.cl/xmlui/bitstream/handle/20.500.12580/3602/BCCh-rec-v21n3dic2018p076-093.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gertosio, J. T., P. G., & Jaque, Z. C. (2021). *Prima de riesgo país: el caso de Chile*. *Revista Finanzas Y Política Económica*, 13(2), 317–344. Obtenido de <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v13.n2.2021.3>
- Diario Financiero. (29 de Septiembre de 2022). *Presupuesto 2023 Chile*. Obtenido de <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/presupuesto-2023-gasto-fiscal-crecera-un-4-2-y-presidente-boric>
- Banco Central de Chile. (Diciembre de 2022). *Informe Política Monetaria*. Obtenido de [https://www.bcentral.cl/documents/33528/3909484/IPoM_Diciembre_2022.pdf/6b587a23-6c5c-b0a2-2510-5ae1cbf8e117#:~:text=La%20Tasa%20de%20Pol%C3%ADtica%20Monetaria%20\(TPM\)%20se%20ubica%20en%2011,de%203%25%20se%20ha%20consolidado](https://www.bcentral.cl/documents/33528/3909484/IPoM_Diciembre_2022.pdf/6b587a23-6c5c-b0a2-2510-5ae1cbf8e117#:~:text=La%20Tasa%20de%20Pol%C3%ADtica%20Monetaria%20(TPM)%20se%20ubica%20en%2011,de%203%25%20se%20ha%20consolidado).
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (Septiembre de 2022). *Serie de telefonía*. Obtenido de <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Censo 2017*. Obtenido de <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda#:~:text=El%20n%C3%BAmero%20de%20viviendas%2C%20en,se%20ubic%C3%B3%20en%201%2C0>.
- Servicio de Impuestos Internos. (2022). *Empresas en Chile*. Obtenido de Página Web del SII: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Comisión para el Mercado Financiero. (Octubre de 2022). *Cantidad Cuentas Vistas*. Obtenido de <https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/w3-propertyvalue-29499.html>
- Fondo Nacional de Salud. (2022). *Cuenta pública año 2021*. Obtenido de https://www.fonasa.cl/sites/fofona/noticia/cuentapublicaparticipativa2022;jsessionid=M1xvXO-gMt-2Wef2aNC_jnwfQNXv4-_7TLjfJSPOv99gD8GbQ586!324448090!1587199369:ZZvWSNfNR-NcD0pymz0PHps+c1F5aVht

Comisión para el Mercado Financiero. (2022). *Cuentas con Provisión de Fondos*. Obtenido de <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-30298.html>

Sencillito. (2022). *Información Corporativa Sencillito*. Obtenido de <https://www.sencillito.com/conocenos>

Diario el Pulso. (2022). *Información Oferta Unired*. Obtenido de <https://www.diarioelpulso.cl/2020/04/30/unired-desarrolla-nueva-alternativa-de-pago-de-cuentas-y-servicios-basicos-para-personas-no-bancarizadas/>

Diario Financiero. (30 de Diciembre de 2022). *Medios de Pago y Canales Digitales*. Obtenido de https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/canales-digitales-nuevas-cuentas-y-medios-de-pago-los-productos-mas?cx_testId=7&cx_testVariant=cx_1&cx_artPos=3#cxrecs_s

La Tercera. (11 de Junio de 2021). *Billeteras Digitales*. Obtenido de <https://www.latercera.com/practico/noticia/billeteras-digitales-que-son-para-que-sirven-y-cuales-son-las-mas-completas/D5YVJOYXQ5A43G3BOTQ6A722BY/>

Credicorp. (2021). *Estudio Inclusión Financiera*. Obtenido de <https://media.elmostrador.cl/2022/07/Estudio-de-Inclusion-Financiera-y-Digitalizacion-Credicorp.pdf>

Paytech Kushki & Americas Market Intelligence. (15 de Septiembre de 2022). *Banarización en Chile - Informe Latinoamérica Digitalizada*. Obtenido de <https://radio.uchile.cl/noticias/estudio-revela-por-que-chile-esta-dejando-atras-el-uso-de-efectivo/>

Corte Suprema Chile. (8 de Agosto de 2022). *Fallo Transbank*. Obtenido de <https://www.diarioconstitucional.cl/wp-content/uploads/2022/08/5.1.-CS-ROL-N%C2%B082.422-2021.pdf>

Fiscalía Nacional Económica. (2022). *Descripción FNE*. Obtenido de <https://www.fne.gob.cl/nosotros/fne/>

Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. (2022). *Descripción TDLC*. Obtenido de <https://www.tdlc.cl/>

Comisión para el Mercado Financiero. (2022). *Ley Fintech*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-46983_doc_pdf.pdf

PMG Business Improvement . (2022). *Índice de Transformación Digital*. Obtenido de <https://www.pmgchile.com/wp-content/uploads/2022/06/Indice-de-Transformacion-Digital-Sector-Inmobiliario-2022.pdf>

Accenture. (Agosto de 2020). *Estudio Comportamiento Consumidor*. Obtenido de <https://www.accenture.com/cl-es/insights/interactive/coronavirus-consumer-pulse-chile>

Ernst & Young. (6 de Julio de 2022). *Estudio EY Future Consumer Index*. Obtenido de https://www.ey.com/es_cl/webcasts/2022/07/estudio-ey-future-consumer-index-como-estan-cambiando-los-consumidores-en-chile

Ministerio de Desarrollo Social. (30 de Septiembre de 2021). *Ingreso Familiar de Emergencia*. Obtenido de https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/ife/210929_Informe_resumen_IFE_septiembre_2021.pdf

Gestión Social. (2021). *Informe Impacto Social Caja Vecina*. Santiago.

- Banco Central de Chile. (2017). *CAPÍTULO III.J.1.3 - Emisión de tarjetas de pago con provisión de fondos*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/documents/33528/115568/CapIIIJ13.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Estudio inmigrantes en Chile*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Migrantes-latinoamericanos-en-Chile-Un-panorama-de-su-inclusi%C3%B3n-social-econ%C3%B3mica-y-financiera.pdf>
- FinteChile. (3 de Julio de 2021). *Chile y bancarización con diferencia en comunas*. Obtenido de <https://www.fintechile.org/noticias/chile-lidera-en-bancarizacion-y-pagos-digitales-pero-con-brecha-entre-comunas>
- Redbanc. (2022). *Tarifas de servicio cajeros*. Obtenido de [https://www.redbanc.cl/redbanc/site/edic/base/port/entidades_financieras.html#:~:text=TARIFAS%20RED%20BANCARIA%20INTERCONECTADA%20\(RBI\)%20\(1\)&text=Enlace%20primario%2C%20secundario%20y%20siguientes,%20UF%2054%2C51%20mensual.&text=Enlace%20primario%2C%20](https://www.redbanc.cl/redbanc/site/edic/base/port/entidades_financieras.html#:~:text=TARIFAS%20RED%20BANCARIA%20INTERCONECTADA%20(RBI)%20(1)&text=Enlace%20primario%2C%20secundario%20y%20siguientes,%20UF%2054%2C51%20mensual.&text=Enlace%20primario%2C%20)
- Sencillito. (2022). *Bono Fonasa en Sencillito*. Obtenido de <https://www.sencillito.com/bono-fonasa>
- Registro Civil. (2022). *Cuenta Anual Registro Civil*. Obtenido de https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/05/cta_publica_2022_final.pdf
- Proyecto Capital. (2018). *Estudio caso Caja Vecina*. Obtenido de <https://fundacioncapital.org/wp-content/uploads/2019/03/SC11ESCajaVecina.pdf>
- BancoEstado. (2022). *Sitio Corporativo Caja Vecina*. Obtenido de <https://corporativo.bancoestado.cl/transparencia/filiales-y-entidades-relacionadas/67>
- Comisión para el Mercado Financiero. (2022). *Información del mercado de Cajas de Compensación*. Obtenido de Página Web CMF: <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/consulta.php?consulta=RGC&Estado=TO&entidadT=RGCCF&mercado=V&entidad=RGCCF>
- Cámara Nacional de Comercio. (17 de Febrero de 2022). *Crecimiento ventas online*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/ventas-online-del-retail-cierran-el-2021-con-un-crecimiento-del-41/>
- Caja de Compensación Los Héroes. (2022). *Memoria Anual 2021*. Obtenido de https://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/aea17b42-5b5d-498b-8cbc-bc840a2a81af/Memoria_Los_Héroes_2021_VersiónMayo2022.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE&CACHE=NONE
- Diario Financiero. (12 de Octubre de 2022). *Fondo Monetario Internacional y Economía Chilena*. Obtenido de <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-solo-la-economia-chilena-caeria-en-la-region-en-2023-pero-pib-per>
- Getnet. (31 de Marzo de 2022). *Información cobertura y transacciones*. Obtenido de <https://saladecomunicacion.santander.cl/noticias/negocios/detalles/getnet-llega-al-97-de-las-comunas-del-pais-a-un-ano-de-su->

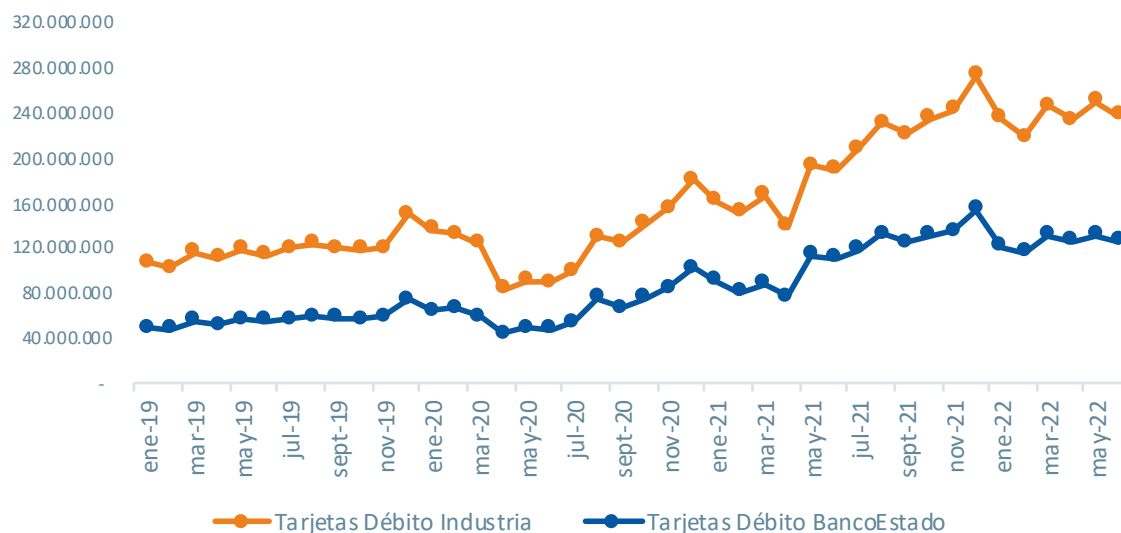
- lanzamiento?_ga=2.92723866.689458247.1672502239-635524349.1625171231&_gl=1*byq5od*_ga*NjM1NTI0MzQ5LjE2MjUxNzEyMzE.*_ga_63RBD7R2XJ*
- Banco Central de Chile. (28 de Julio de 2022). *Estudio uso de efectivo y tarjetas*. Obtenido de <https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/nuevo-informe-del-banco-central-confirma-desplome-en-uso-de-cheques-y>
- Chaparro, C. R. (2018). *Plan de Gestión del Cambio ara Adopción de Soluciones Tecnológicas*. Obtenido de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/46121/3560900260925UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sistema Nacional de Inversiones. (Abril de 2022). *Precios Sociales*. Obtenido de http://sni.gob.cl/storage/docs/Precios_Sociales_Vigentes.pdf
- Transbank. (Junio de 2022). *Análisis Razonado Transbank* . Obtenido de https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=96689310&rut_inc=&grupo=0&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwY2ACTAAAQhAAc&mm=06&aa=2022&tipo=l&orig=lista&control=svs&tipo_norma=IFRS&pestanian=3
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2022). *Portal de Servicios Municipales*. Obtenido de <https://www.sem.gob.cl/>
- OCDE. (2016). *Estudio de política rural en Chile*. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/10/Estudios-de-Poli%CC%81tica-Rural-Chile-OCDE.pdf>
- Ministerios de Desarrollo Social, Economía, Hacienda, y Transporte y Telecomunicaciones. (Abril de 2013). *Inclusión Financiera y Medios de Pago Electrónicos*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Informe-Inclusi%C3%B3n-Financiera-y-Medios-de-Pago-Electr%C3%B3nicos.pdf>
- Banco Central de Chile. (Julio de 2022). *Informe de Sistemas de Pago*. Obtenido de https://www.bcentral.cl/documents/33528/3652920/Informe_de_sistema_de_pago_julio_2022.pdf/037fea7f-ce7f-1257-0025-62d71871a4b6
- BancoEstado. (2022). *Informe segmentación de canales 2023*. Santiago.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2022). *BCN*. Obtenido de Reformas tributarias, crecimiento y productividad: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33569/1/Reformas_tributarias__crecimiento_y_productividad.pdf

14. Anexos



Anexo A: Información del Servicio de Impuestos Internos y red.

Tramo según ventas	Información de ventas	Número de empresas	% Total	Venta por empresa anual UF	Red CV	% Total	% Empresas
Sin Ventas/Sin Inf.	Sin Ventas/Sin Inf.	240.023	19%	0	7.280	25%	3%
Micro 1	0,01 UF a 200 UF.	343.839	27%	66	3.263	11%	1%
Micro 2	200,01 UF a 600 UF.	197.247	15%	370	5.317	18%	3%
Micro 3	600,01 UF a 2.400 UF.	247.147	19%	1.262	10.702	37%	4%
Pequeña 1	2.400,01 UF a 5.000 UF.	96.889	8%	3.472	1.694	6%	2%
Pequeña 2	5.000,01 UF a 10.000 UF.	61.966	5%	7.039	492	2%	1%
Pequeña 3	10.000,01 UF a 25.000 UF.	47.169	4%	15.555	111	0%	0%
Mediana 1	25.000,01 UF a 50.000 UF.	19.332	2%	34.883	7	0%	0%
Mediana 2	50.000,01 UF a 100.000 UF.	11.308	1%	69.815	2	0%	0%
Grande 1	100.000,01 UF a 200.000 UF.	6.437	1%	139.597	0	0%	0%
Grande 2	200.000,01 UF a 600.000 UF.	5.251	0%	336.114	0	0%	0%
Grande 3	600.000,01 UF a 1.000.000 UF.	1.174	0%	770.169	0	0%	0%
Grande 4	más de 1.000.000 UF.	2.155	0%	8.032.471	0	0%	0%




Anexo B: Evolución de transacciones, industria de medios de pago.



Anexo C: Comparación con servicios financieros chilenos¹⁰

	Recargas	Juegos Azar	Giros / Avances	Recaudaciones / Pago Servicios
	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">\$200.000 - \$399.999 (2,0%)</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">\$6.000.000 - \$7.000.000 (6,0%)</div>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">Comisión: (4,5%)</div>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">Comisión por Tx: \$100*</div> <p><i>*Se deben hacer mas de 6 transacciones al mes, agrupados por RUT</i></p>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">Comisión por Tx: \$50*</div> <p><i>Servicios: Pago de Cuentas, Fonasa, Abono pasaje de bus, DIRECTV, Depósitos, Pago de Créditos, Pago Proveedores.</i></p>
	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">\$250.000 - \$999.999 (4,2%)</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">\$1.000.000 -> + (5,0%)</div>		<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">S/I</div> <p><i>*se mencionan giros con Banco Santander, no se indican comisiones.</i></p>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">Comisión: Voluntaria</div>

Anexo D: Benchmarking Internacional¹¹

COLOMBIA	BRASIL	MEXICO
  	 	 
<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Pago de Servicios</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Recarga TELCO</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Giros y TEF</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Seguros</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Micro Créditos</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Recarga Billeteras</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Apuestas Deporte</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Lotería</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Pagos en Divisas</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Netflix y otros</div>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Pago de Servicios</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Recarga TELCO</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Giros y TEF</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Micro Créditos</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Gestión Inventario</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Gestión Negocio</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Pagos en Divisas</div>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Pago de Servicios</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Recarga TELCO</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Giros y TEF</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Remesas</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Pasajes BUS</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Envío \$ InterRED</div>
<p>Leyenda:</p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">Servicio CajaVecina</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 20px;">Oportunidad Mejora</div>		

¹⁰ Información disponible en la web de cada empresa.

¹¹ Investigación en cada web de las bancas o corresponsalías en mención.

	Colombia	Brasil	México	Perú	Paraguay
1.Población	50.88 M habitantes	212.6 M habitantes	126 M habitantes	32.97 M habitantes	7.133 M habitantes
2.Cantidad de tarjetas vigentes	36.3 M 37.3% crédito y 62.7% de débito	738 M 46% de crédito y 54% M de débito	153.4M Debito 24.9M M Credito	24.2 M 66% de débito y 34% de crédito	3.2 M 60% de débito y 40% de crédito
3.% de bancarización	87,80%	80%	45%	55%	29%
4.POS instalados *	684.225	4.538.445	2.665.577	S/I	31.156
4.1 POS cada 10.000 hab	135,8	213,4	211,6		43,6
5.Emresas de Red POS	6 empresas	8 empresas	3 Empresas	5 empresas	4 empresas
5.1. Adquierecia	Redeban (Mastercard) y Credibanco (Visa y American Express) (También de procesador de tarjeta)	Global Payments, First Data, Stone, Getnet, Elavon	Clip, NetPay, Zettle by PayPal	Procesos MC Perú (MasterCard), Visanet(Visa)	Cabal y Panal
5.2 Procesador de tarjeta	Servibanca, Atoda Hora, Visionamos y Assenda Red S.A	Rede y Cielo	Visa 55% MasterCard 41%	Compañía Peruana de medios de Pagos, Compañía de servicios Conexos Expressnet y Diners Club Perú	Bancard Y Bepsa (También adquierecia)
6. Comisión	Comisión adquierecia TC: 0,05 a 4,70% TD: 0,30% a 3 % donde el 38% va para el adquirente	Comisión de adquierecia TC: 2,50% a 3,78% TD: 1,73% a 2,48%	Clip: 3,6% + IVA; NetPay: 3,5% + IVA; Zettle mPOS:	Tope Máximo de adquierecia TC: 4,15% TD: 3,25% donde el 20% va para el adquirente	Tope máximo de 5%, en donde el 30% va para la empresa adquirente
7. Arriendo de POS/MiniPos	POS gratis siempre y cuando cumplan mínimos de trx POS fijo: min 46 trx USD 9.5 + IVA (Modelo de arriendo) POS móvil: min 130 trx USD 17 + IVA (Modelo de arriendo) MiniPOS Comodato: USD 7.6 Venta :USD 2.95 (Modelo de arriendo y venta)	POS inalámbrico: USD 25 a 50 POS con cable: USD 22 POS móvil con lector de tarjetas: USD 57 (Modelo de arriendo)	Venta de POS: Clip: 94.000CLP; NetPay; 136.600CLP; (Modelo de Venta)	POS: USD 10 TRX exigidas 40 Costo de instalación: USD 18,5 (Modelo de arriendo)	POS: USD 25 MINIPOS: Planes de USD 5 a 10 (Modelo de arriendo)

Anexo E: Servicios entregados por un competidor a Bancos¹²

Prestación de servicios de Servipag como Sociedad de apoyo al giro bancario.

		Depósito en efectivo (Personas)	Depósito en efectivo (Empresas)	Depósitos cheques (Personas)	Depósitos cheques (Empresas)	Cambio de cheques (Personas)	Cambio de cheques (Personas)	Otros servicios	Días y horarios
Banco de Chile		Efectivo hasta \$5.000.000	Efectivo hasta \$5.000.000	Cheque hasta \$50.000.000 (14 cheques por depósito)	Cheque hasta \$50.000.000 (14 cheques por depósito)	\$300.000 / 5 cheques por día	\$300.000 / sin límite (cantidad de cheques por cobrar)	Pago de tarjeta de crédito, créditos hipotecarios y de consumo	Lunes a domingo
Bci		Efectivo hasta \$5.000.000	Efectivo hasta \$5.000.000	Cheque hasta \$50.000.000 (14 cheques por depósito)	Cheque hasta \$50.000.000 (14 cheques por depósito)	\$300.000 / 5 cheques por día	\$300.000 / sin límite (cantidad de cheques por cobrar)	Pago de tarjeta de crédito, créditos hipotecarios y de consumo	Lunes a domingo
BICE		Efectivo hasta \$5.000.000	Efectivo hasta \$5.000.000	Cheque hasta \$50.000.000 (12 cheques por depósito)	Cheque hasta \$50.000.000 (12 cheques por depósito)	\$300.000 / 1 cheque por día	\$500.000 / sin límite (cantidad de cheques por cobrar)		Lunes a domingo
Security		Efectivo hasta \$5.000.000	Efectivo hasta \$5.000.000	Cheque hasta \$50.000.000 (14 cheques por depósito)		\$500.000 / sin límite (cantidad de cheques por cobrar)	\$500.000 / sin límite (cantidad de cheques por cobrar)		Lunes a viernes
Santander		Efectivo hasta \$5.000.000 (cuenta corriente, ahorro y vista)	Efectivo hasta \$5.000.000 (cuenta corriente, ahorro y vista)	Cheque hasta \$50.000.000 (14 cheques por depósito)	Cheque hasta \$50.000.000 (14 cheques por depósito)	\$500.000 / sin límite (cantidad de cheques por cobrar)	\$500.000 / sin límite (cantidad de cheques por cobrar)	Pago de tarjeta de crédito, créditos hipotecarios y de consumo (solo por monto facturado de la cuota, con EECC o RUT más últimos cuatro dígitos de la tarjeta o crédito).	Lunes a domingo
Consortio		Efectivo hasta \$2.000.000							Lunes a viernes
CrediChile								Giro de cuenta corriente de hasta \$750.000 diarios	Lunes a domingo

¹² Información provista por Chocale.cl





Anexo F: Relación del modelo adquirente.

Esquema de tarifas modelo adquirente

- Merchant Discount (MD): Corresponde a la tarifa que cobra el adquirente a los comercios. Éste es un porcentaje del monto de las compras con tarjetas de débito, crédito y prepago.
- Tasa de Intercambio (TI): Parte del MD que va en beneficio de los emisores. Es regulado, donde es fijado por medio de un comité a contar de agosto del 2021 (Ley 21.365)
- Costo de marca (CM): Parte del MD destinado a la marca en su beneficio. Las marcas principales con Visa y Mastercard.
- Margen Adquirente (MA): Parte del MD destinado en beneficio de la red adquirente.

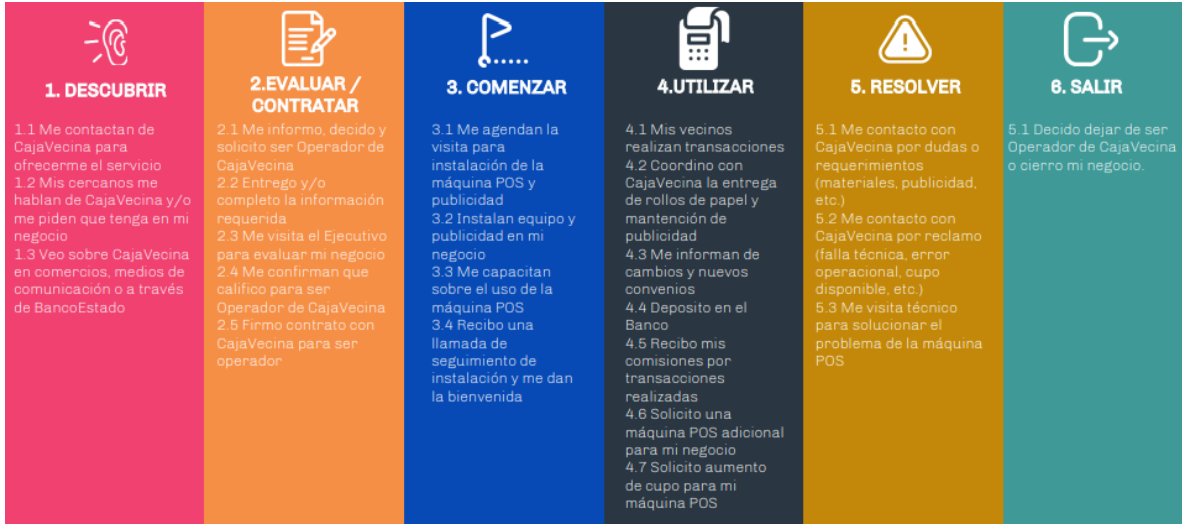
En resumen, el esquema de las tarifas es el siguiente: $(MD) = (TI) + (CM) + (MA)$

Anexo G: Oferta Modelos Adquirentes¹³

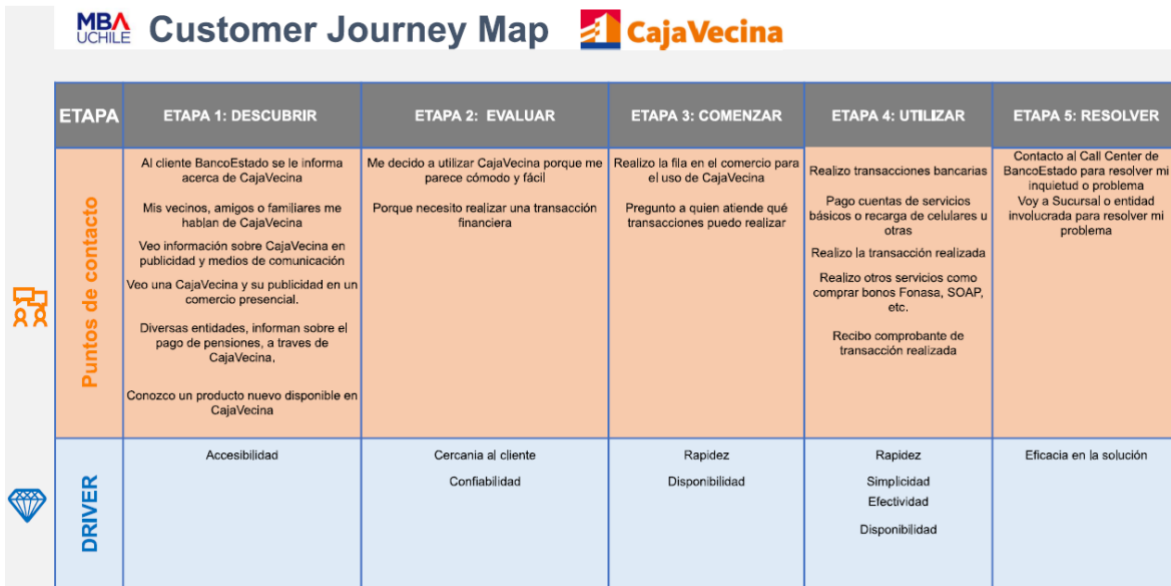
	Tipo Máquina	Modo de Compra	Modo Arriendo	Tasa débito	Tasa Crédito
	Smart POS	Lanzamiento \$99.900 (IVA incluido)	Pago único	1,49% + IVA	2,5% + IVA
	Smart POS	\$179.900 + IVA	Pago único	1,65% + IVA	2,95% + IVA
	Smart POS	\$199.900 + IVA	0,9 UF	2,95% + IVA	2,95% + IVA
	Smart POS	No	0,9 UF + IVA (\$30.316)	Desde 0,185% + 0,001792 UF + 0,0003 USD + IVA	Desde 0,12% + 0,001,668 UF + 0,0003 USD + IVA
	Smart POS	No	0,5 UF + IVA (\$16.842)	Desde 1,49% + IVA	Desde 2,59% + IVA
	Smart POS	No	0,55 UF + IVA (\$18.527)	Desde 0,16% + 0,0018 UF + IVA	Desde 0,185% + 0,001792 UF + 0,0003 USD + IVA

¹³ Información provista de la investigación en la web de cada empresa.

Anexo H: Pasillo de Experiencia Intermediarios.



Anexo I: Pasillo de Experiencia Clientes



 DOLOR	No encuentro información de dónde hay Caja Vecina No veo publicidad en el punto de atención de que es CajaVecina		Extensa espera para lograr realizar los servicios Desconocimiento de lo que puedo realizar en el comercio	Cada vez la uso menos. Es difícil porque hay muchas CajasVecina que no mantienen un cupo disponible No puedo realizar mis trámites porque no hay sistema No puedo girar o depositar porque no hay cupo disponible Busco CajaVecina alternativa hasta encontrar una disponible	
	 MOMENTO ESTRELLA	Descubrimiento de un producto nuevo que soluciona mis problemas			

Descubrir y evaluar:

- Las principales acciones sugeridas para el futuro son innovar en la publicidad presencial y en medios digitales. CajaVecina ha sido un gran aporte a la sociedad y todavía quiere seguir llegando a más chilenos, aprovechar el camino recorrido para potenciar el que viene.
- Si bien existe una amplia cobertura del servicio, el cliente no lo percibe así y cree necesitar más puntos operativos, por lo que se recomienda abrir el rubro de los negocios para poder satisfacer las necesidades de los clientes y poder tener una mayor presencia nacional.
- Entregar información más profunda al cliente, información que para él sea relevante como los convenios de su comuna, o todos los servicios y transacciones que puede realizar a través de CajaVecina. Tener puntos atractivos y dinámicos de información que se puedan trasladar entre un lugar y otro.

Comenzar y Utilizar:

- En la actualidad un cliente puede vivir diversas experiencias al utilizar CajaVecina, se recomienda diseñar la experiencia que se quiere entregar a los clientes mediante una selección y capacitación de los operadores. Estos deben ser fieles representantes de la compañía por lo que deben cumplir con el estándar esperado. Los operadores deben tener un muy buen manejo del funcionamiento del POS, conocer todos los convenios asociados, poder realizar todas las transacciones, tener una buena presentación y excelente atención al cliente, deben ser capaces de orientar y dar consejos a sus clientes.
- En cuanto a los servicios y convenios disponibles, se recomienda ampliar las alianzas con el fin de buscar nuevos beneficios y facilidades para los clientes.
- El tema de la seguridad es un punto muy importante para los clientes. Ellos sienten que los operadores debieran contar con mayores medidas de seguridad y/o seguros contra robos y asaltos, y, por otra parte, mayor seguridad para ellos mismos cuando realizan sus trámites.

- En esta etapa la comunicación nuevamente juega un rol importante, donde es fundamental que los clientes cuenten con la información necesaria antes de salir a realizar el trámite. Se recomienda contar con una plataforma digital (portal, App, etc.) donde los clientes puedan informarse clara y fácilmente, además de dar su opinión y feedback del servicio. A su vez, potenciar la comunicación desde los mismos negocios a través de una publicidad más llamativa e innovadora, horarios de atención visibles, mapas de las CajaVecina del sector, etc.
- Se propone contar con un club de fidelización para clientes, donde se premien con beneficios monetarios y no monetarios aquellos que utilicen el servicio y realicen mayores transacciones. Además, se recomienda celebrar el día nacional de la CajaVecina con sus clientes para incentivarlos, crear comunidad y difundir el servicio.
- Por último, a los clientes les gustaría un POS más moderno, fácil de utilizar y que entregue un voucher más legible y claro, con la información de la persona que realiza la transacción y detalles asociados.

Resolver:

- Es importante en esta etapa que los clientes se encuentren informados sobre los procedimientos a seguir en caso de presentar inconvenientes. El operador debiera ser el primero en ayudar al cliente y en interesarse en resolver su inquietud o problema. Si es necesario contactar a CajaVecina, el operador debiera guiar al cliente sobre los distintos canales disponibles.
- Una de las grandes decepciones de los clientes es no encontrar cupo disponible en la CajaVecina para realizar su trámite. Es fundamental que los operadores puedan trabajar las expectativas de sus clientes y ayudarlos en poder llevar a cabo su transacción. En consecuencia, se sugiere que los clientes pudieran acceder a una plataforma para buscar otros negocios, conocer su disponibilidad y horario y finalmente cumplir su objetivo. Está en las manos de los operadores poder manejar de manera exitosa las expectativas de los clientes y lograr una buena experiencia del servicio de CajaVecina.
- La omnicanalidad también se recomienda en esta etapa, en la medida que el cliente y el operador puedan conocer el estado de la solicitud/reclamo/consulta y puedan realizar seguimiento con el fin de facilitar el proceso al cliente.

Anexo J: Levantamiento de necesidades de los clientes.

Perspectiva del canal online:

- Los trámites a través del canal online se asocian a mayor confortabilidad y menor uso de tiempo.
- Son aquellos que mejor experiencia brindan al cliente.
- Puntualmente, se asocia a caídas de sistema y, en línea con lo anterior, para algunos existe menor confianza en la concreción de los trámites (con mayor fuerza en entrevistados de mayor edad y regiones).

Qué es lo que más se realiza en los trámites online:

- ✓ Pago de cuentas: básicas, colegio, telecomunicaciones; por medio de páginas bancarias o instituciones especializadas (Servipag, UNIRED, Sencillito, etc.).
- ✓ Trámites bancarios: transferencias, pago de créditos, etc.
- ✓ Trámites de hospital: compra de bonos, reembolsos.
- ✓ Abastecimiento: principalmente en RM, destacándose compras online en supermercados y, en menor medida, Retail.
- ✓ Servicio de Impuestos Internos: cierre de giro, inicio actividades, pago de impuestos, verificación datos, cambio de rubro

Algunas menciones de los clientes:

‘yo hago todo por internet y me olvido. Pago todas las cosas de una vez por el computador. Nunca más hago una fila por hacerla’

‘hay veces que se cae el sistema, pero son muy puntuales la veces que me ha pasado’

Perspectiva del canal presencial

- Los trámites a través del canal presencial, en cambio, se asocian a incomodidad y gasto de tiempo excesivo.
- Lo anterior se sustenta en: traslados, filas, aforos restringidos por pandemia, mala atención del personal y presencia insuficiente de personal para atender a la demanda.
- Se asocia fuertemente con la idea de ineficiencia del servicio.
- Puntualmente, se vincula a mayor seguridad en la concreción de trámites (con mayor fuerza en entrevistados de mayor edad y regiones).

Qué es lo que más se realiza en los trámites presenciales:

- Instituciones públicas en general.
- Registro Civil: clave única, cédula, visa / pasaporte, certificados de antecedentes, defunción, inscripción de autos, matrimonio, divorcio.
- Municipalidad: permisos, licencia de conducir, multas, pagar cuenta de basura, subsidios, permiso circulación, registro social de hogares.
- Notaría: finiquitos, compra/venta de bienes, finiquito, permiso a hijos para viajar extranjero, herencia, posición efectiva, contrato arriendo, residencia.
- Bancos o instituciones financieras: giros y depósitos en efectivo, desbloqueo de tarjetas, retiro de vale vista, etc.
- Trámites de hospital: compra de bonos, reembolsos.
- Abastecimiento: supermercado, feria, etc.
- Pago de cuentas: cuentas básicas, colegios y telecomunicaciones (solo algunos participantes de mayor edad y/o regiones hacen mención a esto).

Algunas menciones de los clientes:

'es perder una mañana fijo y pasar un mal rato. A veces he estado horas y ni siquiera logro hacer el trámite'

'uno se va a la segura, te dan el papel'

Cabe mencionar que muchos proyectan que, aun cuando los trámites migren hacia esta la modalidad online, existirán todavía trámites que se mantendrán de forma presencial. En este sentido, algunos mencionan que existen modalidades complementarias entre lo online y presencial (por ejemplo, pedir hora en el Registro Civil) que, si bien son una aproximación valiosa a una mejora de la experiencia, aún no logran implementarse de manera exitosa, cayendo en demoras y filas. Desde ahí, se levanta la expectativa que se mejore la implementación para que estas modalidades híbridas permitan mejorar la experiencia presencial, permitiendo ahorrar tiempo y ganar comodidad.

Respecto del servicio de CajaVecina propiamente tal, los clientes hacen mención a las siguientes palancas.

Atributos favorables del servicio:

1. CajaVecina se asocia a una ayuda importante en la forma de realizar trámites, simplificando la experiencia y volviéndola más amigable para el usuario. A la vez, desde los operadores, CajaVecina se asocia a la posibilidad y oportunidad de desarrollar sus negocios.
2. Se sostiene que CajaVecina tiene una presencia importante, extendiéndose a muchos lugares del país, incluyendo los más alejados, presentando numerosas sucursales en cada localidad. Esta presencia se ve reforzada además por la disponibilidad extendida en horarios y días (fines de semana y festivos).
3. Se percibe cercana, en la medida que es atendida por un vecino/a, quién busca regularmente brindar un trato especial a las personas del barrio donde se inserta.

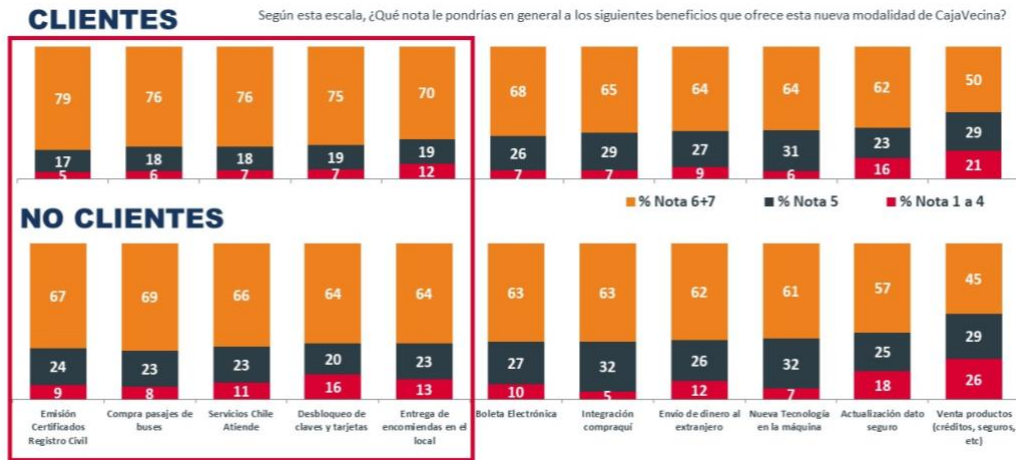
Atributos desfavorables del servicio:

1. Se reconoce que CajaVecina ofrece un servicio más bien limitado, sustentado en tres razones:
 - a. El sistema POS se reconoce algo lento y donde las fallas suelen ser habituales.
 - b. Se asocia a poco dinero disponible para giros y caja limitada para realizar depósitos.
 - c. Solo opera con BancoEstado.
2. Se considera que el personal de atención brinda un servicio poco profesional, debido a la falta de preparación y necesidad de dedicarse paralelamente al negocio y a CajaVecina. Por otro lado, muchos sostienen que CajaVecina

atiende de forma poco profesional a los desconocidos (a quienes no forman parte del barrio).

Tipo de funcionalidad	Visión iniciativa - Beneficio esperado	Comentario de los clientes
Compra de pasajes de buses	Estos beneficios se valoran especialmente en la medida que ofrecen una alternativa para no tener que acudir presencialmente a estas entidades, las cuales se asocian a demoras y malos ratos.	<i>'para comprar pasaje tengo que estar una hora en micro a Chillán. Ojalá se haga'</i>
Desbloqueo de claves bancarias		<i>'Sería maravilloso poder ir donde el vecino a desbloquear la clave. Me ahorraría la micro y el mal rato del banco'</i>
Certificados de Registro Civil / Servicios Chile Atiende		<i>'ya hablamos de la lata que es ir al Registro Civil. Me parece buenísima ahorrarse esa lata'</i>
Envío de Encomiendas en local comercial	La mayoría valora esta acción como una manera de acercar este servicio a los hogares, aunque se proyecta de uso esporádico y puntual.	<i>'me gusta la idea. En vez de ir a la ciudad, que te lo traigan acá a la esquina. Muy cómodo'</i>
Boleta electrónica	Si bien cuenta con una valoración positiva generalizada asociada a menor uso de papel y la posibilidad de obtener un respaldo online, la mayoría lo considera un beneficio de menor importancia respecto a las demás opciones.	<i>'es que se tiene que avanzar hacia allá. En no tener que andar imprimiendo tanta cosa. Es bueno el beneficio'</i>
Envío de dinero al extranjero	Se considera una muy buena iniciativa ante la gran cantidad de inmigrantes en Chile que podrían usar este beneficio. Sin embargo, muchos la desestiman al no beneficiarlos directamente.	<i>'hay mucho venezolano acá que manda dinero para su país. Es una buena idea para ellos'</i>

Evaluación cualitativa y resultados de las encuestas



Anexo K: Levantamiento de necesidades de los intermediarios.

Resultado del levantamiento cualitativo.

Envío de dinero al extranjero	Se proyecta cierto potencial en la medida que puede atraer a mucha gente, debido a la importante presencia de extranjeros en el país.
Boleta Electrónica	Se destaca transversalmente, permitiendo ordenar y facilitar el manejo de boletas en el negocio. Así, muchos señalan que actualmente muchos deben contratar este servicio de forma aparte de los POS que tienen contratados.
Gestión de Inventario	Esta opción es muy bien evaluada, aunque también algunos mencionan que su importancia dependerá de la complejidad de inventario de cada negocio, donde más variedad y cantidad de productos implica también más relevancia de esta función.
Desbloqueo de tarjetas	Se considera un servicio relevante y afín con el negocio, especialmente el desbloqueo de tarjetas. Esto último, puesto que muchos declaran haber tenido experiencias con clientes que llegan con sus tarjetas bloqueadas, no pudiendo concretar la compra.
Certificados de Registro Civil / Servicios Chile Atiende	Es espontáneamente, muchos destacan esta opción de forma relevante, interpretándola como un valor agregado importante al negocio en la medida que puede atraer mucho público. No obstante, reconocen que agregar esta tarea puede ser muy tedioso de aprender. Además, muchos proyectan que esta idea implicará tener disponible en el negocio servicios de impresión de documentos.
Compra de pasajes de buses	Se considera una buena idea, aunque proyectando ganancias muy menores. Más puntualmente, se menciona que este tipo de servicio demora un tiempo excesivo de atención, empeorando la experiencia del cliente.

En materias de la tabulación de resultados bajo medición cuantitativa, se obtiene



Anexo L: Objeto Social de la Empresa en estudio.

“Objeto único y exclusivo será que por intermedio de la sociedad, sus accionistas, otros bancos, filiales y sociedades de apoyo al giro bancario a las que prestare servicios, efectúen con sus clientes y público en general todas las actividades, actos jurídicos y operaciones en que, utilizando únicamente dinero efectivo o tarjetas magnéticas, se vinculen con aquellas a que se refieren los números uno y ocho del artículo sesenta y nueve de la Ley General de Bancos, con excepción de la

celebración de contratos de cuenta corriente bancaria y operaciones de captación, pudiendo, en consecuencia, recibir o entregar, para ser abonados o cargados en las respectivas cuentas bancarias, depósitos y giros para cuentas corrientes, cuentas de ahorro y cuentas a la vista; efectuar recaudación y recibir pagos de toda clase de servicios, cuotas, imposiciones, derechos, impuestos y, en general, facilitar y servir de medio para todo tipo de cobranzas, depósitos, giros, pagos, órdenes de pago y transferencias de fondos entre cuentas propias de los clientes y de éstas a cuentas de terceros, de proveedores o de los propios bancos, por cualquier concepto u origen. En el cumplimiento del objeto social, la sociedad procurará generar un impacto positivo para la comunidad, las personas vinculadas a la Sociedad y el medio ambiente. Sólo los socios o accionistas de la Sociedad podrán exigir el cumplimiento de lo dispuesto en el presente artículo.”

Anexo M: Lineamientos de la Empresa en estudio.

A principios del año 2022, CajaVecina genera su nueva planificación estratégica por 3 años, determinando los siguientes lineamientos como parte de su plan:

Misión: "Queremos ser la marca más reconocida, querida y usada del país llegando a ser un referente a nivel mundial"

Visión: "Somos una organización de servicios que contribuye al desarrollo y bienestar del país, a través de un modelo innovador, inclusivo y sostenible."

Propósito: "Somos una organización de servicios que contribuye al desarrollo y bienestar del país, a través de un modelo innovador, inclusivo y sostenible."