



## **“CASO CAJAVECINA S.A”**

### **Parte I**

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

**Alumna: Karla Barriga Alarcon**

**Profesor Guía: Ismael Oliva**

**Santiago, Septiembre 2017**

UNIVERSIDAD DE CHILE | FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS | ESCUELA POST GRADO



Septiembre 2017

Karla Barriga Alarcón.

**CASO CAJAVECINA (A+): Seguir creciendo en un entorno de cambios tecnológicos.**

**Introducción**

Desde la instalación de la primera “CajaVecina” en noviembre del 2005, el servicio de corresponsalía bancaria<sup>1</sup> del único Banco público de Chile, “BancoEstado”, permitió que los usuarios de esta red transaccional realizarán operaciones de: retiro y depósito de dinero, pago de productos y cuentas de servicio<sup>2</sup>, recarga de celulares de pre pago, entre otras, a través de los dispositivos electrónicos (POS), instalados en almacenes y comercios pertenecientes a la filial BancoEstado “Microempresas”<sup>3</sup>. CajaVecina operaba llevando las transacciones de los “usuarios de esta red” al Banco y viceversa, a través de comercios en el barrio donde vivían o trabajaban las personas, en un modelo con múltiples puntos de atención, de manera flexible, alternativa, con una gran cobertura y de bajo costo para los usuarios y el Banco.

Los usuarios de CajaVecina, opinaban que ahorran tiempo y dinero, pues no tenían que desplazarse a las grandes ciudades o a la capital para efectuar trámites bancarios (Anexo N°1). Así, CajaVecina significó un esfuerzo concreto de BancoEstado por facilitar y mejorar el acceso a sus servicios como eje fundamental del proceso de inclusión financiera<sup>4</sup>.

---

1 En Chile, las operaciones de la “banca Corresponsal”, pueden ser realizadas por los Bancos y las Cajas de Ahorro y crédito (ver recopilación de normas actualizadas (RAN 20-7, 2.2. de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)). En el caso de los Bancos, los servicios pueden ser realizados a través de una Sociedad de Apoyo al Giro (SAG) o directamente por el Banco mediante la externalización de servicio.

2 Luz, Agua, teléfono, autopistas, celulares, gas, Tesorería General de la República, entre otras.

3 Las filiales de BancoEstado son: BancoEstado administradora general de fondos S.A, BancoEstado corredores de seguros S.A, BancoEstado servicios de cobranza S.A, BancoEstado centro de servicios S.A, BancoEstado microempresas asesorías financieras S.A, Sociedad de servicios transaccionales CajaVecina S.A, BancoEstado corredores de bolsa S.A, BancoEstado contacto 24 horas S.A.

4 “La inclusión financiera es la situación en la que todos los adultos en edad de trabajar tienen acceso efectivo (es decir, la opción de utilizarlos) a productos financieros como pagos, ahorro, crédito y seguros de proveedores de servicios financieros formales”. Fuente: (Camara, 2015).

Finalizando el año 2016 “CajaVecina” celebraba 10 años con crecimientos exponenciales en transacciones y número de comercios adheridos a este innovador modelo de negocio, representados en 19.200 puntos de atención CajaVecina en todo Chile y transacciones superiores a los 26 millones efectuadas mensualmente (Anexo N°3).

Otras señales del buen trabajo de CajaVecina fueron: constituirse en la red de atención más extensa del país (superior en más de 8 veces la cantidad de sucursales bancarias existentes en Chile<sup>5</sup>), indicadores positivos de calidad percibida por los usuarios, amplia variedad de servicios y transacciones disponibles, costos moderados y rentabilidad creciente (Anexo N° 4). Se sumaba a esto los premios que recibió<sup>6</sup> CajaVecina en ese año y la certificación como empresa “B” de “esas que le hacen bien al mundo”<sup>7</sup>, coronando así el éxito de las estrategias desarrolladas entre los años 2006 y 2016.

En paralelo, BancoEstado enfrentaba nuevos desafíos en la administración y gestión de millones de clientes, transacciones y acceso, por lo que en septiembre de año 2016 estrena “PagoRUT”<sup>8</sup>, la primera app de BancoEstado que “digitalizaría” los servicios de pago entre clientes del Banco en el celular. A casi tres meses de funcionamiento, tenía más de 450 mil descargas y 1,9 millones de transacciones mensuales (Anexo N°5), entrando de lleno a un nuevo canal (Internet) e impactando a CajaVecina.

M. Jancso, Gerente General de CajaVecina preparaba el plan estratégico para los años 2017– 2020 y debía tomar una decisión la próxima semana para presentar al directorio. Para ello revisó toda la información que tenía disponible: el mapa estratégico, las transacciones del banco, las curvas exponenciales en puntos de atención, la rápida adopción de la aplicación “PagoRUT”, el uso de internet y Mobile de los clientes bancarios, entre otras. Se preguntó si en esta nueva tendencia de los clientes bancarios de trasladar sus transacciones al computador (internet) o al teléfono celular; ¿sería posible que CajaVecina mantuviera su crecimiento?, ¿Ampliará su cobertura y transaccionalidad el próximo trienio?

---

5 Fuente: (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, Enero 2017).

6 Premios: 1er lugar en la categoría “Tecnología e innovación Alide 2016” y primer lugar concurso “Aporte a la Inclusión Financiera, SBIF Chile”, versión 2016.

7 Certificación internacional empresas “Lab B”, y son “B”, aquellas empresas creadas para dar soluciones a problemas sociales y ambientales no sólo con productos y/o servicios, sino también con sus prácticas laborales, ambientales, relación con las comunidades, proveedores y todos sus públicos de interés.

8 En septiembre del 2016, BancoEstado deja a disposición de todos los clientes de “CuentaRut” la primera aplicación móvil de BancoEstado, “PagoRUT”, que profundiza la misión de la corporación BancoEstado en materia de inclusión financiera a través de un medio simple, eficiente, gratuito y seguro para los usuarios. Es una aplicación para dispositivos móviles, que realiza pagos en un modelo “P2P” entre Clientes de “CuentaRUT”.

### **Orígenes del BancoEstado: El Rol social**

BancoEstado es el banco del Estado de Chile<sup>9</sup>, cuyo objetivo principal ha sido desde siempre el desarrollo social entregando al país de servicios bancarios y financieros, potenciando el desarrollo económico<sup>10</sup>.

Desde forma ya al año 2016, BancoEstado y filiales, se convertiría en el mayor banco de Chile, de mayor cobertura nacional y con el mayor número de clientes en el país<sup>11</sup>. Resultado de esto fue la creación de la “Cuenta Rut” y de CajaVecina, esta última con más de 19 mil comercios asociados (Anexo N° 7).

### **CajaVecina: Herramienta de inclusión social en Chile.**

Sociedad de servicios Transaccionales CajaVecina S.A, (CajaVecina S.A), es un modelo de corresponsalía bancaria y canal complementario de las sucursales bancarias, que genera acceso a las personas al sistema financiero formal, a través de una relación contractual o acuerdo comercial entre los comercios y dicha sociedad. Se constituyó formalmente como “Sociedad de Apoyo al Giro Bancario” el 19 de octubre del año 2006, contando con una estructura legal y organizacional (Anexo N° 8).

CajaVecina permitió a las personas residentes de zonas alejadas de las ciudades o densamente pobladas, realizar transacciones a través de dispositivos electrónicos POS en almacenes y negocios de barrio. Transacciones disponibles del tipo:

**Financieras:** depósitos, retiros de dinero y transferencias para Cuentas BancoEstado, pagos de créditos de consumo y/o hipotecarios, avances de tarjeta de crédito entre otras; **No Financieras:** recarga de minutos para celulares (prepago), pago de cuentas de servicios de luz, agua, teléfono, gas, autopistas, etc. Recaudaciones de seguros de accidentes personales, empresas de cosmética (Avon, Ebel, Natura cosméticos, etc.) y de empresas mayoristas, abastecedoras de los comercios en los rubros de: confites, cecinas, bebidas entre otras. Los usuarios de la red transaccional CajaVecina; utilizaban efectivo o tarjetas de débito/ crédito del Banco<sup>12</sup> en sus operaciones. De esta manera, realizar trámites bancarios y pagar cuentas, fue fácil y de rápido acceso, "a la vuelta de la esquina" y en su propio barrio<sup>13</sup>.

---

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

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

11 Véase más detalle en Caso CajaVecina Parte II, Autor Marta Jancso.

12 Tipos de Cuentas: ahorro, corriente, Chequera electrónica, "CuentaRUT" entre otras.

13 A partir de los estudios cualitativos presentados en Anexos N° 2

En noviembre del año 2016 la cobertura de la red CajaVecina superó los 19.200 puntos, efectuándose en ellos, más de 26,1 millones de transacciones por un monto superior a los \$565 mil millones de pesos<sup>14</sup> (Anexo N°9), en horario ampliado de atención de lunes a domingo según el funcionamiento del local y con indicadores de satisfacción de clientes de un 83%<sup>15</sup> (Anexos: N° 10).

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

A fines del 2005, Chile<sup>16</sup> crecía +6%, en este sentido las condiciones externas e internas eran favorables<sup>17</sup> para el país, evidenciados en la alta percepción mundial; aumento en el empleo; mejoras en el ingreso per cápita, que aumentaron el consumo de las familias y la migración desde zonas rurales a la capital, más alfabetizada y demandante<sup>18</sup>. Sin embargo, Chile mantenía un 20% de población bajo la pobreza<sup>19</sup> y casi 4 millones de personas<sup>20</sup> no tenían acceso a servicios financieros<sup>21</sup>.

En este sentido BancoEstado generó una estrategia para los años 2006 -2010<sup>22</sup>, cuyo objetivo estaba en la bancarización<sup>23</sup> y la expansión de la red del Banco<sup>24</sup>, que se traduce en “llegar a cada comuna del país”, por medio de tres ejes de servicio: 1) Diseño de productos según las necesidades de los clientes y el rol social del Banco; 2) Adecuación de los productos existentes al segmento<sup>25</sup> y 3) Ampliar los canales, para facilitar la “inclusión financiera”<sup>26</sup>. Así en el año 2005, se realizó la primera transacción de CajaVecina.

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

15 Fuente: \* (GKF Adimark Chile, diciembre 2015) , medición es efectuada por Calidad BancoEstado, a clientes que usaron el canal el mes anterior.

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

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

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

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

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

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

22 Fuente: (BancoEstado, 2016)

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

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

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

26 La Red Internacional Educación Financiera INFE3 define “inclusión financiera”: el proceso de promoción de un acceso, oportuno y adecuado a una amplia gama de servicios y productos financieros regulados y la ampliación de su uso hacia todos los segmentos de la sociedad mediante la aplicación de enfoques innovadores hechos a la medida, incluyendo actividades de sensibilización y educación financiera con el objetivo de promover tanto el bienestar financiero como la inclusión económica y social (García et al., 2013)”. Fuente: (Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, Enero 2017)

## Objetivos, Características y Estrategia de la Red CajaVecina:<sup>27</sup>

El objetivo principal de CajaVecina fue facilitar el acceso de las personas a los servicios financieros y no financieros a través de los comercios “Almacenes”, que se identificaron como “Caja Vecina”, en cualquier punto del País y en horario ampliado<sup>28</sup>. Así CajaVecina se convirtió en un canal alternativo, ampliando la cobertura financiera, a zonas geográficas desatendidas, a un bajo costo; Migrar operaciones bancarias en efectivo a transacciones electrónicas, disminuyendo el uso de efectivo, visitas al banco y el riesgo de portar valores; Gestionar la Red; y estar presente en el 100% de las comunas de Chile. Estos desafíos permitieron una gestión eficiente, con rendimientos a bajos costos y retorno de la inversión, con una **Alta valorización percibida (Anexo N°2)** de corresponsales y usuarios<sup>29</sup>.

### El Modelo de Negocio de CajaVecina.

Para entender el modelo de negocio de CajaVecina, es importante conocer a cada actor, que en su conjunto forman el modelo, (Anexo N°13):

**A. Modelo de “Asociatividad”:** que corresponde a clientes y/o usuarios de CajaVecina, los cuales son corresponsales que vienen de BancoEstado<sup>30</sup>.

**B. Competidores:** Según número de POS disponibles en los comercios y Tamaño de mercado<sup>31</sup>. En el mercado de las corresponsalías bancarias existen al menos 8 operadores<sup>32</sup> que lo conforman<sup>33</sup>: Caja CHILE “de Banco de Chile (9%); Multicaja (15%); Servipag Express (6%); SuperCaja de Banco Santander (8%); Sencillo (2%); Puntos BCI de Banco BCI (1%) y CajaVecina - BancoEstado (51%) (Anexo N° 14).

<sup>27</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>28</sup> Ampliado: operará según horario de atención del comercio (todos los días del año, las 24 horas).

<sup>29</sup> Resumen en Anexo 1 Fuente: (GKF Adimark Chile, diciembre 2015)

<sup>30</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>31</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>32</sup> Elaboración propia, según estudio de la competencia y levantamiento de información de fuentes en Internet como las paginas institucionales de Multicaja, Puntos BCI, Puntos Chile, Sencillo, Servipag, entre otros y de fuentes como: SBIF, ABIF, al cierre del año 2015, con un tamaño de red de 28.250 corresponsalías de las cuales 16.504 eran CajaVecina a fines de 2015. Para el caso de Multicaja solo se consideran como competencia aquellos puntos instalados en pequeños comercios y no en grandes tiendas o retail.

<sup>33</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

**C. Clientes y Usuarios: Clientes del BancoEstado:** Personas naturales, con giro comercial, áreas micro, pequeña y mediana empresa, con relación contractual con el Banco a través de sus productos y servicios del Banco<sup>34</sup>. Al 2016 más de 12 millones de clientes (Anexo N° 15); **Quienes usan efectivo:** Público en general, que realiza transacciones con efectivo, clientes y no clientes del BancoEstado. **Corresponsales de la Red:** microempresario que tiene una CajaVecina en su negocio (Anexo N° 16).

Cada uno de estos actores son parte del modelo de negocio, donde CajaVecina y sus competidores son auditados por los organismos reguladores, como el banco central de Chile y SBIF. No obstante, a esto, se pueden determinar en base a las transacciones entregadas y potencialmente migrables a otros canales (Anexo N°9), por estos actores, varios sustitutos.

**D. Sustitutos: Para Abastecimiento de efectivo<sup>35</sup>:** los clientes pueden obtener efectivo desde sus cuentas corrientes y/o de débito a través de: 1) Cajeros Automáticos y sucursales bancarias. 2) Cajas de supermercados y retail que dispensan vuelto (Anexo N°17). **Sistemas de Medios de Pago:** Con tarjetas de débito o crédito para pagar la compra de bienes y servicios en terminales asociados a Transbank<sup>36</sup>; efectuar transferencias bancarias en línea y obtención de efectivo en Cajeros Automáticos. Este aumento redujo la dependencia de efectivo y mejoró la eficiencia y comodidad (Anexo N°21d). El uso del débito ayudo al proceso de inclusión financiera en Chile, en específico la CuentaRut de BancoEstado<sup>37</sup> (Anexos N°12). **Banca On Line:** El desarrollo tecnológico dado por internet, Smartphones, Mobile y aplicaciones, entre otras<sup>38</sup> (Anexo N° 21d)<sup>39</sup>.

### Actividades y Procesos Claves en CajaVecina:

**Afiliación de Comercios:** seleccionados los comercios como candidatos a “Corresponsal”, obtenidos del proceso interno de selección de Caja Vecina<sup>40</sup>, se incorporan al sistema con un contrato de servicio.

<sup>34</sup>Productos BancoEstado: CuentaRUT, Chequera Electrónica, Cuenta Corriente, Tarjetas de crédito, productos de crédito, hipotecario entre otros y servicios (Pago de remuneraciones, pago de proveedores, subsidios del estado, pago pensiones IPS, entre otros).

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

<sup>36</sup> Transbank: Sociedad de Apoyo al Giro Bancario Chileno Constituida según artículo 74 de la Ley General de Bancos. Operadora de Tarjetas de Crédito y de Tarjetas de Débito constituida de conformidad al artículo 35 N° 7 de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile, las disposiciones de los Capítulos III.J.1 y III.J.2 del Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile y el artículo 2° de la Ley General de Bancos, de Tarjetas de Crédito S.A.,

<sup>37</sup> Informe “Inclusión Financiera en Chile” de la SBIF (11,243 de agosto 2016) entrega “evidencia empírica adicional sobre el nivel de Inclusión Financiera de Chile, con un alto nivel de acceso a productos financieros. “En efecto, el 98% de la población adulta cuenta con al menos un producto financiero, de este resultado se desprende que la cuenta vista del BancoEstado conocida como “CuentaRUT” tiene un rol fundamental, logrando una cobertura de 43% de la población con más de 6 millones de cuentas a junio de 2015 (8,3 de millones a diciembre de 2015)”.

<sup>38</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>39</sup> Fuentes: (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena, abril 2015), (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena, abril 2017).

<sup>40</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

**Licitación de productos y servicios:** Todos los productos y servicios fueron licitados públicamente por CajaVecina, y en esto fue clave su Modelo de licitación<sup>41</sup> que asegura la satisfacción percibida de clientes (Anexo N°10).

**Logística de implementación y aprovisionamiento de equipos:** Actividad Clave que permitía la implementación de las maquinas (POS) en los comercios, a través de empresas externas<sup>42</sup>.

**Servicios post venta:** se entregaba a través de 3 mesas de atención que gestionaban los requerimientos<sup>43</sup>.

**Recursos Humanos:** Dada la especialización del negocio, Los trabajadores de CajaVecina eran en más de un 70% profesionales e ingenieros, con un amplio sentido social y espíritu de servicio.

**Tecnologías:** De alta performance y clave para el negocio, CajaVecina contaba con altos estándares tecnológicos<sup>44</sup>.

**Investigación:** ésta permitía a CajaVecina detectar las oportunidades del negocio, por un lado, nuevas tecnologías y por otro le permitía investigar campañas y premios, para que CajaVecina pudiese generar valor de marca<sup>45</sup>.

### **Beneficios y Costos Asociados al Modelo de CajaVecina:**

**Para el usuario/Cliente<sup>46</sup> :** Fácil acceso a servicios los disponibles en CajaVecina<sup>47</sup>: Ahorro de tiempo y dinero; Inmediatez, efectivo “a la vuelta de la esquina” y Comodidad (Anexo N°1). Además de generar mayor desarrollo Económico en localidades que hasta la llegada de CajaVecina, no tenían servicios financieros disponibles (Anexo N°11).

**Para Corresponsales:** Aumento del flujo de clientes y por lo tanto de las ventas, además de entregar mayor estatus al comercio, al tener las marcas “CajaVecina” del BancoEstado<sup>48</sup> (Anexos N°2 y N°11).

---

<sup>41</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>42</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>43</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>44</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>45</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>46</sup> Anexos N°11 y trabajo de investigación de BBVA research: (Camara, 2015).

<sup>47</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>48</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla



**Para BancoEstado:** CajaVecina acercó al Banco a sectores alejados, generando la inclusión financiera; además aportó a la calidad percibida de la institución, el corresponsal es percibido como un “buen vecino” (Anexo N°10); se suma a la multicanalidad y cobertura del Banco (Anexo N° 7); logró mayor eficiencia en costos (Anexo N° 19); Los costos Disminuyen, al no requerir infraestructura (Anexo N°4); Finalmente, los corresponsales se convirtieron en un punto de contacto importante con los clientes y usuarios del banco, apoyando el mandato social del Banco<sup>49</sup>.

**Para el Estado:** Facilitó la entrega de servicios a los chilenos y residentes del país, apoyando la inclusión financiera, que favorece el desarrollo de Chile<sup>50</sup>.

**Para CajaVecina<sup>51</sup>:** Ingresos por ventas de transacciones al BancoEstado y Recaudaciones de prepago de celulares. De este modo, el balance económico de CajaVecina fue positivo (Anexo N° 20), además del impacto traducido en el Van Social<sup>52</sup> o lo ahorrado por uso alternativo<sup>53</sup> (Anexo N°19).

### **Innovación como Pilar de la Estrategia social en CajaVecina<sup>54</sup>**

BancoEstado con su definición estratégica fomento la innovación como pilar en su gestión (Anexo N°6), creando la CuentaRut y CajaVecina<sup>55</sup>, ejes de la inclusión financiera (Anexo N°12), respecto a esta última, la innovación fue de la mano de los corresponsales y de la gestión a larga distancia. Así el aumento de las transacciones fue una necesidad, sin embargo, esto no podía afectar la calidad y los costos, que sustentaban el rol de inclusión social encomendado. Desde ahí surge la estrategia comercial de CajaVecina, basada en 4 pilares (Anexo N°21): **1) Crecer y reponer; 2) Ser una oferta de valor; 3) Eficiencia en el “rendimiento” del punto y 4) Mantención Proactiva.** Esta estrategia comercial generó beneficios a BancoEstado (Anexo N°22), ya que dio cumplimiento a su rol social.

---

Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>49</sup> V Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>50</sup> Fuente: (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, agosto 2016), capítulo 3, gráfico N° 6. Rec. N° 1, páginas 18 y 19.

<sup>51</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>52</sup> Modelo de evaluación social, determina el ahorro que tienen los usuarios en transporte y tiempo, valorizados según el Ministerio de desarrollo social Chileno, Anexo N°11.

<sup>53</sup> Modelo de valorización económica contempla todo el Macro sistema asociada a CajaVecina, costos directos e indirectos, Anexo N° 21 que compara los costos e ingresos del ecosistema completo versus usar transacciones de canales alternativos como sucursales BancoEstado, ServiEstado o cajeros automáticos.

<sup>54</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>55</sup> Fuente: (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, Agosto 2016). Hitos asociados a la estrategia de Inclusión Financiera de Chile y N° Recuadro 1. Banca estatal e Inclusión Financiera Datos a octubre 2015, páginas 18 y 19.

### **Evolución de la industria Bancaria<sup>56</sup>:**

La industria bancaria se desarrolló a través de sucursales físicas, hasta la segunda mitad del siglo XX que implica la contratación de personal e infraestructura. En los inicios del siglo XXI, irrumpen la masificación de Internet y la banca electrónica. A través de las páginas Web se buscaba rentabilidad a largo plazo y reducción de costos operativos, dado que las transacciones ya no exigían presencia física, que además impulso nuevas ofertas, todo a “un click”. Así comienza una nueva “forma de hacer banca”, que se llamó banca virtual, que cambio el modelo de negocio bancario (Anexo N° 23).

### **Innovación en la experiencia del cliente<sup>57</sup>:**

Internet y productos digitalizados se transformaron en pilares de la innovación bancaria, y el desafío de los bancos fue como adaptar sus productos y servicios a las nuevas tecnologías<sup>58</sup>. En paralelo, surgen nuevos segmentos de clientes, los “millennials”, dispuestos a invertir y que exigen innovación constante, en tiempo real, la inmediatez en el servicio toma relevancia.

### **La evolución en Chile.**

El sector bancario ha presentado cambios en los últimos años: disminuyó el número de sucursales de Chile entre los años 2012 – 2015 en un 5%, mientras que para el periodo 2003 y 2012, el aumento fue superior al 55%<sup>59</sup>; las cuentas corrientes se duplicaron entre los años 2002 y 2015, y las cuentas vistas se multiplicaron por siete, lo que generó un aumento explosivo de transacciones mensuales. El efectivo disponible a través de Cajeros automáticos, corresponsalías bancarias y POS con vuelto crecieron exponencialmente y transformaron a Chile en el cuarto país del mundo con mayor cobertura (Anexo N°24), Cambio el modelo de atención y de relacionamiento de la banca chilena, sumando a la banca ofertas desde las Cajas de Ahorro y préstamo, la banca Retail, los supermercados, entre otras.

---

<sup>56</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>57</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>58</sup> Para mayor detalle ver Parte II de la alumna Marta Jancso A, perteneciente al Caso de Estudio CajaVecina S.A para Optar al grado de Magister en Administración MBA (U. de Chile) de las alumnas Karla Barriga y Marta Jancso, profesor guía Sr: Ismael Oliva.

<sup>59</sup> Fuente: (INE CE LADE)

A su vez, la banca “on line” (servicios financieros en los celulares), creció desde un 11 % en el año 2011 a un 38 % en el año 2014, con evidencias de que el efectivo fue sustituido por transferencias bancarias, pagos con tarjetas bancarias de crédito y débito, entre otras. Ejemplo de lo anterior fueron: el aumento de un 17 % de clientes que ingresaron a la web privada de los bancos<sup>60</sup> y el aumento de las transferencias electrónicas vía internet, quintuplicada para los años 2006 y 2016<sup>61</sup>. Algunos ejemplos del avance tecnológico y la innovación en la banca de Chile:

**Banco de Chile: Ignacio Vera, Gerente División Operaciones y Tecnología del Banco de Chile, reconocido como el mejor banco digital en Chile año 2016 opinó que<sup>62</sup>:** “Uno de los principales desafíos que tiene la industria financiera es la transformación digital. Los clientes han cambiado, ya no son los mismos que 20 años atrás y las sucursales de hoy no serán iguales a las del futuro. La cantidad de transacciones no presenciales versus las realizadas a través de canales presenciales crece todos los años y debemos estar preparados para enfrentar este nuevo escenario.”” La inversión en tecnología se ha vuelto fundamental para hacer a las organizaciones más eficientes. Con esto nos hacemos más eficientes y generamos un servicio de mayor valor para nuestros clientes.” Entre ellas se encuentran las nuevas aplicaciones móviles, la renovación de nuestra página web, el lanzamiento del proyecto de centro de negocios para brindar atención a los clientes en las sucursales y en el call center, el lanzamiento de la plataforma selfservice y la incorporación del proyecto de Business Intelligence, entre otros”.

**Banco Santander Chile: “Santander Revoluciona la forma de Hacer Banca en Chile: aperturó dos cafeterías para acercarse a la comunidad”<sup>63</sup> ;** “Banco Santander lanzó este jueves una innovadora forma de hacer banca, en un cada vez más mundo digital. El banco inauguró este medio día dos Work/Café Santander, que se encuentran en El Golf (Apoquindo 3575, Las Condes) generándose un nuevo concepto de sucursal bancaria, destacan las cafeterías –con descuentos exclusivos para clientes de tarjetas Santander- así como un área de coworking abierta a todo público y con Wifi gratuito, que permitirá a los usuarios tener espacios para reuniones o generación de ideas, como señalan desde el Santander.” “En la instancia, Matías Sánchez, gerente Banca Comercial de Santander, indicó que “la digitalización de los servicios es hoy parte de nuestra vida, y hacia allá se encamina la banca.

<sup>60</sup> (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena, abril 2017)

<sup>61</sup> Número de transferencias electrónicas de fondos (Incluye pagos en línea y transferencias electrónicas de fondos iniciadas vía Internet, banca telefónica o cajero automático, de personas y empresas), 2014, (Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena, Marzo 2016)

<sup>62</sup> Fuente: (Revista Gerencia, 2017)

<sup>63</sup> Fuente: (El mostrador, 2016)

Justamente los cambios tecnológicos y de hábito nos llevan a relacionarnos de una manera distinta con los clientes, donde ellos valoran poder acceder a nuestros servicios de manera remota, pero también favoreciendo la autogestión".

**BancoEstado de Chile:** En diciembre 2016, tenía más de 12 millones de clientes. Para el Banco Estatal, la cobertura digital es relevante. De los más de 185 millones de transacciones que el banco realiza cada mes, 7 millones (3,7%) se hicieron en sucursales; 2,7 millones de clientes eran usuarios activos de internet y efectúan más de 41 millones de transacciones (22%) y otros 2,4 millones se conectaron al Banco con su Smartphone para efectuar transacciones por internet o a través de la banca móvil que reporta cerca de 23 millones de transacciones (13%)". La tasa de crecimiento en el uso de la plataforma móvil fue de 40% anual, por lo que el lanzamiento de "PagoRUT" con más de 3,6 millones de interacciones en diciembre 2016, viene a responder al cambio tecnológico en curso.

#### **CajaVecina: Oportunidades Futuras**

Entre los años 2006 y 2016, CajaVecina fue una potente herramienta en la implementación de las estrategias del BancoEstado que apoyaran la inclusión financiera del país y el mandato social encomendado al Banco público de Chile. En diciembre de 2016 CajaVecina se convirtió en el canal presencial con mayor cobertura del Banco con 19.200 puntos de atención. A través de su modelo de negocio, CajaVecina permitió que millones de personas accedieran a productos y servicios bancarios de calidad, fomentó la educación financiera y mejoró la calidad de vida de las familias, su entorno y los comercios en zonas: alejadas, vulnerables o de alto riesgo social, en aquellas comunas o localidades donde el resto el sistema financiero no tenía oferta, pues los consideraba de baja o nula rentabilidad (Anexo 11).

En alianza con y para la comunidad, se implementó el servicio de CajaVecina "en los barrios", donde vivían o trabajaban las personas, fomentando así el desarrollo y la economía local, pues quienes mantenían un plástico del BancoEstado o alguna de los casi 9 millones de CuentaRut recibieron el abono del sueldo, los subsidios o beneficios del Estado y accedieron al efectivo en ellas. Así, en la CajaVecina del barrio, podrían realizar transacciones financieras, fomentando con ello además las compras de abarrotes, pan u otra mercadería imprescindible en los hogares de los miles de trabajadores, dueñas de casa, inmigrantes o jóvenes que acudían al negocio a efectuar estas transacciones, evitando el desplazamiento a zonas urbanas para efectuar el gasto.

Lo anterior, generó opciones de emprendimiento, ingresos extras por mayores ventas y comisiones asociadas al servicio y aumento la oferta de valor en los comercios con el modelo de corresponsalía bancaria de Banco del Estado de Chile. CajaVecina derribó barreras geográficas, conectó zonas del territorio chileno apartadas, integrando millones de habitantes, mediante los servicios que dispone CajaVecina, fomentando el ahorro familiar con menores gastos de movilización, tiempo y alimentación en zonas apartadas y sectores vulnerables de la población.

En este modelo de beneficio directo para los habitantes y comercios asociados, se derribaron varios paradigmas relacionados con las capacidades de las personas que utilizarían este servicio, ya que al tratarse de zonas en donde la penetración de servicios financieros era nula, podría significar una desventaja para el uso, credibilidad y confianza en el modelo. Sin embargo, por ser CajaVecina un modelo con transacciones simple para los comercios y del alto impacto para los usuarios, facilitó la masificación de la Red, fomentando lazos fuertes entre los corresponsales y las comunidades.

Como hemos visto, propuesta de CajaVecina fue beneficiosa para quienes participan del ecosistema de la corresponsalía, en un modelo colaborativo con beneficios para: las comunidades que tienen servicios financieros disponibles todos los días del año en horario ampliado; los corresponsales que además de los ingresos del sistema, aumentan sus ventas y se convierten en un “servidor” comunal; las personas usuarias de la red que ahorran tiempo y dinero al efectuar los trámites donde viven o trabajan; al banco BancoEstado que accede a transacciones a un menor costo que las otras redes presenciales y puede generar presencia y capilaridad para efectuar su labor de inclusión financiera y al Estado que puede distribuir sus beneficios y políticas sociales, generando un círculo virtuoso que sólo permite incrementar los beneficios que se obtendrían en forma individual.

Al comenzar a planificar la estrategia comercial de CajaVecina para los años 2017 -2020, Marta debía tomar una decisión para presentar la próxima semana al directorio. Así mira el mapa transaccional de los clientes de BancoEstado y la estrategia de digitalización del Banco para igual periodo y se pregunta si CajaVecina podrá continuar expandiendo su red de atención y sus servicios con el formato actual o deberá efectuar ajustes a su estrategia, a la oferta de valor, a los servicios, a la tecnología o simplemente deberá resignarse a ver como las transacciones financieras en los celulares e internet terminan por derrumbar el presente exitoso de CajaVecina.

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

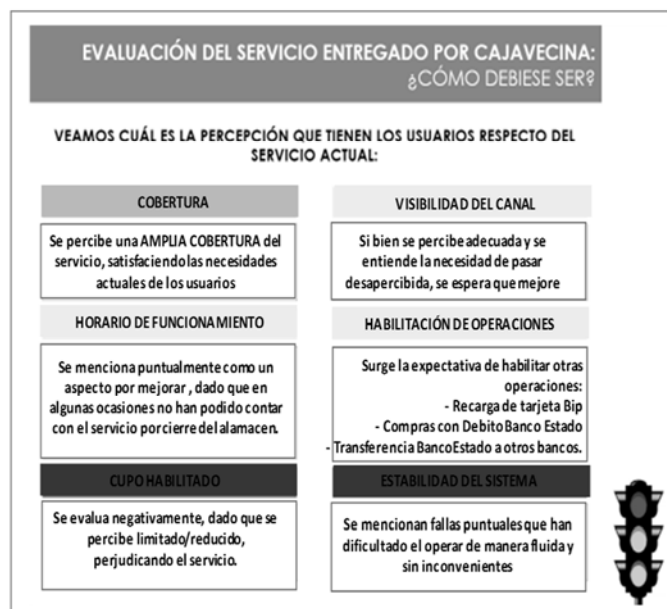
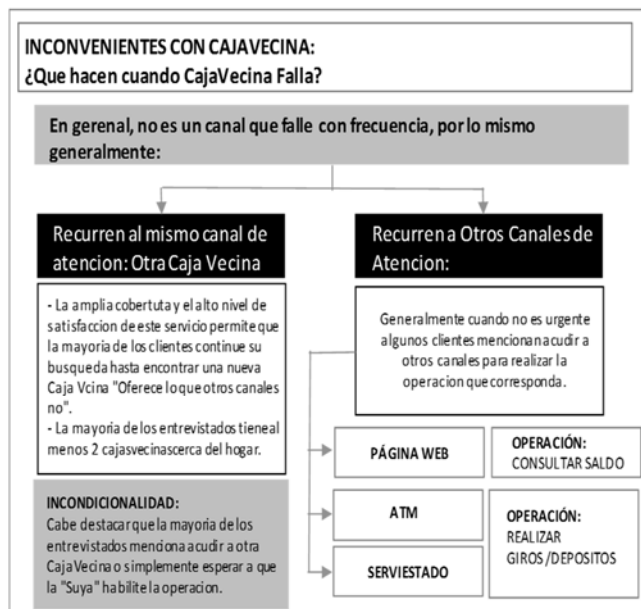
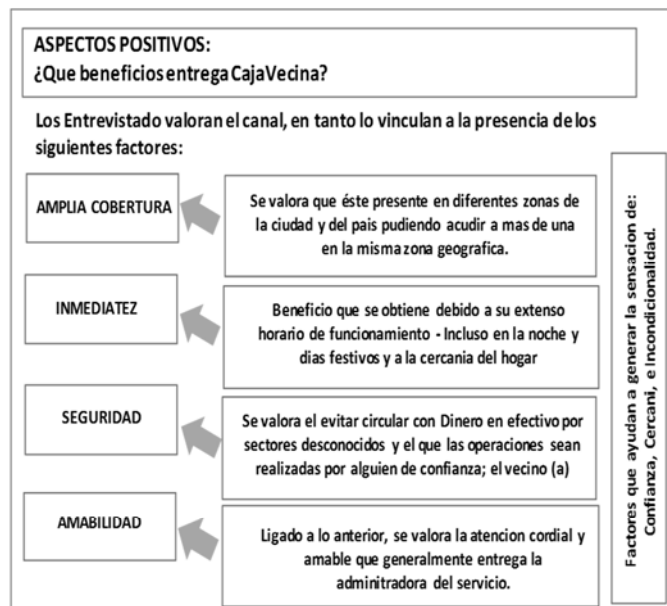
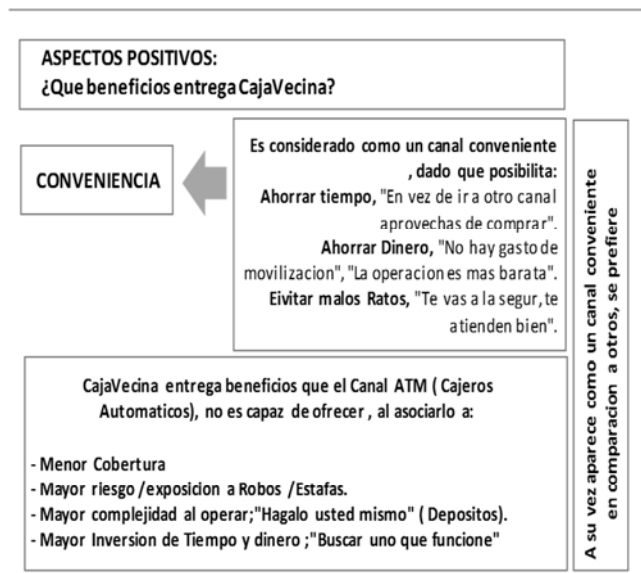
Las alternativas que la gerente general debe analizar para proyectar CajaVecina al futuro son:

1. ¿Continuar con la misma estrategia y oferta de valor disponible y disminuir la transaccionalidad o la cobertura?
2. ¿Incorporar más transacciones financieras de pagos de servicios, recarga de celulares que pueden ser rápidamente absorbidas por los canales sustitutos de BancoEstado o la competencia y que sostendrán por un tiempo limitado el crecimiento de CajaVecina?
3. ¿Innovar en el mix transaccional incorporando servicios y transacciones masivas, de gran valor para un grupo relevante de la población, analizando los servicios de otras empresas del estado como (Fondo Nacional de salud (FONASA), Registro Civil de Chile (Pago de certificados), papeletas de atención médica para Isapres (Bonos), recaudaciones del Estado (contribuciones, derechos de basura, patentes, entre otras) y modificar la oferta de valor de CajaVecina con transacciones distintas a las tradicionalmente financieras?
4. ¿Avanzar en la “digitalización de la CajaVecina”, llevando los servicios disponibles actualmente y futuros a un Tablet o al celular, disminuyendo así el time to market hacia una estrategia con liderazgo en costo?
5. ¿Generar una estrategia complementaria de marketing y posicionamiento de marca relevando el valor social de CajaVecina en la comunidad a través de campañas comunicacionales, premios internacionales, potenciar el “modelo de gestión” con otros bancos públicos del continente, generar un plan de sostenibilidad con las municipalidades, potenciando el ser una empresa “B” de economía colaborativa, ¿entre otras?

Es tiempo de iniciar el proceso de planificación de CajaVecina y la Gerente General debe tomar una decisión para presentar al directorio y analiza la información disponible.

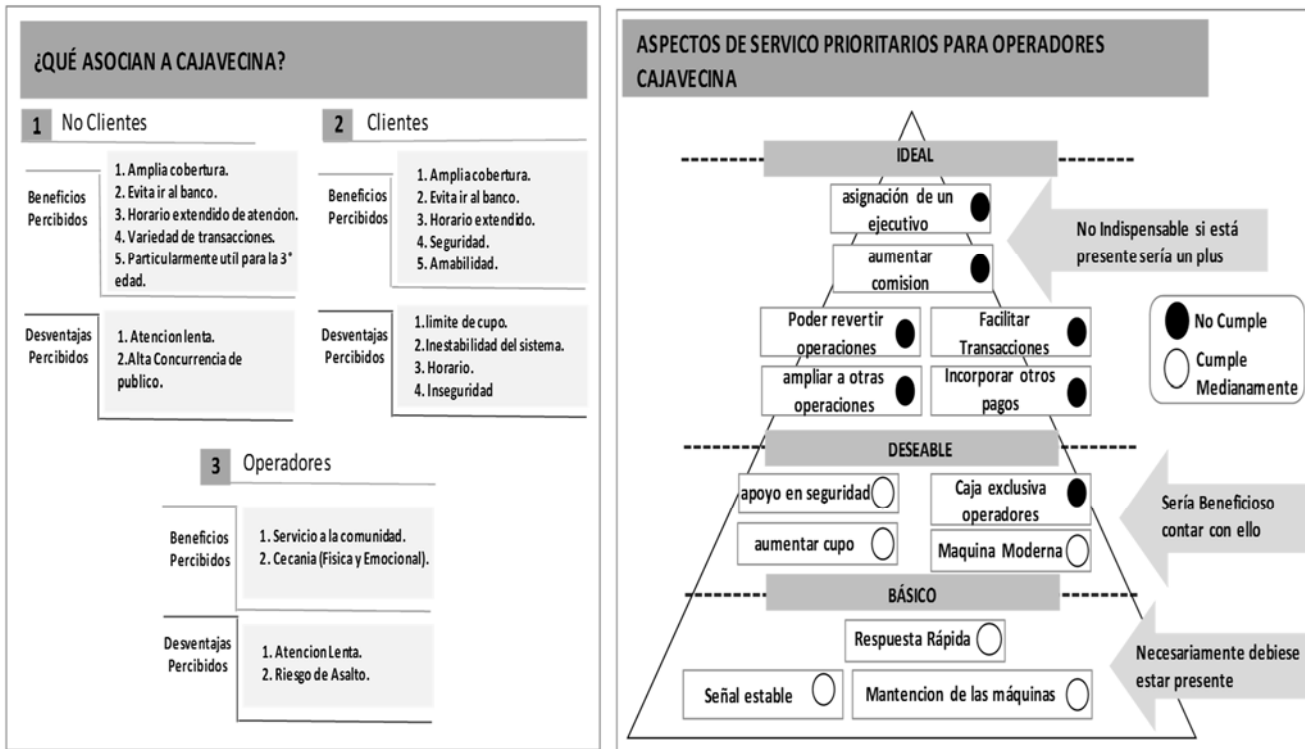
## ANEXO N°1: ESTUDIO CUALITATIVO DE CANALES DE ATENCIÓN CAJAVECINA

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



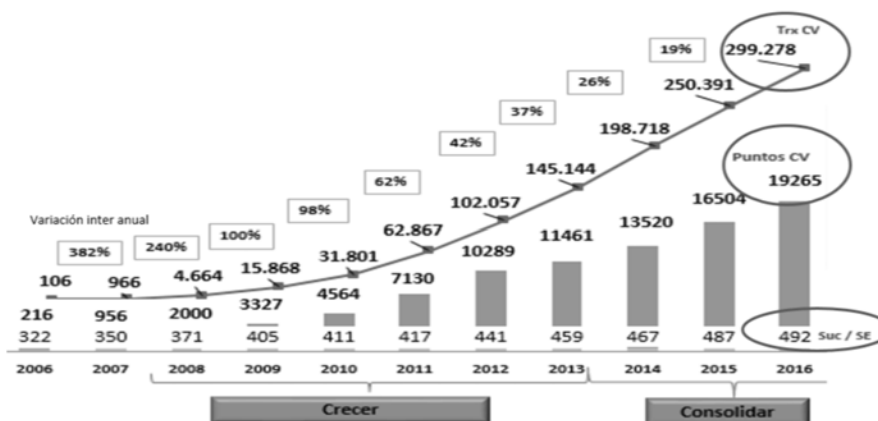
## ANEXO N°2: ESTUDIO “EXPECTATIVAS DE SERVICIO Y ATRACTIVO DE LAS NUEVAS OFERTAS DE VALOR CAJAVECINA”

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



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

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



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



**ANEXO N° 3B: RED CAJAVECINA EN NUMERO DE PUNTOS Y TRANSACCIONES POR REGIÓN, A NOVIEMBRE 2016** (Fuente: Elaboración propia/ Infografía CajaVecina noviembre 2016 / emitido en diciembre 2016)



**ANEXO N° 4: TABLERO DE CONTROL DE LA GESTION DE CAJAVECINA, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2016** (Fuente: Elaboración propia CajaVecina, directorio N° 95 – Enero 2017)

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

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

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

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

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

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

[http://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/memorias-bancoestado/año\\_2016](http://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/memorias-bancoestado/año_2016).

## Lineamientos estratégicos



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

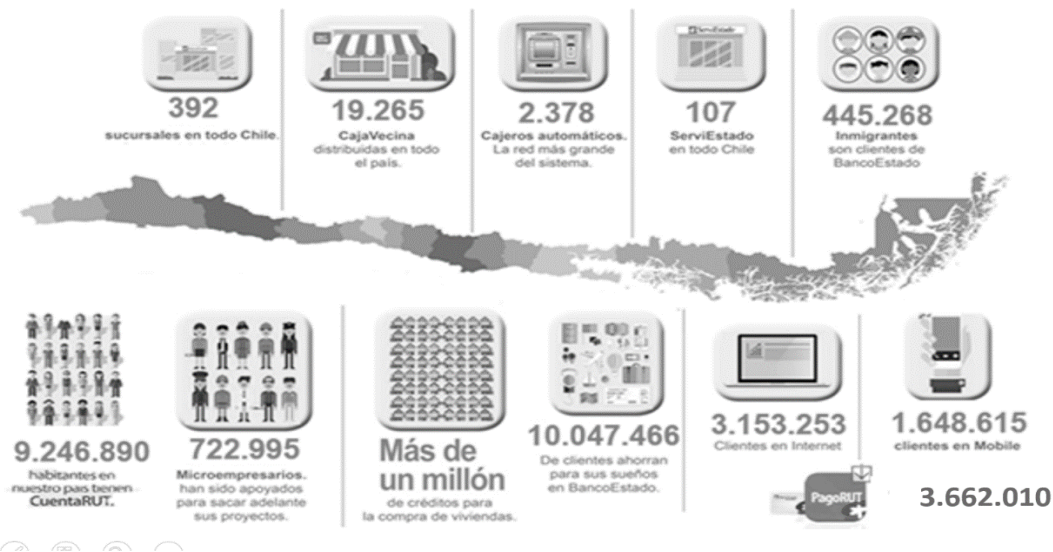
En esta línea y como parte del proceso de transformación que está viviendo el banco, durante 2016 se creó la Dirección de Transformación, cuya misión principal es acelerar el proceso de transformación de la organización con especial foco en el ámbito digital. Es también una de las encargadas de incorporar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

### 3.2.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

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

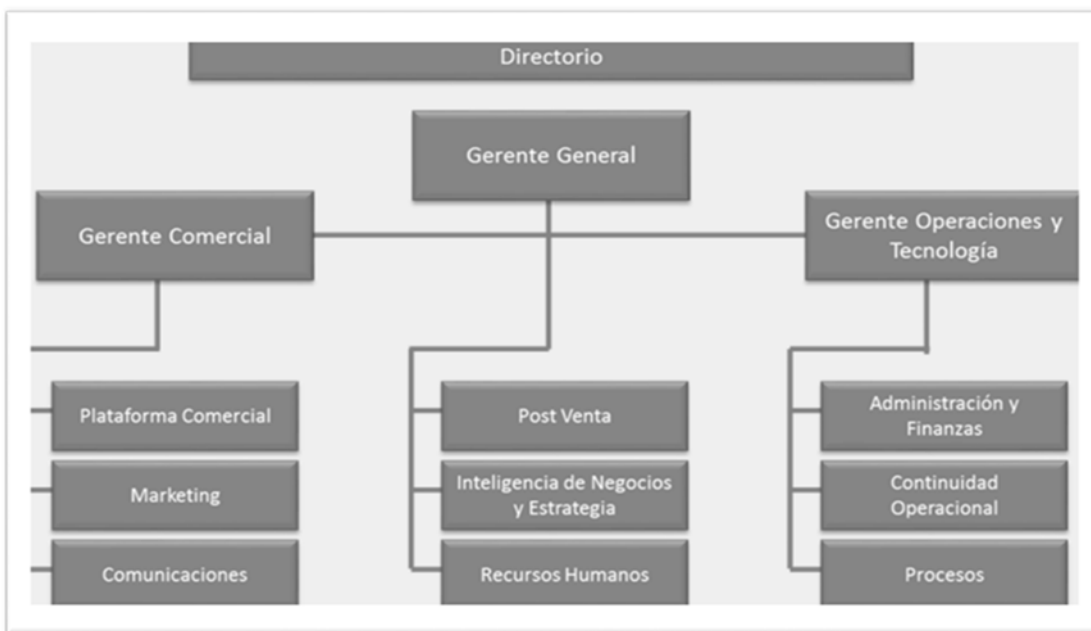
### ANEXO N°7: MAPA DE CANALES DE ATENCION Y PRODUCTOS BANCOESTADO

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



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

(Fuente: Elaboración propia CajaVecina, noviembre 2016)



(Fuente: Elaboración propia CajaVecina, noviembre 2016).

1. **Sociedad de servicios transaccional CajaVecina S.A**”, Autorizada el 31 de Julio del mismo año según el artículo 74 de la Ley General de Bancos Chilena, por la SBIF (súper intendencia de bancos e instituciones financieras), organismo regulador y supervisor de las SAG en Chile, y es una Sociedad de Apoyo al Giro de BancoEstado que opera en un modelo de corresponsalía bancaria.
  
2. **CajaVecina es un modelo de Corresponsalía Bancaria:**  
 Concepto tiene origen en Brasil, cuando el Banco Central reconoce formalmente a los “corresponsales bancarios”. En este contexto “Caixa Econômica Federal” intensificó su relación con la cadena nacional de administraciones de lotería para ampliar la gama de servicios que se ofrecían en esos establecimientos (Kumar et al., 2006). En opinión de los investigadores: Tuesta, Cámara y Urbiola en documento: BBVA Research de Abril 2015; “Extendiendo el acceso a los sistemas financiero formal; el modelo de negocio de los corresponsales Bancarios”, “Los corresponsales bancarios son un canal de acceso complementario a las sucursales bancarias y se definen como banca sin sucursales, generando puntos de acceso físico en comercios, directo al sistema financiero, a través de acuerdos con los bancos para ofrecer servicios financieros en su nombre”. En Chile, la “banca Corresponsal” es una figura no incorporada bajo dicha denominación por la legislación bancaria chilena, pero sus operaciones pueden ser realizadas por los Bancos y las Cajas de Ahorro y crédito (ver recopilación de normas Actualizadas (RAN 20-7, 2.2. de la Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)). En el caso de los Bancos, los servicios pueden ser realizados a través de una Sociedad de Apoyo al Giro (SAG) o directamente por el Banco mediante la externalización de servicios, quedando para tales efectos sujetos a lo dispuesto en el Capítulo 20-7 RAN del Banco Central de Chile. Las “SAG” son sociedades de giro específico, constituidas por uno o más bancos, para prestar servicios destinados a facilitar el cumplimiento de los fines de los bancos y además a través de ellas, los bancos pueden efectuar determinadas operaciones de su giro, y quedan sujetas a lo dispuesto en el art. 74 de LGB y en el capítulo 11-6 RAN. Para su constitución se requiere autorización expresa de SBIF, la cual aprueba sus estatutos y modificaciones posteriores. Ejemplos de SAG en Chile: Transbank (procesamiento y Adquierecia; Nexus: seguridad; Redbank: cajeros automáticos). Ejemplo de corresponsalías en Chile: CajaVecina de Banco del Estado de Chile y SuperCaja del Banco Santander-Chile. Fuente: Banca Corresponsal Reflexiones Críticas desde el Outlier, Raphael Bergoeing Vela, Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, Mesa Redonda: Banca Corresponsal y Cuentas Simplificadas ASBA – FOMIN/BID Washington D.C., 26 de julio de 2013.
  
3. **“Sociedad de Apoyo al Giro “ del BancoEstado:**  
 Las principales referencias regulatorias se encuentran contenidas en la Recopilación Actualizada de Normas de la SBIF (Capítulo 11-6 sobre inversiones en sociedades en el país y Capítulo 20-7 sobre externalización de servicios). En la Ley General de Bancos (LGB), título IX, párrafo 2, define una “Sociedad de Apoyo al Giro” según Artículo 74 que: “Los Bancos podrán, también, previa autorización de la Superintendencia, y cumpliendo los requisitos generales que para el objeto específico ella establezca mediante norma de carácter general, ser accionistas o tener participación en una sociedad cuyo único objeto sea uno de los siguientes: a) Prestar servicios destinados a facilitar el cumplimiento de los fines de las entidades financieras. b) Que por su intermedio las instituciones financieras puedan efectuar determinadas operaciones de giro bancario con el público, excepto la de captar dinero. Una vez otorgada a un banco la autorización para constituir una sociedad con un objeto determinado, ella no podrá denegarse a otros bancos.
  
4. **Malla Societaria de CajaVecina:**  
 Sus 2 accionistas fueron: BancoEstado (99,85%) y BancoEstado Centro de Servicios S.A (0,15% y el marco normativo legal bajo el que se regulo se enmarco en la Ley General de Bancos, supervisado por la SBIF<sup>64</sup> y el modelo de supervisión de Filiales.

---

<sup>64</sup> LGB, Artículo 75, señala que “La Superintendencia tendrá a su cargo la fiscalización exclusiva de las sociedades a que se refiere la letra b) del Artículo 70, y el Artículo 74, incluso para los efectos del registro de los valores que emitan y estará facultada para dictar las normas generales a que deberán sujetarse en sus operaciones, según el giro que realicen”.

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

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

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

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

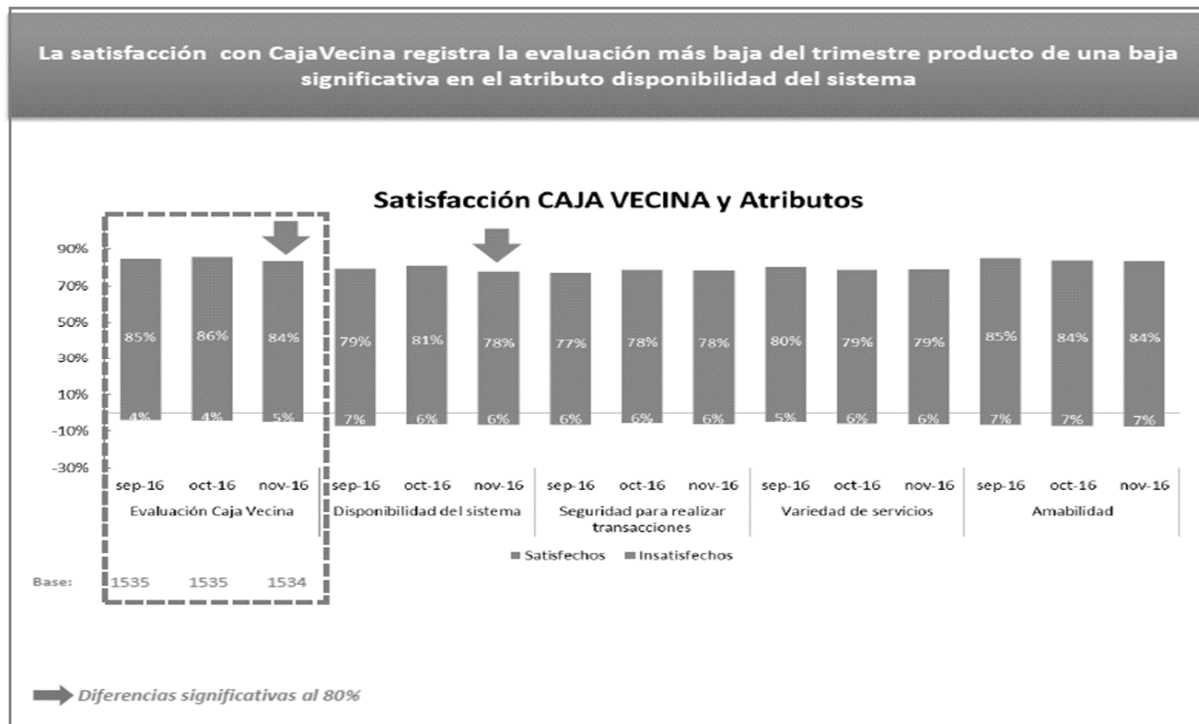
Monto (MM\$)	MontoNov2016	MontoNov2015
Deposito	\$ 198.277	\$ 171.884
Giro	\$ 212.735	\$ 179.763
Otros	\$ 2.374	\$ 2.116
Pgo. Servicio	\$ 99.085	\$ 84.609
Pgos Bancarios	\$ 10.153	\$ 10.109
Transferencia	\$ 35.333	\$ 22.035
Vta.Recarga	\$ 7.589	\$ 7.360
<b>Total</b>	<b>\$ 565.546</b>	<b>\$ 477.876</b>

TX = transacciones.

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

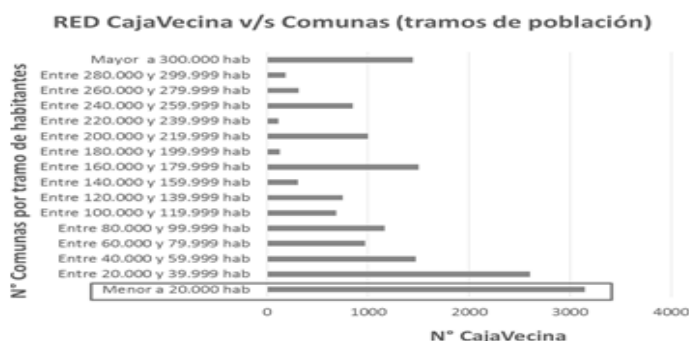
### ANEXO N° 10: INDICADOR DE SATISFACCION USUARIOS DE CAJAVECINA, NOVIEMBRE 2016

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



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

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



**19% de las CajaVecina en comunas con población menor a 20.000 habitantes**

**7,7% se encuentran en comunas con al menos el 60% de la población es rural**

**Con CajaVecina existe ahorro de:**

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

**Según encuestas a clientes:**

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

**Consideraciones Metodológicas**

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

**Fórmulas Aplicadas****\_(Mideplan)**

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

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

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

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

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

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

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

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

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

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

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

**Supuestos :**

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

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

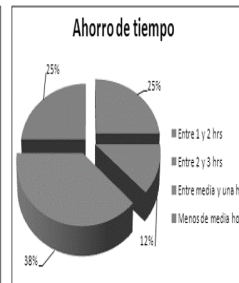
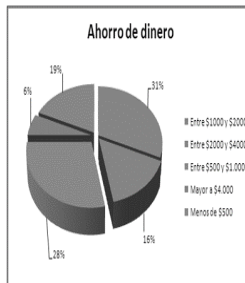


Menos de 18.000 Hab	31%
Entre 18.000 y 100.000 Hab	31%
Mayor a 100.000 Hab	38%

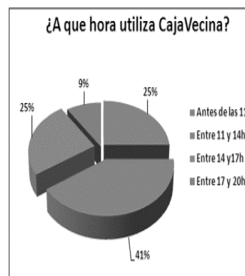
**Comunas grandes (Más de 120.000 hab)**  
Arica, Antofagasta , Punta Arenas, Concepción, Talca , Cerro Navia, Quilicura, San Bernardo, La Florida y Maipú.

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

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



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



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

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

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

**Recuadro 1. Banca estatal e Inclusión Financiera**

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

**Tabla R1: Caja Vecina y CuentaRUT**

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

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

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

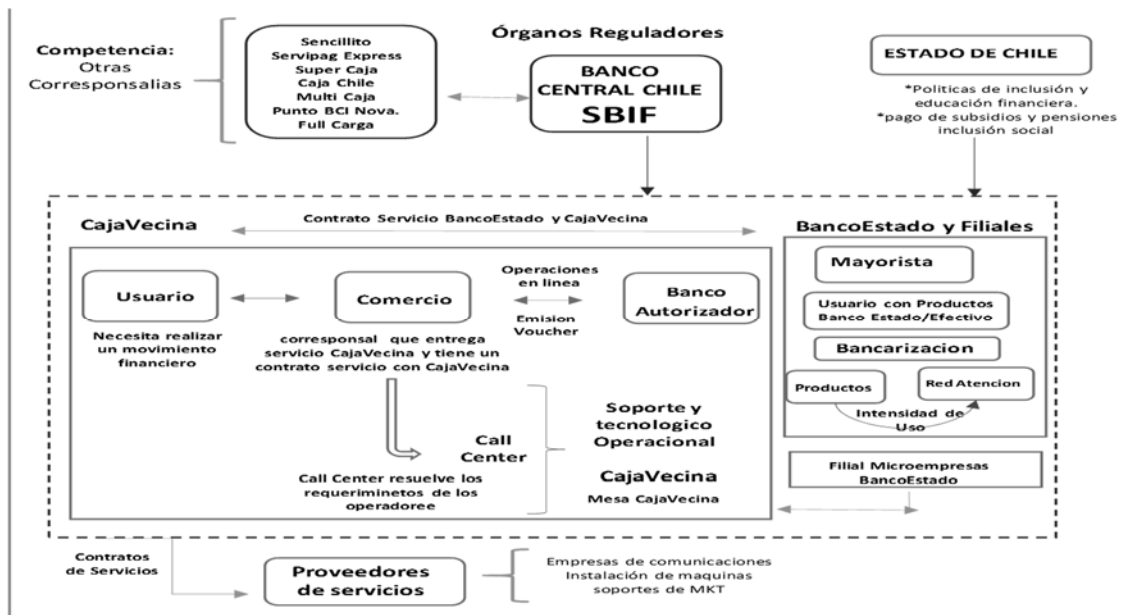
(ii) Se mide como cociente entre el número de productos CuentaRUT vigente, y el total de cuentas de administración del efectivo del sistema financiero (total de cuentas corrientes y cuentas de depósito a la vista).

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

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

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

## ANEXO N° 13: ECOSISTEMA DE CAJAVECINA Fuente: CajaVecina, abril 2016)





**Modelo de relaciones en el ecosistema:**

- **Clientes y usuarios de la red:** Clientes y no clientes de BancoEstado acuden al comercio con CajaVecina para efectuar transacciones del mix disponible, con dinero o plásticos del Banco Estado.
- **Corresponsales:** Comercios<sup>65</sup> segmento microempresa, que tienen en su negocio una “CajaVecina” regulado a través de un contrato de servicio.
- **BancoEstado /CajaVecina:** A través de un contrato de servicio BancoEstado “compra transacciones” a CajaVecina a precio pactado en dicho contrato. CajaVecina vende además transacciones de “recaudación” a compañías de telecomunicaciones en formato de recarga de minutos de pre pago a celulares y TV. Las transacciones “viajan” desde el POS (comercio) hacia el sistema autorizador en BancoEstado, quien aprueba o rechaza la operación y envía la respuesta de vuelta al terminal. Luego se imprime el comprobante (Boucher) validando la transacción al cliente. En el caso de los pagos de servicio, se suman los agentes “concentradores” de empresas de servicio<sup>66</sup> que operan como intermediarios de información. Finalmente, CajaVecina pagará a los comercios las comisiones correspondientes a cada transacción efectuada.
- **Banca mayorista BancoEstado:** se relaciona con las grandes empresas proveedoras de alimentos (bebidas, cigarros u otros productos para los comercios) y de servicios (agua, luz, entre otras) para establecer un convenio de operación a través de CajaVecina, en un modelo de “Alianza Comercial”. El mayorista tiene además la posibilidad de ofrecer sus productos a los comercios de la Red.
- **Operaciones y Sistemas de BancoEstado:** Apoya la continuidad del negocio, los nuevos desarrollos, mejoras y optimizaciones del software y Hardware de los puntos, así como provisión de equipos, la gestión sobre las plataformas tecnológicas y operacionales, el procesamiento transaccional, los servicios de monitoreo, control contable, post venta tecnológica entre otros.
- **Filial Microempresa BancoEstado:** Segmento al que pertenecen los comercios, entre las principales funciones, esta evaluar a los comercios microempresarios para otorgar la línea de sobregiro necesaria para las transacciones en efectivo.
- **Empresas Proveedores de Servicios:** Proveedoras de tecnología (suministro de máquinas), de conectividad (Telco<sup>67</sup>), soporte operacional (reclamos, cuadraturas de movimientos, etc.) call center, implementación y capacitación de puntos, provisión de equipos, distribución de material de publicidad, mantención de puntos, monitoreo transaccional entre otras. Parte de la cadena de valor en la operación de CajaVecina externalizada bajo un modelo de licitación de servicios, que genera una relación contractual permitiendo gestionar y administrar los servicios de venta y post venta para el correcto funcionamiento del canal. Son controlados: estándares de servicio o tiempo de respuesta que premian los sobrecumplimientos y castigan los atrasos. Los protocolos de atención son entregados, monitoreados y actualizados por CajaVecina. Variables como la calidad de la atención y correcta entrega de información son medidos a través de encuestas de calidad, reuniones con corresponsales, clientes principalmente.
- **Estado:** Parte del mandato social de BancoEstado es trabajar muy coordinado con el Estado de Chile, ya sea a través de las políticas sociales, la cobertura de servicios financieros o la entrega de beneficios estatales.

65 98 % de los comercios son microempresarios. 68 % son mujeres de edad promedio 49 años, 38 % hombres de edad promedio 51 años. Todos “persona natural con giro comercial”.

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

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

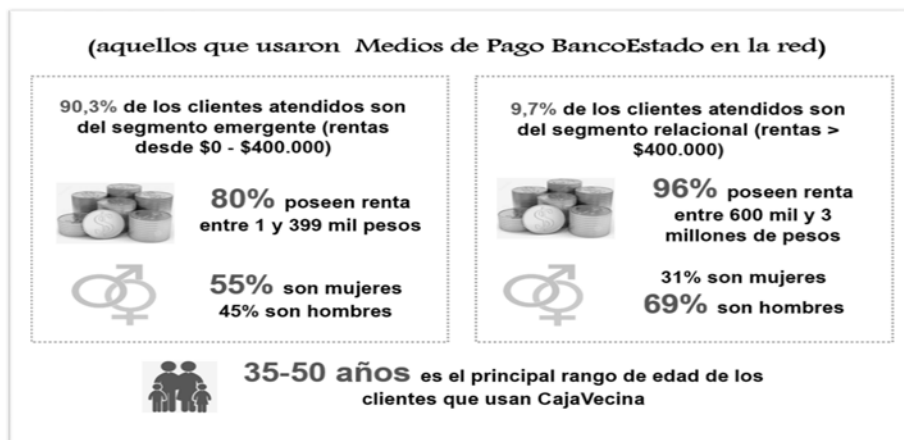
## ANEXO N° 14: PARTICIPACIÓN DE REDES DE CORRESPONSALIA EN CHILE

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

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

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

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



## ANEXO N° 16: INFOGRAFIA CORRESPONSALES DE CAJAVECINA

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

### Clientes – Corresponsales Operadores CajaVecina



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

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



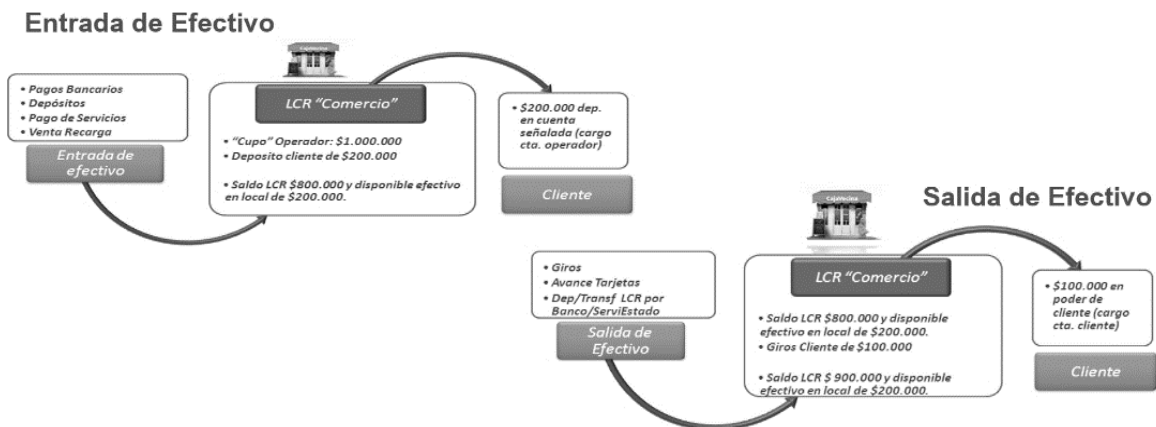
Fuente: BancoEstado Microempresas, Abril 2016.

\* Mayo 2016

## ANEXO N° 17: FLUJO DE EFECTIVO EN CAJAVECINA

(Fuente: elaboración propia CajaVecina)

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



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

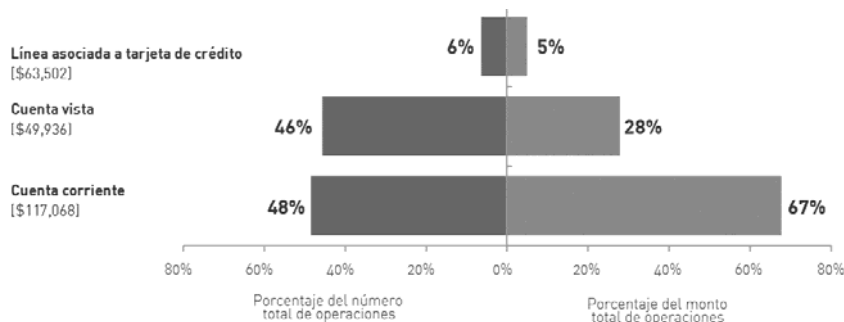
**Tarjetas BancoEstado que operan en CajaVecina:**

◁ CuentaRut, Chequera Electrónica, Cuenta Corriente y Cuenta de Ahorro

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

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

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

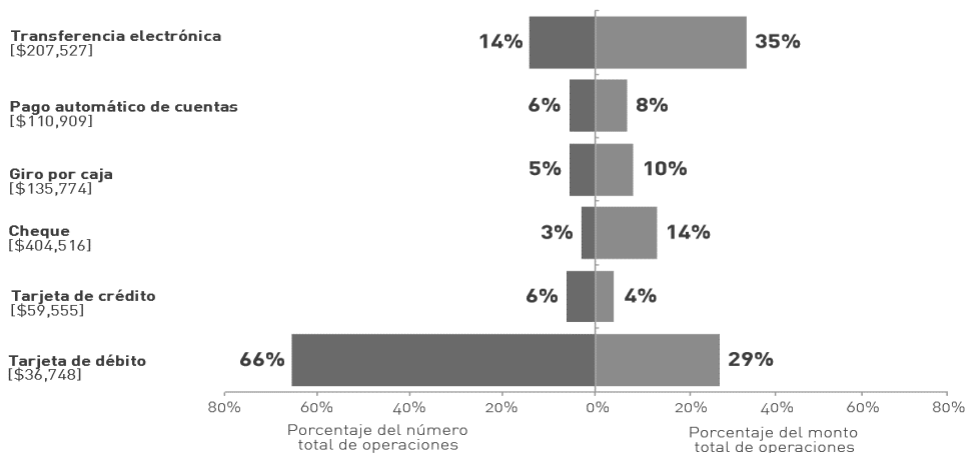


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SBIF.

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

### ANEXO N° 18B: “INSTRUMENTOS DE PAGO”

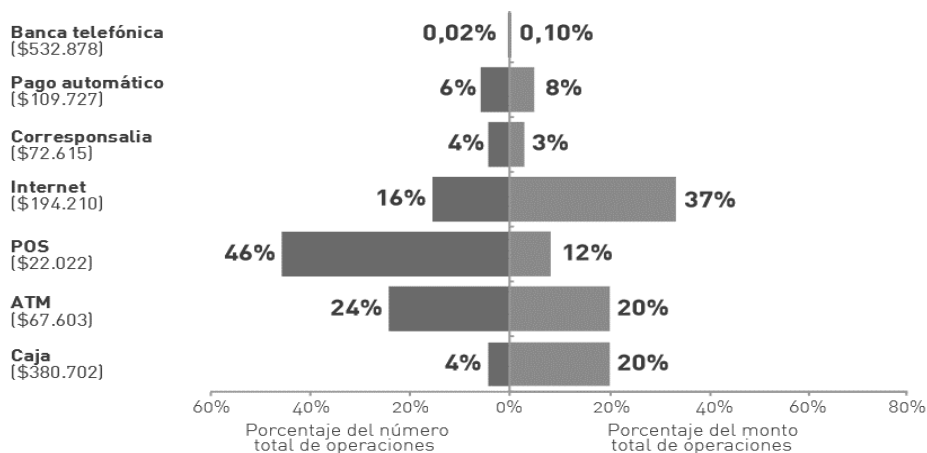
(Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, Agosto 2016, Capítulo 4, Página 30).



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

### ANEXO N° 18C: “CANALES DE PAGO”

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



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

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

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

CajaVecina 2016 M\$	Stakeholders	Directos CV	Negocios Indirectos	TOTAL
Ingresos				
Comisiones por recarga	CajaVecina	\$ 6.645		\$ 6.645
Comisiones txs Cta. RUT	CajaVecina		\$ 18.565	\$ 18.565
Comisiones por recaudación emp	Neg Transac		\$ 7.553	\$ 7.553
Comisiones otras tarjetas vista	Bca Masiva - Rel		\$ 2.097	\$ 2.097
Saldos vista ME	Mediana Emp		\$ 850	\$ 850
Saldos vista PE	Pequeña Emp		\$ 34	\$ 34
Rendimiento financiero de Micro emp.	Microempresas		\$ 880	\$ 880
Otros ingresos financieros	CajaVecina	\$ 84		\$ 84
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 6.729</b>	<b>\$ 29.978</b>	<b>\$ 36.707</b>
Comisiones comercio	CajaVecina	-\$ 23.942		-\$ 23.942
Gtos. Operacionales	CajaVecina	-\$ 2.394		-\$ 2.394
Costo txs	GDOS - Canales		-\$ 11.971	-\$ 11.971
Costo BEME (% caja vecina)	Microempresas		-\$ 1.465	-\$ 1.465
Costo financiero Línea Crédito	Microempresas		-\$ 669	-\$ 669
Castigos por Robos, fraudes y errores Vta Rec	GDOS		-\$ 450	-\$ 450
<b>TOTAL GASTOS/COSTOS</b>		<b>-\$ 26.336</b>	<b>-\$ 14.555</b>	<b>-\$ 40.891</b>
<b>RESULTADO PROFORMA</b>		<b>-\$ 19.607</b>	<b>\$ 15.423</b>	<b>-\$ 4.184</b>

Resumen txs	299.274.230		
Caso N° 1 Sin Precio de Transf. a BE trx CajaVecina			
Ingreso por tx	22	100	123
Gasto/costo tx	-88	-49	-137
<b>Resultado sin precio de transferencia</b>	<b>-66</b>	<b>52</b>	<b>-14</b>
<b>Resultado con precio de transferencia (\$85)</b>	<b>19</b>	<b>52</b>	<b>71</b>

RELACION EQUIVALENTE DE COSTOS PARA CUBRIR TX CV EN OTROS CANALES	2013	2014	2015	2016	Costo tx (\$)	Participación uso canales sin CV
Costos MM\$					\$ 291	40,7%
ATM Banco	\$ 34.399	\$ 67.379	\$ 72.863	\$ 87.089	\$ 433	38,3%
ATM Redbanc	\$ 35.705	\$ 86.857	\$ 108.418	\$ 129.586	\$ 544	9,3%
Caja ServiEstado	\$ 69.523	\$ 97.192	\$ 136.212	\$ 162.805	\$ 560	11,7%
Caja Banco	\$ 70.685	\$ 115.478	\$ 140.218	\$ 167.594		

<b>Costo Ponderado Alternativo</b>	<b>\$ 42.420</b>	<b>\$ 76.570</b>	<b>\$ 100.260</b>	<b>\$ 119.835</b>		
------------------------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	--	--

Valor calculado con el % de distribución por canales (si no existiera CV)



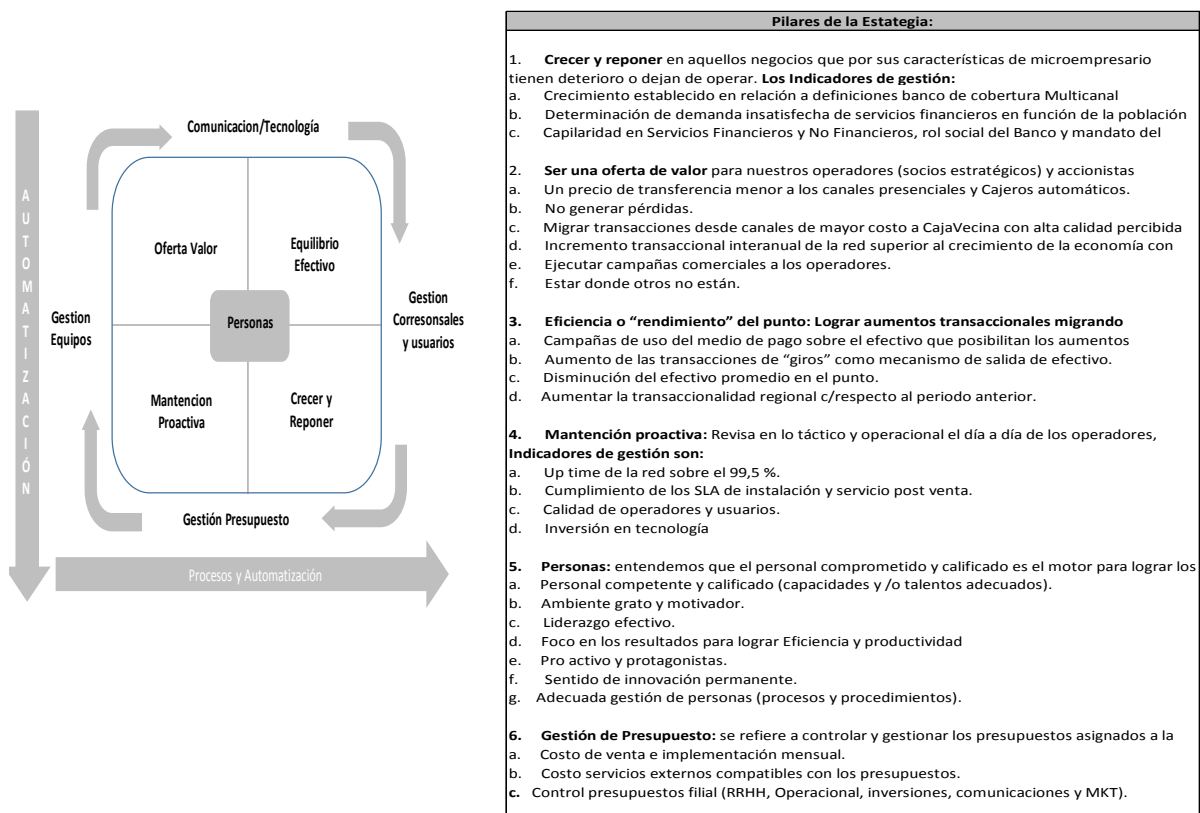
\* Se usó precio transferencia que opero desde febrero a noviembre 2016

## ANEXO N° 20: ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CAJAVECINA AÑOS: 2012, AL 2016 (Fuente: Estados de resultados auditados, años 2012 al 2016, disponibles en las memorias BancoEstado, <http://www.corporativo.bancoestado.cl/antecedentes-financieros/estados-financieros/estados-financieros-anales>)

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

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

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



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

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

Fieles a la estrategia que se implementó según lineamientos estratégicos del Banco y Directorio CajaVecina para los años 2013 -2017, finalizando en diciembre 2016 con los siguientes hitos<sup>68</sup> :**19.265 puntos** de CajaVecina en diciembre 2016, superior un 68 % a los 11.461 puntos disponibles en dic.2013; **Disponibilidad de la red** en diciembre 2016: 99,6 %<sup>69</sup>, superior al 98,05% de la red en diciembre 2013 ;**Up time de la red** <sup>70</sup>en Dic. 2016: 98,41 %, que compara con 99,75 % del mes de diciembre 2013; **Más de 29 millones** de transacciones en Dic.2016, casi el doble con respecto a las 15.086.732 millones efectuadas en diciembre 2013;**Más de 6,6 millones** de transacciones de giros triplicando los giros de dic.2013;**Más de 679.000** transacciones con medio de pago BancoEstado que crecen un 1.000% con respecto al cierre de diciembre 2013; **Más de 608.141** transferencias electrónicas de fondos, ídem situación anterior; **Satisfacción de usuarios** <sup>71</sup> promedio anual 2016 de 85 %. Compara con un 82 % promedio anual del 2013;

<sup>68</sup> Según informe de directorio CajaVecina N° 95 con fecha, Enero 2017 y Panel de control de la filial Diciembre 2013

<sup>69</sup> número de POS que efectuaron transacciones en el mes.

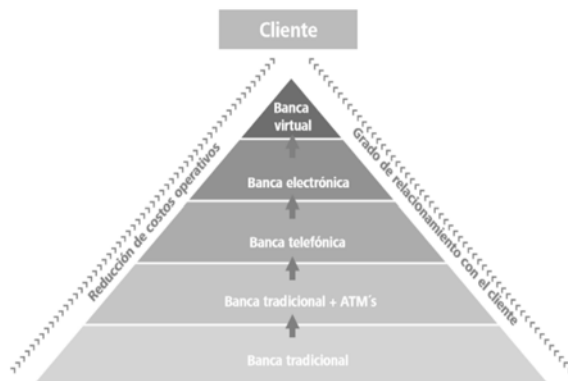
<sup>70</sup> Disponibilidad tecnológica de los puntos o cuánto tiempo estuvieron operando los mismos.

<sup>71</sup> Se mide con la herramienta "caleidoscopio" en la Gerencia de Calidad de BancoEstado. Mide la satisfacción de los distintos canales y segmentos del Banco.

### ANEXO N° 23: EVOLUCION DE LA BANCA

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

([http://www.felaban.net/archivos\\_memorias/archivo20141108173814PM.pdf](http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141108173814PM.pdf))



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

### ANEXO N° 24: TENDENCIAS RECIENTES- MAYORES CANALES

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

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

**Fuente:** SBIF.

## Glosario:

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## Bibliografía

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

16. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (agosto 2016). *"Inclusión financiera en Chile, Agosto 2016"*,. santiago: Número de puntos de acceso e indicadores por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km<sup>2</sup>. Datos a octubre 2015.
17. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (Agosto 2016). Informe de Inclusión Financiera en Chile.
18. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (Enero 2017). *"Número de sucursales y personas, por comuna e institución - Noviembre 2016"*.
19. Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, L. M. (s.f.). LA BANCARIZACIÓN EN CHILE.
20. Vela, Raphael Bergoeing. (2013). Banca Corresponsal Reflexiones Críticas desde el Outlier. Mesa Redonda. En *Banca Corresponsal y Cuentas Simplificadas ASBA – FOMIN/BID Washington D.C, I*.
21. Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo Alide. (2016). Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera Social. En J. C. Romy Calderón.
22. Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.
23. Banco Central de Chile. (s.f.). Ley General de Bancos.
24. Diario Financiero. (2017). Desaceleración económica también golpeo al sector. En R. J. Ostornol, *Celulares en Chile superan los 27 millones y usuarios bajan gasto: prefieren plan de datos y Wifi gratis*.
25. Eduardo Torres M., y Arturo Z. Vásquez-Párraga. (2005). Integrando los Beneficios para el Cliente de Servicios Bancarios. En *Banca Tradicional Versus Banca en Internet*.