

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

“Diseño de un plan comercial para autoservicios de BancoEstado”

Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial
Por:

Elena Rosalía Moreno González

Profesor Guía: Jorge Carikeo Montoya

Santiago de Chile - Julio 2008

Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor.

Miembros de la Comisión: Enrique Jofré Rojas y Marcelo Gerlach Velásquez

Resumen . .	4
Texto con restricción . .	6

Resumen

El presente trabajo de título tuvo como objetivo diseñar un plan comercial para los autoservicios de BancoEstado (cajeros automáticos, dispensadores y buzonerías) y se desarrolló en la Gerencia Banca a Distancia, durante el año 2005.

En el período de estudio, los autoservicios de BancoEstado presentaban el nivel de satisfacción de clientes más bajo de la banca, con una evaluación inferior al mercado en aspectos de operatividad, ubicación, y limpieza. Junto con esto tras la interconexión de la red de cajeros automáticos con Redbanc durante el año 2003, se registraba un balance negativo de MM\$ 160 mensuales.

La metodología utilizada permitió determinar las oportunidades y amenazas, mediante un análisis externo de la industria. Posteriormente se obtuvieron las fortalezas y debilidades a través de un análisis interno de los autoservicios. Luego como parte de la investigación de mercado se realizaron encuestas en supermercados y sucursales, con cuyos resultados fue posible segmentar a los clientes, y determinar sus expectativas. Con estos antecedentes se determinó la estrategia comercial más apropiada. En el último capítulo se agrega la implementación de algunas de estas propuestas y los resultados obtenidos al 2007.

La estrategia genérica recomendada es diferenciarse de la competencia, centrándose en retener a los segmentos de clientes del banco y mejorar la posición competitiva de los autoservicios en la industria. Para la variable producto, se propone mejorar el servicio en las variables críticas de satisfacción a través de diseñar un nuevo mueble para los equipos, implementar un sistema de control de niveles de servicio continuo, y renovar 225 equipos obsoletos. Se recomienda enfocarse en los clientes propios, diseñando productos específicos para sus necesidades, estos son habilitación de funcionalidades de pago de cuentas de servicios básicos, créditos de consumos e hipotecarios. También, siguiendo las tendencias mundiales, se recomienda expandir el negocio a través de alianzas con empresas de retail, y aprovechar el espacio disponible en las pantallas para ofrecer espacios publicitarios a empresas externas. Respecto a la estrategia de precio se recomienda generar un sistema de compensación interno que solvente los costos de instalación de equipos en ubicaciones solicitadas por la banca institucional. En relación a la variable plaza, se propone realizar una expansión de la red externa del Banco mediante establecer acuerdos comerciales, y participar activamente de licitaciones de ubicaciones. Para potenciar la imagen y mejorar la información de los clientes respecto a los equipos y servicios, se propone promocionar los autoservicios realizando publicidad a través de medios masivos, sucursales, página web y correo directo a los clientes.

En conclusión, éste conjunto de medidas apuntan a nivelar el servicio a estándares de mercado, alcanzando con esto el índice de crecimiento de la competencia (8% anual). Bajo este supuesto el VAN generado por el presente Plan Comercial corresponde a MM\$ 1.061 con una TIR de 18.7%. Con esto, el punto crítico necesario para rentabilizar la inversión corresponde a 5% de crecimiento transaccional anual.

El proceso de implementación de las propuestas, tales como la creación del sistema de control de niveles de servicio, la nueva imagen de los cajeros externos y autoservicios de sucursales, la renovación tecnológica, y el desarrollo de alianzas con empresas de retail, han permitido a BancoEstado alcanzar una tasa de crecimiento transaccional del 9%

anual, mejorar la participación de mercado subiendo al 2do lugar de la industria (26%), revertir el balance interbancario, equiparar la distribución de cajeros en ubicación externas y sucursales, y generar una nueva visión respecto al negocio de los autoservicios por parte de la administración del Banco.

Texto con restricción

Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor.