



Plan de Marketing: CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

**Fortalecimiento de oferta de valor y relación
con usuarios y red de intermediarios
(operadores).**

Plan de Marketing para optar al Grado Académico de Magister en Marketing

Autor

SEBASTIÁN BARRIGA

Profesor Guía

LESLIER VALENZUELA

PhD, Profesora de la Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile.

Santiago, Chile. Diciembre 2019

INDICE CONTENIDO

1.- Resumen ejecutivo.....	11
2.- Introducción.....	12
2.1.- Industria Financiera.....	12
2.2.- Mercado de Corresponsalía Financiera, Pago de Cuentas y Recarga de Celulares.....	16
2.2.1.- Mercado de Corresponsalías Financieras.....	16
2.2.2.- Mercado de Pago de cuentas y servicios.....	19
2.2.3.- Mercado de Recarga de Celulares en canal presencial.....	22
2.3.- Desafíos de los mercados y negocio.....	24
3.- La Empresa.....	25
3.1.- BancoEstado.....	25
3.2.- CajaVecina.....	27
3.2.1.- Cobertura y Transacciones de CajaVecina.....	28
3.2.2.- Beneficios del servicio CajaVecina.....	29
4.- Análisis situacional.....	29
4.1.- Análisis del Macroentorno.....	30
4.1.1.- Contexto Económico.....	30
4.1.2.- Contexto Político y Legal.....	33
4.1.3 Contexto Social.....	35
4.2.- Análisis del Microentorno.....	36
4.2.1.- Los Competidores.....	40
4.2.2.- Los Segmentos.....	44
4.2.2.1.- Red de intermediarios.....	44

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

4.2.2.2.- Empresas facturadoras.....	46
4.2.2.3.- Usuarios.....	46
4.2.2.3.1.- Usuarios Giradores.....	47
4.2.2.3.2.- Usuarios Pagadores de cuentas.....	48
4.2.2.3.3.- Usuarios Heavy User.....	48
4.2.2.3.4.- Usuarios Esporádicos.....	49
4.2.3.- Conclusiones de Análisis externo.....	49
5.- Análisis Interno CajaVecina.....	51
5.1.- Modelo de Negocio.....	51
5.1.1.- Propuesta de Valor.....	53
5.1.2.- Segmentos.....	55
5.1.3.- Canales.....	56
5.1.4.- Relaciones.....	58
5.1.5.- Actividades Claves.....	59
5.1.6.- Recursos Claves.....	60
5.1.6.1.- Recursos Tangibles.....	60
5.1.6.2.- Recursos Intangibles.....	62
5.1.7.- Relaciones Claves.....	63
5.1.8.- Fuentes de Ingresos.....	63
5.1.9.- Fuentes de Costos.....	64
5.2.- Análisis de valor: Cadena de Valor ampliada.....	65
5.2.1 Actividades primarias.....	66
5.2.2 Actividades de apoyo.....	74
6.- Posicionamiento CajaVecina (actual).....	76

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

6.1.- Imagen y percepción de Marca versus competencia.....	76
6.2.- Reputación Corporativa.....	77
7.- Segmentación.....	79
7.1.- Operadores CajaVecina.....	79
7.1.1.- Arquetipo Operadores.....	81
7.2.- Usuarios CajaVecina.....	89
7.2.1.- Arquetipo usuarios CajaVecina.....	91
8.- Conclusiones de Análisis Interno.....	96
9.- Análisis FODA.....	99
10.- Factores Críticos del Éxito.....	100
11.- Desafío de Marketing, objetivos de marketing y objetivos comerciales del plan.....	101
11.1 Desafío.....	101
11.2 Objetivos Comerciales.....	101
11.3 Objetivos de Marketing.....	102
12.- Mercado Objetivo.....	103
12.1 Usuarios.....	103
12.2 Operadores.....	105
13.- Propuesta de Valor.....	106
13.1.- Nueva propuesta de valor: Usuarios.....	106
13.2.- Nueva propuesta de valor: Operadores.....	107
14.- Estrategia para el cumplimiento de objetivos.....	107
14.1.- Estrategia y plan de foco posicionamiento de marca.....	110
14.1.1.- Formalización de medición de indicadores de salud y posicionamiento de marca.....	112
14.1.2.- Actualización de imagen corporativa y eslogan.....	116

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

14.1.3.- Relato e imagen de estrategia de posicionamiento de CajaVecina.....	121
14.1.4.- Campañas de posicionamiento de marca.....	124
14.2.- Estrategia y plan de foco oferta de valor.....	132
14.2.1.- Lanzamiento de Remesas.....	134
14.2.2.- Lanzamiento de Pick Up CajaVecina.....	140
14.3.- Estrategia y plan de foco crecimiento.....	148
14.3.1.- Levantamiento de interés: Obtención de interesados en sr operadores.....	148
14.3.1.1.- Campaña Always On – Levantamiento de interés digital.....	149
14.3.1.2.- Campañas levantamiento interés masivo.....	151
14.3.2.- Campaña de incentivo de venta.....	158
14.3.3.- Publicidad de difusión en sucursales.....	162
14.3.4.- Campañas de incentivo transaccional.....	165
14.3.4.1.- Incentivo transaccional operadores.....	165
14.3.4.2.- Incentivo transaccional operadores y usuarios: Vecinos Felices!.....	170
14.4.- Estrategia y plan de foco relacionamiento con operadores.....	175
14.4.1.- Programa de relación con operadores: “Mejores vecinos”	177
15.- Presupuesto Marketing.....	183
16.- Anexos.....	184

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Impacto de contexto externo chileno en industria financiera.....	15
Tabla 2: Indicadores de satisfacción, permanencia, recomendación y problemas del mercado de pago de cuentas y servicio, primer semestre 2019.....	21
Tabla 3: Desafíos de los mercados y negocio.....	24
Tabla 4: Crecimiento económico Chile: 2019, 2020 y 2021.....	31
Tabla 5: Mercados competitivos y sus participantes.....	37
Tabla 6: Descripción de competidores, factores diferenciadores y de pérdida de valor.....	41
Tabla 7: Descripción y mercado potencial de segmentos de Red de Intermediarios.....	44
Tabla 8: Modelo CANVAS.....	52
Tabla 9: Propuesta de Valor CajaVecina.....	54
Tabla 10: Canales de comunicación utilizados por segmento.....	56
Tabla 11: Canales de venta CajaVecina.....	57
Tabla 12: Cadena de Valor ampliada de CajaVecina.....	67
Tabla 13: Variables de Macrosegmentación operadores.....	79
Tabla 14: Variables de Microsegmentación de operadores.....	80
Tabla 15: Segmentación de operadores según comportamiento transaccional e impacto local.....	87
Tabla 16: Variables de Macrosegmentación usuarios.....	89
Tabla 17: Variables de Microsegmentación de usuarios.....	95
Tabla 18: Objetivos Comerciales.....	101
Tabla 19: Estimación demanda operadores.....	105
Tabla 20: Focos estratégicos de plan de marketing CajaVecina 2020-2021.....	108
Tabla 21: Planificación de estudios de posicionamiento de Marca CajaVecina.....	112
Tabla 22: Fases de estudio posicionamiento de Marca CajaVecina (primera medición).....	113
Tabla 23: Variables de planificación y control de estudio de medición del posicionamiento de marca de CajaVecina (Cuadro de mando).....	114

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Tabla 24: Nuevo eslogan CajaVecina.....	122
Tabla 25: Variables de planificación y control de renovación de imagen corporativa de CajaVecina (Cuadro de mando).....	122
Tabla 26: Campañas de posicionamiento de CajaVecina (2020 – 2021).....	124
Tabla 27: Medios utilizados en campañas de posicionamiento de CajaVecina (2020 – 2021).....	126
Tabla 28: Variables de planificación y control de Campaña Nos Movemos Contigo (Cuadro de mando).....	128
Tabla 29: Variables de planificación y control de Día del Vecino (Cuadro de mando).....	129
Tabla 30: Variables de planificación y control de Campaña Corporativa (Cuadro de mando).....	130
Tabla 31: Oportunidades y ajustes de oferta de valor.....	132
Tabla 32: Características del nuevo servicio.....	135
Tabla 33: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.....	136
Tabla 34: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.....	137
Tabla 35: Variables de planificación y control de nuevo servicio Remesas (Cuadro de mando)....	139
Tabla 36: Características del nuevo servicio.....	142
Tabla 37: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.....	143
Tabla 38: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.....	145
Tabla 39: Variables de planificación y control de nuevo servicio Pick Up CajaVecina (Cuadro de mando).....	147
Tabla 40: Variables de planificación y control de campaña Always ON (Cuadro de mando).....	150
Tabla 41: Herramientas publicitarias campaña de levantamiento de interés masivo semestral....	153
Tabla 42: Variables de planificación y control de campaña de levantamiento de interés masivo semestral (Cuadro de mando).....	155
Tabla 43: Herramientas digitales y su objetivo de uso en campaña de levantamiento de interés masivo semestral.....	156
Tabla 44: Campañas de incentivo de venta trimestral 2020 y 2021.....	159
Tabla 45: Fases de campañas de incentivo de venta.....	161
Tabla 46: Variables de planificación y control de campaña de incentivo de ventas trimestral (Cuadro de mando).....	161
Tabla 47: Variables de planificación y control de campaña de publicidad de difusión en sucursales (Cuadro de mando).....	164
Tabla 48: Campañas de incentivo transaccional operadores 2020 y 2021.....	166
Tabla 49: Herramientas publicitarias de campañas de incentivo transaccional operadores 2020 y 2021.....	168

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Tabla 50: Variables de planificación y control de campaña de incentivo transaccional operadores (Cuadro de mando).....	169
Tabla 51: Campañas de incentivo transaccional operadores y usuarios – Vecinos Felices! (2020 y 2021).....	171
Tabla 52: Herramientas publicitarias de campañas de incentivo transaccional operadores 2020 y 2021.....	172
Tabla 53: Variables de planificación y control de campaña Vecinos Felices (Cuadro de mando)..	173
Tabla 54: Grupos de impacto beneficios programa “Mejores Vecinos”.....	177
Tabla 55: Categorías, segmentos y acceso a beneficios de programa “Mejores vecinos”.....	178
Tabla 56: Etapas programa “Mejores vecinos”.....	179
Tabla 57: Variables de planificación y control de programa “Mejores vecinos” (Cuadro de mando).....	181
Tabla 58: Presupuesto Plan de Marketing CajaVecina.....	183

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Colocaciones totales Industria Financiera chilena: Participación de mercado (%).....	12
Gráfico 2: Transacciones financieras en mercado corresponsalía bancaria: Participación (%).....	17
Gráfico 3: Crecimiento en cobertura y transacciones de red CajaVecina 2006-2018.....	28
Gráfico 4: Evolución PIB chileno ente 2000 y 2018.....	30
Gráfico 5: Participación competitiva en canal tradicional a nivel nacional y región metropolitana....	38
Gráfico 6: Participación competitiva en canal tradicional con presencia de servicios de corresponsalía, pago de cuentas o recarga de celulares.....	39
Gráfico 7: Percepción de marca CajaVecina versus competencia.....	76
Gráfico 8: Dimensiones de evaluación de reputación corporativa de CajaVecina.....	78
Gráfico 9: Usuarios únicos atendidos mensualmente en CajaVecina, julio a noviembre 2019.....	104
Gráfico 10: Mapa de posicionamiento actual y deseado.....	111
Gráfico 11: Resultados encuesta de nuevos servicios en canal tradicional.....	133
Gráfico 12: Participación presupuestaria de medios digitales en campaña.....	158
Gráfico 13: Valoración y clasificación de atributos de CajaVecina según operadores.....	176

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Arquetipo 1, operadora en zona periférica, no buscó ser CajaVecina.....	82
Imagen 2: Arquetipo 2, operadora en zona céntrica, no buscó ser CajaVecina.....	83
Imagen 3: Arquetipo 3, operador en zona periférica, buscó ser CajaVecina.....	84
Imagen 4: Arquetipo 4, operador en zona céntrica, buscó ser CajaVecina.....	85
Imagen 5: Arquetipo 1, Ester Pizarro, jubilada, usuaria que vive en zona periferia y tiene una relación cercana con operador.....	91
Imagen 6: Arquetipo 2, Fernando Tapia, emprendedor, usuario que vive en zona periferia y no conoce ni tiene relación de confianza con operador.....	92
Imagen 7: Arquetipo 3, Mónica Pino, dueña de casa, usuaria que vive en zona centro de ciudad y tiene una relación cercana con operador.....	93
Imagen 8: Arquetipo 4, Alejandro Pinto, estudiante, usuario que vive en zona centro de ciudad y no conoce ni tiene relación de confianza con operador.....	94
Imagen 9: Planificación general Plan de Marketing CajaVecina 2020 – 2021.....	109
Imagen 10: Antiguo logo de CajaVecina y nuevo logo de CajaVecina.....	116
Imagen 11: Publicidad actual y su aplicación.....	117
Imagen 12: Nuevos versión de elementos publicitarios (POP) existentes.....	118
Imagen 13: Nuevos elementos publicitarios (POP).....	119
Imagen 14: Aplicaciones de nuevo POP en diferentes formatos de CajaVecina.....	119
Imagen 15: Aplicaciones de nuevo POP en contextos especiales.....	121
Imagen 16: Maqueta de anuncios de venta en Google Adwords.....	150
Imagen 17: Maqueta de piezas gráficas y herramientas publicitarias de primera campaña.....	154
Imagen 18: Maqueta de piezas digitales a usar en Facebook e Instagram.....	157
Imagen 19: Maqueta de publicidad en sucursales.....	163

1.- Resumen ejecutivo

El presente Plan de Marketing tiene el desafío de posicionar la red de CajaVecina como una marca cercana, confiable e innovadora, a través del fortalecimiento de su oferta de valor (servicio) y la relación con la red de intermediarios (operadores) para apalancar así el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, transaccionabilidad y salud de la red para los años 2020 y 2021, enmarcado en un análisis interno de la organización y externo de la industria y país dentro del cual se desarrolla el negocio.

Desde una mirada externa, el contexto económico y político chileno está determinando el acontecer de los negocios, más aun en los que dependen de una organización estatal y generan impacto positivo en la comunidad (inclusión financiera) como es el caso de CajaVecina. La empresa se enfrenta a oportunidades que surgen de la nueva forma en que los chilenos y residentes en Chile se relacionan y consumen; y desde el surgimiento de nuevo segmentos de atención como por ejemplo la población inmigrante. Estos antecedentes van movilizandolos mercados en los que actúa la empresa, como son los de corresponsalía financiera, pago de cuentas y servicios y de recarga de celular; siendo de esta forma presionados los competidores a innovar y ampliar su oferta de valor, para poder así enfrentar los cambios de la población y la irrupción en crecimiento de las plataformas digitales.

Desde una mirada interna CajaVecina es una marca reconocida y premiada, está al alero del banco con más clientes de Chile y que cuenta con un equipo joven y dinámico que le ha permitido crecer en más de 40% su cobertura en los últimos 3 años, llegando a ser la única red de recaudación con cobertura en el 100% de las comunas de Chile, gracias a lo antes descrito y a la necesidad de actualizar e innovar la propuesta de CajaVecina para sus intermediarios y usuarios es que la empresa configura un plan de marketing que capture las oportunidades del entorno y potencie las fortalezas de la marca.

La estrategia de marketing se basa en cuatro pilares estratégicos sobre los cuales se configurará el marketing mix, apuntando a fortalecer la propuesta de valor mediante el ingreso de nuevos servicios, posicionar los valores de marca, beneficios y formatos a través de la renovación de su imagen corporativa y el desarrollo de campañas de posicionamiento de marca, venta e incentivo transaccional en medios de comunicación locales y digitales; y la creación de un programa de relación con la red de intermediarios denominado "Mejor Vecino".

2.-INTRODUCCIÓN

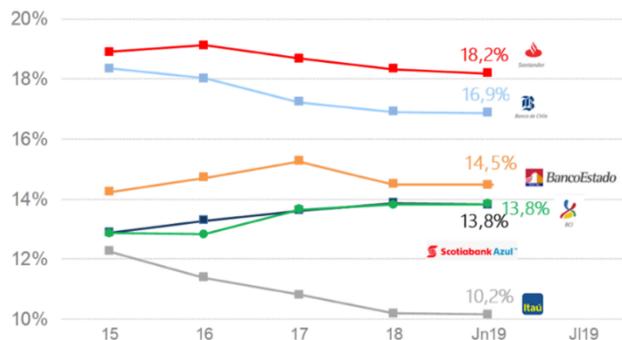
Para comprender el contexto competitivo en el que se desarrolla CajaVecina es relevante conocer la industria en la que se desenvuelve, BancoEstado, dueño del 99% de CajaVecina, este contexto permitirá hacer sentido a la razón de ser de CajaVecina y su importante rol en la inclusión financiera del país.

2.1 INDUSTRIA FINANCIERA

La industria financiera chilena es altamente competitiva, el sector más importante es la banca, con un total de préstamos (excluyendo operaciones de filiales en el exterior) que representan más del 80% del PIB¹. Actualmente, este sector está formado por más de 20 bancos privados y un banco estatal (BancoEstado), donde recientemente ocurrieron dos movimientos relevantes en la industria como fue la compra del banco BBVA por parte de Scotiabank y la fusión de Itaú y CorpBanca, ajustándose así el contexto competitivo.

La participación de mercado se mide en función de las colocaciones² que realiza cada Banco, en dicha medición, la industria financiera chilena está liderada por el Banco Santander con un 18,2%, seguido por Banco de Chile con un 16,9% y BancoEstado con un 14,5%³.

Gráfico 1: Colocaciones totales Industria Financiera chilena: Participación de mercado (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de información disponible en CMF, 2019.

¹ Banco de Chile (2018), "Perfil de la industria" [Online]. Disponible en: <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/inversionistas/portal/informacion-corporativa/perfil-de-la-industria>

² Colocación: Es un préstamo de dinero que un Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamos en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa el acreedor por el período que no tuvo ese dinero. Banco Central [Online], disponible en: https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Methodologias/EMF/CDC/Colocaciones_sistema_financiero.pdf

³ CMF (Comisión para el mercado financiero) (2019), Panorama Bancario primer semestre 2019.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Cientes: La mayoría de la población adulta del país (97%) tiene acceso a algún producto financiero, pero sólo un tercio de ella tiene acceso simultáneo a productos de crédito, ahorro y administración del efectivo⁴. Mientras que a nivel de población inmigrante, la cobertura de los productos financieros es menor que la observada a nivel de la población total del país (33% versus 97%)⁵. El 26% de la población en Chile tiene tarjeta de crédito, el 64% algún producto de ahorro y el 7% un crédito hipotecario para la vivienda.

En cuanto a los productos transaccionales se destaca la importancia creciente de los canales e instrumentos digitales, las oficinas bancarias y los cajeros automáticos reducen su importancia relativa en favor de canales basados en Internet o POS⁶ como es CajaVecina.

El pleno acceso y uso de productos y servicios financieros (crédito, ahorro, administración del efectivo y seguros) por parte de toda la población (inclusión financiera), es un factor de impacto social que es de atención para el Estado de Chile, y depende exclusivamente de las ofertas y productos entregados por los actores de la industria financiera chilena.

BancoEstado es líder en encabezar iniciativas que fomenten la inclusión financiera, a través de la creación de su producto CuentaRUT y su canal de corresponsalía financiera CajaVecina, con el cuál Chile logra ser el único país de Latinoamérica en tener cobertura geográfica total de servicios financieros para su población (todas las comunas del país)⁷.

Las entidades financieras pertenecientes a la industria han puesto a disposición de sus clientes diversos canales de atención, tales como: sucursales, Mobile, Internet, buzonerías, cajeros automáticos y corresponsalía bancaria (CajaVecina). Éste último corresponde a establecimientos comerciales no financieros que ofrecen servicios financieros básicos en nombre de un proveedor de servicios financieros, convirtiéndose así en puntos de acceso al sistema financiero formal. Esos establecimientos pueden pertenecer a una amplia variedad de sectores (tiendas de alimentación, gasolineras, servicios postales, farmacias, etc.), siempre y cuando sean tiendas físicas cuya actividad principal conlleve

4 Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019, CMF.

5 Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019, CMF.

6 POS: Point of Sales, maquina a través de la cual se desarrollan transacciones financieras, como CajaVecina.

7 Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019, CMF.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

el manejo de efectivo. En su versión más básica, los corresponsales bancarios solo llevan a cabo operaciones transaccionales (depósitos, retiro de efectivo y pago de cuentas), pero en muchos casos han evolucionado y actúan como canal de distribución de los productos de crédito, ahorro y seguros de los bancos. La diferencia fundamental con respecto a otros canales financieros como las sucursales dentro de tiendas o los quioscos es que, en el modelo de negocio de los corresponsales bancarios, los servicios financieros son prestados por los empleados del propio establecimiento comercial, no por empleados ni máquinas del banco.

En zonas en las que las sucursales bancarias están muy lejos de los hogares, los corresponsales bancarios agrupan las necesidades de efectivo de todos los clientes y reducen el número de viajes costosos (y a veces arriesgados) al banco. Además, puesto que los depósitos y las retiradas de efectivo se compensan en la caja del corresponsal, también se reduce la cantidad total de efectivo que tiene que transportarse a la sucursal bancaria.

La industria financiera se enfrenta a un conjunto de cambios regulatorios que obligará a sus actores a realizar ajustes en su estructura de capitales, políticas de seguridad de información y canales de relación con sus clientes, en específico, a continuación se detallan.

Tabla 1: Impacto de contexto político-legal chileno en Industria Financiera⁸

Contexto	Impacto
<u>Nueva Ley general de Bancos</u> : Ley que actualiza el régimen legislativo vigente para la industria bancaria de acuerdo con los estándares internacionales establecidos en Basilea III, lo que se traduce en requerimientos de capital más elevados para los bancos, con el fin de cubrir pérdidas inesperadas.	Esto impacta en la forma de actuar de los Bancos, en primera instancia los presiona en generar acciones para aumentar su capital, lo que podría contraer sus presupuestos y centrar sus objetivos en una mayor rentabilidad de productos y segmentos.
<u>Prevención de delitos informáticos</u> : Proyectos de ley como la "Ley de delitos informáticos" y "Ley Marco de Ciberseguridad" ponen énfasis en exigir mayores medidas para resguardar a los usuarios ante ciberataques.	Esto impacta de forma directa en los procesos de gestión de información y en los servicios que trabajan con información financiera privada, como las transferencias, depósitos, entre otros. Las empresas deberán activar iniciativas que busquen resguardar la seguridad dentro de la prestación de sus servicios, ya que está en juego la confianza de sus marcas y del sistema en general.
Proyecto de Ley "Portabilidad Financiera": Ley que permitirá que los clientes y las micro y pequeñas empresas puedan "portar" o "cambiar" sus compromisos financieros de una entidad a otra, tal como ocurre hoy en la industria de las telecomunicaciones.	Impacto en la competencia, incrementándola de forma relevante, generando presión a la disminución de los costos administrativos y financieros. Lo antes descrito además estimulará la creación de ofertas financieras con tasas y características más atractivas para los clientes.

Este contexto entregará el marco competitivo de la industria, la relación con los clientes (rol de la confianza) y el eventual ajuste de la oferta de valor de los bancos participantes y por ende también la gestión de todos los canales de relación con los clientes.

Es relevante entender el contexto competitivo antes descrito, ya que CajaVecina surge de la necesidad de BancoEstado por atender de forma eficiente a un gran volumen de clientes con CuentaRUT y también del rol social que tiene BancoEstado por aportar al desarrollo de la inclusión financiera en Chile.

⁸ Información presentada en tabla, tiene como fuente:

- Hacienda 2019, "Nueva Ley General de Bancos" [Online], disponible en: www.hacienda.cl/mercado-de-capitales/nueva-ley-general-de-bancos.html
- Diario Financiero, 13 de marzo de 2019, "7 proyectos que preocupan a la banca y avanzan en el Congreso".
- Gobierno de Chile, 2019, "Portabilidad Financiera" [Online], disponible en: www.gob.cl/portabilidadfinanciera/

2.2 MERCADO DE CORRESPONSALÍA FINANCIERA, PAGO DE CUENTAS Y RECARGA DE CELULARES

CajaVecina es una empresa de corresponsalía bancaria de BancoEstado que no actúa de forma competitiva en un solo mercado, sino que en tres, debido a la variedad de servicios que ofrece, que van más allá de ser solo servicios financieros, a continuación se describen los mercados competitivos en los que participa y sus características.

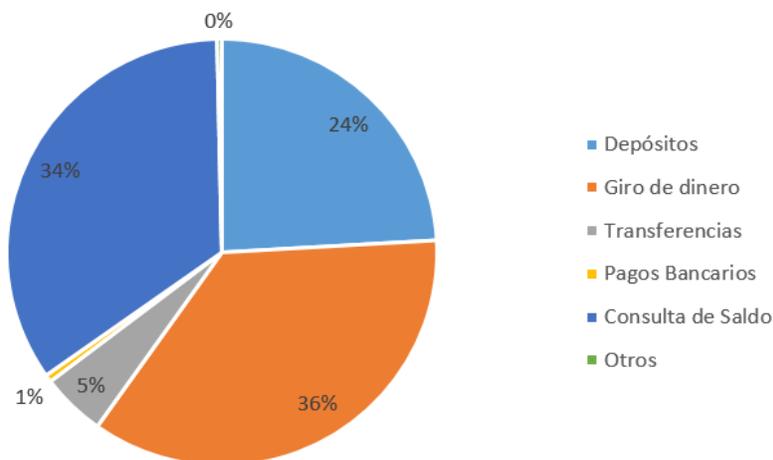
Red de intermediarios: Rol estratégico transversal a los tres mercados.

Antes de iniciar la descripción del mercado de corresponsalía financiera, de pago de cuentas y de recarga de celulares, es relevante dar cuenta que existe un elemento que tienen en común, y es que en estos mercados las empresas participantes tienen un cliente B2B (intermediario), mediante el cual se hace entrega del servicio de cara a los usuarios (forma parte importante y estratégica de la cadena de valor de las empresas del mercado). Estos intermediarios son negocios pertenecientes al canal tradicional, es decir, son negocios o locales con atención a través de un mostrador por una persona responsable del negocio, pudiendo ser negocios tradicionales sin licor o tradicional con licor (almacenes, tienda de barrio o minimarket), botillerías y quioscos.

2.2.1 Mercado de Corresponsalías Financieras

Mercado de servicios financieros en puntos de atención que no son oficinas comerciales de administración directa de los bancos a los que pertenecen los servicios ofrecidos. Los principales servicios financieros ofrecidos por las empresas de corresponsalía financiera son giros y depósitos de dinero, transferencias de dinero y pagos de productos financieros como pago de cuotas de créditos hipotecarios y de consumo.

Gráfico 2: Transacciones financieras en mercado corresponsalía bancaria: Participación (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de información disponible en CMF e información transaccional CajaVecina, 2019.

El entorno competitivo de servicios financieros es particular, ya que las empresas no compiten entre ellas, sino que al ser transacciones financieras, cada marca funciona como una extensión del Banco al cual pertenecen (su respectivo canal de corresponsalía financiera), y dado que no existe la corresponsalía financiera universal, solo los clientes del Banco Santander pueden hacer transacciones financieras de dicho banco en SuperCaja, lo mismo para los clientes de MultiCaja, Caja Chile y CajaVecina con los Bancos BCI, Banco de Chile y BancoEstado respectivamente.

Durante los últimos años se ha estancado el crecimiento de los canales de corresponsalía financiera de Banco de Chile y Banco Santander (principales actores de la industria bancaria chilena), debido a que no son foco estratégico, sino que han concentrado sus esfuerzos en mantener la red que tienen instalada. En ese contexto antes descrito, BancoEstado, a través de CajaVecina, ha aumentado su cobertura en más de 65% durante los últimos tres años, llegando el año 2018 a tener una capilaridad del 100% de las comunas del territorio nacional⁹.

⁹ Incluye Isla Rapanui y Territorio Antártico chileno.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Por otro lado, desde hace siete años que no ha entrado ningún nuevo actor a mercado, ya que los esfuerzos de los bancos en Chile han estado concentrados en construir, asegurar y reforzar los canales digitales de atención y prestación de servicios financieros. Serán finalmente los canales de atención auto administrados y digitales los principales competidores de la red de corresponsalía financiera de un banco, ya que un usuario habilitado digitalmente (con clave secreta para web y tarjeta de coordenadas para transferencias) puede migrar a realizar transacciones financieras vía dicho medio, como ha estado ocurriendo en los últimos 5 años, llegando a crecer en un 100% las transacciones financieras en medios digitales¹⁰. Por otra parte, la disminución del uso del efectivo puede afectar a la principal transacción que se ejecuta en los canales de corresponsalía financiera, como son los giros de dinero (36% de participación en transacciones), en este aspecto, el efectivo sigue siendo el medio de pago más utilizado¹¹, a pesar que el uso de tarjeta como medio de pago haya aumentado en más de 100% (al igual que el uso de transacciones digitales), crecimiento que se prevé se mantenga, por lo que el **mercado de corresponsalía deberá ir complementando su oferta con servicios asociados a otros mercados** para así sobrevivir en un entorno de consumo cambiante.

Los usuarios de los servicios de corresponsalía son los clientes de los bancos que son dueños de estos canales, donde sus características sociodemográficas varían en función de los segmentos de clientes a los cuales se atienden, de igual forma, en su mayoría quienes utilizan estos servicios lo hacen por motivaciones de uso común, las cuales son

- Necesidad de realizar transacciones financieras cerca de su lugar de trabajo o casa.
- Ahorro en tiempo y dinero en traslados al momento de realizar trámites bancarios.
- Ausencia de cajeros y sucursales bancarias en su comuna o localidad.
- Poder realizar transacciones financieras y comprar productos para el hogar (abarrotes, bebestibles, etc.) en un mismo lugar.

En la actualidad, el 97% de los chilenos tienen algún producto bancario, en su mayoría, cuenta vista, que para el caso de CuentaRUT supera los 10.000.000 de clientes, esto

¹⁰ Diario Financiero (2019), "¿Adiós al efectivo? Operaciones con tarjetas y banca digital crecen sobre 100% en cinco años", marzo 2019. [Online] Disponible en: <https://www.df.cl/noticias/mercados/banca-fintech/adios-al-efectivo-operaciones-con-tarjetas-y-banca-digital-crecen/2019-03-20/194356.html>

¹¹ Revista Capital (2018), "¿Se acerca el fin del uso del efectivo como medio de pago en Chile?", 30 octubre de 2018. [Online] Disponible en: <https://www.capital.cl/se-acerca-el-fin-del-uso-del-efectivo-como-medio-de-pago-en-chile/>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

configura un mercado potencial amplio, el que acompañado por condiciones geográficas y de concentración comercial permiten dar viabilidad a la existencia del modelo de corresponsalía, pero no a nivel de todos los bancos sino que relacionado a bancos de atención masiva, en específico, clientes de segmento C2, C3 y D, con rentas menores a \$400.000, con dispersión geográfica a nivel nacional. En el contexto antes descrito, BancoEstado es el único banco que por su rol social y gran cantidad de clientes hace viable la mantención y expansión del mercado, pero sin lugar a dudas, de la mano de un refuerzo y extensión en la oferta de servicio, ingresando a nuevos mercados más allá de las transacciones financieras.

Los principales competidores a considerar en este mercado para el presente plan son: SuperCaja (Banco Santander), Caja Chile (Banco de Chile), Multicaja (Banco BCI, Banefe y Santander) y CajaVecina (BancoEstado)

Al final de este punto se presentan los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas pertenecientes a los mercados analizados, desde donde se derivarán los lineamientos estratégicos de las acciones de marketing a realizar.

2.2.2 Mercado de Pago de Cuentas y Servicios

El mercado de pago de cuentas y servicios existe en un contexto de recaudación digital y presencial, siendo experiencias de uso diferentes y públicos objetivos en muchas oportunidades diferenciados, de igual forma los actores competitivos participantes en ambos contextos son variados, existiendo algunos como Servipag y Sencillito tanto en canal digital como presencial.

Independiente del medio de entrega del servicio, la principal oferta del mercado corresponde al pago de cuentas de un conjunto de empresas de servicios básicos, telecomunicaciones, servicios educativos, de transporte, peajes, etc. en un mismo lugar. Siendo el pago de servicios básicos (agua, luz y gas) la categoría que lidera en volumen de transacciones (32%), seguido por los servicios de telecomunicaciones (teléfono, cable e internet) con un 17%¹².

¹² CajaVecina (2019), información levantada de transacciones de la red CajaVecina.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Durante los últimos años el pago de cuentas y servicios a través de plataforma digitales ha aumentado de forma importante, llegando a ser casi el 50% de las transacciones que realiza el líder de mercado en dicho canal (digital), respecto a las transacciones de pago en contexto presencial estas se han mantenido estables en los últimos años, con pequeñas tasas de decrecimiento, lo que habla de la existencia de dos contextos de pago para públicos con experiencia de consumo distintas¹³.

En el mercado de pago de cuentas y servicios presencial existe una empresa “disciplinador” (porque es quien ordena el mercado), denominado así por la Fiscalía Nacional Económica, este es el caso de CajaVecina, ya que tiene un liderazgo en capilaridad lo que le otorga una posición de negociación relevante respecto a la competencia y por ende marca pauta respecto a este mercado, siendo siempre una opción atractiva para la empresas de recaudación en caso que otro competidor decida subir por ejemplo las tarifas de cobro a las empresas que requieren recaudar.

Este es un mercado de dos lados¹⁴, ya que las empresas participantes atienden dos tipos de actores, a las empresas facturadoras, quienes emiten las cuentas y requieren llegar a sus clientes para recaudar dicha cuenta. En el otro lado están los clientes (usuarios para las empresas participantes del mercado), quienes tienen cuentas por pagar y necesitan un lugar (físico o virtual) para poder pagarlas.

Respecto a los usuarios, los clientes de servicios de pago de cuentas digital son mayoritariamente de segmento socioeconómico ABC1 mientras que para el caso de los clientes de pago presencial predominan los segmentos C2, C3 y D.

Los clientes del mercado de pago de cuentas y servicios, tanto presencial como digital, tienen motivaciones de uso similares, tales como:

- Necesidad de pagar un conjunto de cuentas en un mismo lugar (*one stop shop*).
- Realizar un pago de cuentas seguro, fácil y rápido.

¹³ Pulso, La Tercera (2019), Gerente general de Servipag: “El volumen de operación del portal web ya representa casi la mitad de la operación de Servipag”, 30 de enero de 2019. [Online] Disponible en: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/gerente-general-servipag-volumen-operacion-del-portal-web-ya-representa-casi-la-mitad-la-operacion-servipag/506952/>

¹⁴ El Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, ha definido que las industrias de dos (o más) lados se caracterizan por poseer una o más plataformas que ofrecen servicios que permiten la interacción entre diferentes tipos de usuarios finales, con demandas distintas.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

- Poder resolver de forma expedita problemas relacionados al pago en caso que ocurriera.

El mercado en general tiene buenos indicadores de satisfacción, recomendación, pertenencia e incidencias o errores, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Indicadores de satisfacción, permanencia, recomendación y problemas del mercado de pago de cuentas y servicio, primer semestre 2019.

Indicador (marzo a noviembre 2019)	Resultado Mercado
Satisfacción Neta: % de clientes satisfechos (nota 6 y 7) menos % de clientes insatisfechos (notas de 1 a 4).	69%
Permanencia: Clientes que volverían a usar el canal de pago.	63%
Recomendación: % de clientes que recomiendan el canal de pago (nota 3) menos el % de clientes que no lo recomiendan (nota 1).	76%
Tasa de problemas: Porcentaje de problemas asociados al total de transacciones.	10%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de estudio sindicado “Índice Nacional de Satisfacción de Clientes”, informe primer semestre sector pago de cuentas – Procalidad.

Los indicadores antes presentados se han mantenido estables en sus respectivas mediciones semestrales, el único que ha presentado variaciones de más de 3% es la satisfacción neta, por lo que existen desafío para explorar por parte de cada empresa en cómo mejorar la experiencia de uso de los canales para poder tener más clientes satisfechos, por otro lado, siempre debe estar el estímulo a minimizar las tasa de errores asociados a los problemas en el proceso de pago y eso implica tener mejores procesos tecnológicos y canales habilitados para la resolución de consultas, un punto débil transversal en todas las empresas del mercado según lo relata el informe citado en la tabla anterior.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

El crecimiento de pago de cuentas y servicios por medios digitales y el recatado crecimiento del canal presencial obligará a las empresas participantes a generar nuevos servicios (ampliar oferta) y no necesariamente asociado a este mercado (distinto a las recaudaciones) de forma directa, sino que atendiendo las necesidades de consumo de sus usuarios y los cambios de estilo de vida de los chilenos.

Para el presente plan nos centraremos en el mercado de pago de cuentas y servicios en canal presencial, ya que es en ese escenario en el que compete CajaVecina.

Los principales competidores a considerar en este mercado para el presente plan son: Servipag Express, Sencillito, Multicaja y CajaVecina.

Al final de este punto se presentan los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas pertenecientes a los mercados analizados, desde donde se derivarán los lineamientos estratégicos de las acciones de marketing a realizar.

2.2.3 Mercado de Recarga de Celulares en canal presencial

Primero que todo, es importante definir los canales presenciales que hoy ofrecen recarga de celulares prepago, estos son:

- Cadenas: Comercios como farmacias, supermercados, petroleras, tiendas de servicio, etc.
- Autoservicio: Recargas realizadas por las misma compañías telefónicas a través de plataforma de auto servicio.
- Canal propio: Recargas que se realizan en franquicias o tiendas del proveedor telefónico.
- Canal masivo: Recargas que se realizan en negocios de canal tradicional, como almacenes, por medios de distribuidores de recarga y corresponsales bancarios.

Para el presente análisis de mercado, nos centraremos en el canal masivo, el que concentra el 75% de las recargas de prepago a nivel nacional¹⁵.

¹⁵ Subtel (2019), "Informe abonados móviles", septiembre 2019.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Este mercado está compuesto por empresas que ofrecen recarga de celulares prepago de las principales compañías de telecomunicaciones del país, los diferentes participantes pueden tener la oferta completa de estas empresas o parcelada. El mercado de recarga se mueve en términos transaccionales en función de lo que ocurre con la industria de las telecomunicaciones y sus ajustes competitivos en cuanto a número de clientes post pago versus prepago y la participación de mercado de las empresas pertenecientes, ya que al existir la portabilidad numérica, su nivel de rivalidad competitiva es alta, por lo que la participación de mercado es un indicador dinámico.

A partir de lo antes descrito, es relevante conocer las cifras de mercado potencial prepago y las empresas líderes asociados a este tipo de clientes. La llegada de WOM desde ya hace tres años ha cambiado el escenario competitivo de la industria, en primer lugar, por primera vez la industria móvil se desconcentra, bajando a 83% la participación de mercado de los tres principales actores (Claro, Entel y Movistar), los que perdieron 12% de participación en los últimos 3 años, y en el mismo periodo de tiempo WOM creció de forma sostenible hasta llegar a tener un 14,9% de participación¹⁶. El cambio del contexto competitivo también genera impacto en las oferta de prepago y en las concentraciones de recarga por compañía, sumándose en los últimos años a la oferta de recarga la compañía WOM (no todas las empresas de recarga de celulares lo tenían en su oferta).

Por otro lado, por primera vez la cantidad de usuarios de contrato móvil, es decir, postpago (13 millones de clientes) supera a los de prepago (12,4 millones de clientes)¹⁷, esto da una señal de inicio de una fase de decrecimiento del mercado potencial de prepago. Desde el punto de vista de volúmenes de recargas efectivas en las empresas del mercado de recargas, estos han disminuido en 7% anual promedio durante los últimos 3 años, situación que las empresas de telecomunicaciones no ha podido revertir.

Las empresas participantes en el mercado tienen tres públicos de atención, por un lado la red e intermediarios (mencionado al inicio de este punto), por otro lado están las empresas de telecomunicaciones que requieren una red que recaude la recarga de sus clientes

¹⁶Pulso, La Tercera (2019), "Industria móvil se desconcentra: participación de los tres mayores actores baja a 83%", 11 abril de 2019. [Online] Disponible en: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/industria-movil-se-desconcentra-participacion-los-tres-mayores-actores-baja-83/609485/#>

¹⁷ Emol (2019), "Subtel: Por primera vez la cantidad de usuarios con contratos de telefonía móvil supera a los de prepago", 10 de diciembre de 2019. [Online] Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/12/10/969919/telecomunicaciones-telefonía-movil.html>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

prepagos, con estas empresas los participantes del mercados establecen relaciones contractuales a través de las cuales se definen comisiones por pago realizado en respectivo canal de recaudación, las que corresponden a un porcentaje de la recarga efectuada. Finalmente, está el segmento de usuarios, siendo los clientes de las empresas de telecomunicaciones.

El mercado de recarga de celular presencial, al tener en el centro del servicio la recarga de prepago es difícil que pueda crecer, más bien, la tendencia es a decrecer en la entrega de servicios de recarga, por lo que las empresas pertenecientes al mercado de recarga de prepago deberán ampliar su oferta a servicios digitales de otras industrias como el prepago de servicios digitales u otras iniciativas relacionadas con la forma de vivir y comunicarse de sus usuarios.

Los principales competidores a considerar en este mercado para el presente plan son: Servipag Express, Sencillito, Full Carga, Multicaja y CajaVecina.

2.3 Desafíos de los mercados y negocios

A continuación se resumen los principales contextos de mercado y el gran desafío que enfrentan los mercados y el negocio de CajaVecina.

Tabla 3: Desafíos de los mercados y negocio

Contexto	Desafío
<p>Mercado corresponsalía financiera:</p> <p>Crecimiento de transacciones financieras en medios digitales y aumento de uso de tarjeta como medio de pago.</p>	<p>Ampliar oferta de servicios más allá de servicios financieros, de pagos de cuentas o recarga de celulares, que se adapten a las nuevas formas de consumo y estilos de vida de los usuarios, siendo por ejemplo un potencial punto intermedio ente una experiencia de consumo digital y presencial.</p>
<p>Mercado de pago de cuentas:</p> <p>Tendencia a estancare las transacciones de pago de cuentas en canal presencial, ante un aumento importante de pago de cuentas por medios digitales.</p>	

Mercado de recarga de celulares presencial:

Caída del mercado potencial de clientes prepago, acompañado por una tendencia a la baja sostenida de las recargas en el mercado.

3.- La Empresa

Para entender el modelo de negocios de CajaVecina y su razón de existir debemos partir contextualizando a la empresa que es dueña de un 99% de CajaVecina, esta corresponde a la Corporación BancoEstado.

3.1.- BancoEstado

Fundada en 2005, tiene como principal empresa BancoEstado, además de otras 10 más, dentro de las que destaca CajaVecina¹⁸. En su historia, se ha caracterizado por ser un importante apoyo en el desarrollo e implementación de grandes políticas públicas sociales en Chile, dentro de sus principales hitos destacan:

- Primer Banco en crear productos para microempresarios, teniendo la cartera más grande en Chile (635.000 clientes en el segmento¹⁹).
- Creación de la primera cuenta vista universal, para todos quienes tengan un RUT (chilenos y residentes en Chile), teniendo a la fecha más de 11.000 CuentaRUT.
- Creador de la red de corresponsalía más grande de Latinoamérica, con más de 29.000 puntos de atención.

Misión

Existimos para acompañar a todas las personas y empresas del país otorgando soluciones financieras para el logro de sus proyectos de vida, siendo una herramienta de política pública potente que apoye a Chile en su camino hacia el desarrollo integral.

Visión

¹⁸ Ver detalle de empresas que forman parte de la Corporación BancoEstado en **Anexo 1**

¹⁹ BancoEstado 2019, Pulso Financiero.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Trabajamos para ser la empresa más querida por los chilenos y el mejor banco público del mundo.

Valores

- Inclusión
- Excelencia
- Compromiso
- Colaboración
- Responsabilidad

Objetivos Estratégicos

- Banco sin papeles
- Banco asesor financiero de personas
- Banco actor en el mercado previsional
- Banco que impulse un Chile sin Efectivo
- Banco socio para emprender

Lineamientos estratégicos

- Promover una cultura de ahorro nacional
- Impulsar el desarrollo económico, apoyando a las empresas de menor tamaño (EMT)
- Inclusión financiera 2.0: más servicios y cobertura.
- Contar con un equipo humano, motivado, preparado y dinámico.
- Garantizar que somos un Banco confiable y seguro.

Frente a la naturaleza social de BancoEstado y su rol estratégico en el desarrollo del país, CajaVecina toma una relevancia transcendental en la ejecución del objetivo estratégico de promover el desarrollo económico del país, el construir a un Chile sin efectivo y por sobre todo en implementar una “Inclusión 2.0”, a través más cobertura y más servicios, esto es una oportunidad dentro de la construcción del presente Plan de Marketing.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

3.2.- CajaVecina

La Sociedad de Servicios Transaccionales CajaVecina S.A, es una sociedad de Apoyo al Giro de BancoEstado, la que opera en un modelo de Corresponsalía Bancaria con Transacciones Financieras (giros, depósitos, pago de créditos de consumo, hipotecario, tarjeta de crédito, transferencias entre otras) y No Financieras tales como recarga de celulares, pagos de cuentas de servicio (agua, luz, cable, entre otras), pago de Bono Fonasa, entre otros, con efectivo o medio de pago BancoEstado. El Principal Objetivo es permitir a las personas tener acceso a servicios financieros (inclusión financiera).

CajaVecina es para todos los clientes y no clientes de BancoEstado que, en un lugar determinado de Chile, deseen realizar transacciones de manera rápida, segura y eficaz. Ellos sólo deben acercarse a un punto CajaVecina más cercana y, de esta forma, podrá hacer Retiros de Dinero, Depósitos, Pagar Créditos, entre otros movimientos, en línea con el Banco.

Misión

Somos una red inclusiva y cercana de soluciones transaccionales confiable, segura e innovadora, que llega a tod@s, contribuyendo al bienestar social y económico del país.

Visión

Ser referente mundial en el desarrollo de soluciones transaccionales de alto impacto social, medioambiental y económico, a través de un equipo de excelencia.

Valores

CajaVecina ha definido seis valores corporativos, los que son transversales a su gestión y creación de valor interna y externa. Estos son:

- Inclusión
- Innovación
- Confianza
- Excelencia
- Compromiso
- Sostenibilidad

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

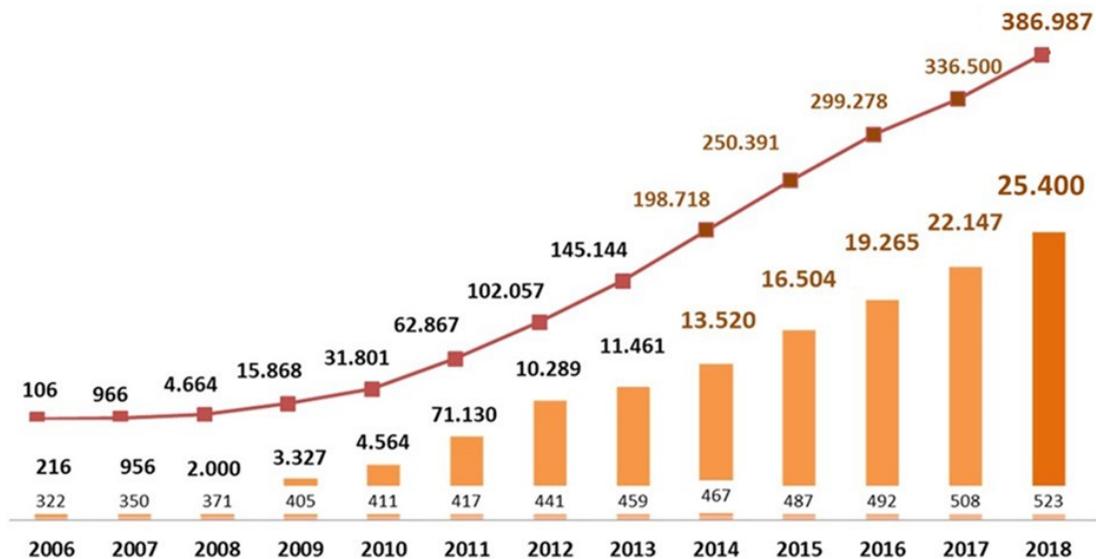
En **Anexo 2** se detalla el impacto interno (de cara a las relaciones de equipo) y externo de estos (de cara a los operadores, usuarios, etc.)

3.2.1.- Cobertura y Transacciones de CajaVecina

Desde febrero de 2018, la red de CajaVecina está presente en todas las comunas de Chile, otorgando de esta manera la categoría de país con mayor inclusión financiera en la región de Latinoamérica²⁰.

Al 31 de diciembre de 2018, la red de CajaVecina contaba con 25.400 puntos a lo largo del país, incrementando su red en un 65% en los últimos 3 años (2015 – 2018). Se espera cerrar el año 2019 con 29.1000 puntos.

Gráfico 3: Crecimiento en cobertura y transacciones de red CajaVecina 2006-2018



Fuente: Elaboración propia a partir de información del negocio.

A nivel de transacciones, en CajaVecina se realizan en promedio 34 millones de transacciones mensuales, siendo el segundo canal con mayor volumen transaccional de la corporación BancoEstado (11% de las transacciones). En específico, 28% de estas transacciones corresponden a giros de dinero, 19% a depósitos, 15% a pagos de servicios, 7% corresponde a recargas celulares, entre otros.

²⁰ CMF (2019), Informe de inclusión financiera 2019.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Se ha evidenciado un aumento significativo en las transacciones desde el año 2013, lo que respalda la importancia del canal y su rol en la inclusión financiera de Chile.

Durante el año 2018, se atendieron a más de 8 millones de clientes únicos identificados (49% de la población de Chile²¹).

3.2.2 Beneficios del Servicio CajaVecina

El modelo de alianzas y relación entre CajaVecina, los operadores, los usuarios de la Red y BancoEstado es virtuoso respecto a su impacto en la comunidad y participantes del servicio, destacando los siguientes efectos:

1. Inclusión Financiera: Facilita la vida de millones de personas, generando acceso pues existe una CajaVecina donde las personas viven o donde trabajan, en un horario ampliado, de lunes a domingo, según atienda el comercio.
2. Aporta ingresos extra a los microempresarios que abrieron las puertas de sus negocios para desarrollar en conjunto esta nueva forma de hacer banca. Junto a CajaVecina sus negocios han crecido, convirtiendo sus emprendimientos en una fuente de sustento y empleo.
3. Para la Corporación BancoEstado es un canal de múltiples puntos que complementa la oferta de acceso y uso, con un costo transaccional reducido²².

4.- Análisis situacional

El objetivo de este análisis es reflejar cual es el contexto de mercado, sus respectivas tendencias y sus posibles repercusiones en la oferta de valor y uso del servicio CajaVecina, con el fin de identificar los factores que tienen mayor o menor relevancia para implementar el plan de marketing de la filial de BancoEstado para los años 2020 y 2021.

Para CajaVecina, al ser una empresa cuyo dueño es el Estado de Chile, el contexto macroeconómico, político y social es de vital importancia a la hora de definir ajustes o mejoras a su modelo de negocio. En oportunidades son variables ajenas a la organización o industria las que dan lineamientos a la ruta estratégica de la empresa. De igual forma, el presente análisis permitirá tener un panorama claro de factores internos y externos, para

²¹ A base de población total chilena informada en Censo 2017 por INE.

²² Costo de la transacción en CajaVecina es 1/3 el costo si la misma transacción se efectúa en una sucursal BancoEstado o ServiEstado, según ficha costeo transaccional, elaboración BancoEstado año 2015.

así tomar decisiones estratégicas relevantes en la ejecución del Plan de Marketing y sus respectivas estrategias entorno a oferta de valor y posicionamiento.

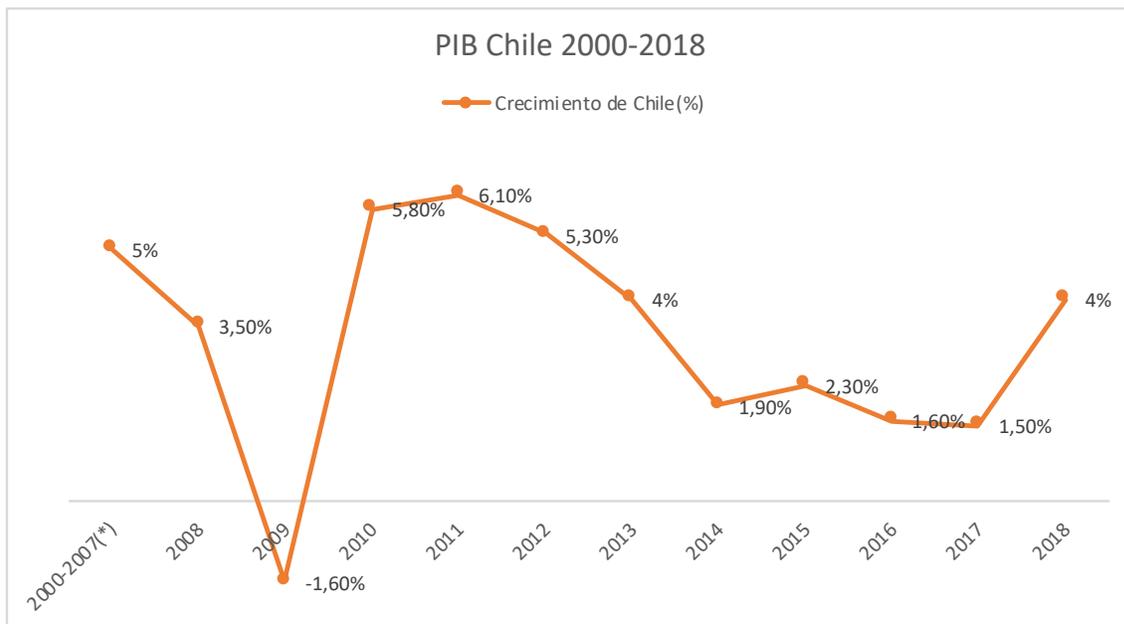
4.1.- Análisis del Macroentorno

Este análisis nos entregará un claro panorama de factores externos asociados al contexto político, social y económico del mercado chileno y su influencia en las industrias en las que se desenvuelve la empresa.

4.1.1.- Contexto Económico

Dentro de las economías latinoamericanas, Chile ha sido el país que más rápido creció en las últimas décadas, logrando reducir la proporción de población pobre (vive con 5 dólares por día) de un 30% a un 6,4%, entre 2000 y 2017²³.

Gráfico 4: Evolución PIB chileno ente 2000 y 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por Banco Central de Chile

23 Banco Mundial (2019), Panorama General de Chile, 09 de abril de 2019.[Online] Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Desde 2008 a la fecha el crecimiento económico de Chile ha variado desde periodos de crecimiento anual sobre el 5% (2010 -2012) hasta un periodo de caída del crecimiento entre 2014 y 2017, llegando a crecer en promedio un 1,8%, esto debido a factores de convergencia, ciclo externo adverso y problemas domésticos, asociados a un ambiente económico incierto que llevó a postergar un volumen importante de inversiones²⁴.

Las proyecciones de cierre de crecimiento para el año 2019 y los años 2020 y 2021 oscilan entre 0,5% y un 3,5%, siendo ajustadas en casi 2% durante el último trimestre de 2019 debido a los acontecimientos sociales ocurridos en el país que han generado incertidumbre e impactos negativos en expectativas de inversión, mercado laboral y mercado cambiario, esto se refleja por ejemplo en una caída del 2,5% en el crecimiento del país durante el último trimestre del 2019²⁵. A lo antes descrito se suma el deterioro del escenario externo por la guerra comercial entre China y EEUU.

Tabla 4: Crecimiento económico Chile: 2019, 2020 y 2021²⁶

	2019	2020	2021
Crecimiento de Chile (%)	1%	0,5%-1,5%	2,3%-3,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de proyecciones de crecimiento económico de Chile realizadas por Banco Central de Chile

Las bajas tasas de crecimiento económico de los últimos años han estado acompañado por una caída del Índice de Expectativas Económicas (IPEC), llegando a 28,3 puntos, la cifra más baja en los últimos 18 años, consolidado de esta forma la tendencia de los últimos meses, sumando así 15 meses de “pesimismo” según dicha medición (bajo 50 puntos)²⁷. Este indicador es relevante, ya que captura las percepciones de la población respecto a la economía nacional.

²⁴ Centro de Estudios Públicos, “Puntos de referencia, ¿Por qué cayó el crecimiento en Chile?”, edición 470, noviembre 2018.

²⁵ Banco Central de Chile (2019), Informe de Política Monetaria, diciembre 2019.

²⁶ Banco Central de Chile (2019), Informe de Política Monetaria, diciembre 2019

²⁷ Growth from Knowledge (GFK), Informe mensual IPEC, noviembre 2019.

- Avance de guerra comercial entre Estados Unidos y China: Desde octubre de 2019 se inicia el cierre de pactos comerciales con el fin de frenar una guerra arancelaria que lleva más de 15 meses²⁸. Se espera que se siga en dicha línea, disminuyendo el impacto de la guerra en la economía mundial y chilena.
- Deterioro de la confianza consumidores en Chile, potenciado por los acontecimientos sociales ocurridos en los meses de octubre y noviembre de 2019; y las reformas político y económicas tomadas por el gobierno. Por su parte, las expectativas empresariales globales han alcanzado niveles pesimistas, llegando a 36,58 en noviembre de 2019, cayendo 14,94 puntos desde el inicio de la crisis social chilena²⁹. Se debe mirar con atención la evolución de éstas posterior a los anuncios de nuevas reformas políticas, sociales y de reactivación de la economía.
- Ejecución y potenciales resultados de “Plan de reactivación económica” presentado por el gobierno de Chile, el que tiene un costo de 5.500 millones de dólares y pone énfasis en tres pilares: Protección del empleo y de los ingresos familiares; reconstrucción y reactivación económica; y apoyo a las MiPymes³⁰.
- Efectos en la evolución económica del país a mediano plazo a causa de los fuertes movilizaciones sociales iniciados en octubre de 2019 a lo largo de Chile, con el fin de avanzar en acciones que tengan impacto directo en la desigualdad de ingresos, acceso a salud, educación, en otros importantes aspectos sociales³¹.

Impactos en el negocio:

- Un contexto de bajo crecimiento económico provoca medidas de austeridad por parte del gobierno, lo que impacta también en las empresas del estado, viéndose

28 Diario El País, “Trump anuncia un acuerdo parcial con China para frenar la guerra comercial”, octubre de 2019. [Online] Disponible en: https://elpais.com/internacional/2019/10/11/actualidad/1570815977_767827.html

29 ICARE (2019), IMCE noviembre 2019. [Online] Disponible en: <https://www.icare.cl/contenido-digital/imce-noviembre-2019/>

30 El Pulso (2019), “Los detalles del plan de reactivación económica”, 2 de diciembre de 2019

31 La Tercera (2019), “BC baja la tasa a 1,75% y alerta por el impacto en la actividad de eventos de los últimos días”, 24 de octubre de 2019.

afectados de forma negativa los presupuestos de éstas³². Esto podría limitar el desarrollo de proyectos asociados a difusión y posicionamiento en medios. De igual forma, se presenta como una oportunidad para construir nuevas formas de comunicación y conexión con el público objetivo.

- El deterioro de confianza de los consumidores puede impactar en una disminución de su gasto y endeudamiento, lo que impactaría en los volúmenes de transacciones financieras a realizarse. Esto es una oportunidad para diversificar oferta de servicios, aumentando los servicios no monetarios, en específico, servicios que tengan impacto directo en la calidad de vida de los residentes en Chile.

4.1.2.- Contexto Político y Legal

Durante el año 2019 se han planteado una serie de proyectos de ley que impactan de forma directa e indirecta en la industria financiera, de corresponsalía financiera, pago de cuentas y recarga de celulares. Los proyectos y sus impactos son:

- **Protección de datos:** Modificaciones a la ley 19.628 (“Ley de protección de datos privados”) entrarían a regir dentro del primer semestre de 2020, estos implican cambios en las multas asociadas a las sanciones en el tratamiento de datos personales (hasta 10.000 UTM o el 8% de las utilidades del año anterior), modificaciones al alcance del dato personal, regula con mayor detalle los requisitos de consentimiento, entre otros³³. Estas modificaciones impactarán de forma directa en las políticas de gestión de información personal y las acciones de contactabilidad a medios de comunicación personales de los clientes, esto es una amenaza a los actuales sistemas de comunicación y tratamiento de datos; generando así la necesidad de actualizarlos en caso que sea necesario.
- **Prevención de delitos informáticos:** Proyectos de ley como la “Ley de delitos informáticos” y “Ley Marco de Ciber seguridad” ponen énfasis en exigir mayores

32 Diario Financiero (2019), “Dirección de presupuestos asume misión de reducir “inercia” del gasto público y activa examen de cifras de empresas públicas”, 10 de junio de 2019; y “Presupuesto: Cancillería liderará recortes en 2020 y Hacienda repite medidas de austeridad”, 02 de octubre de 2019.

33 Sitio Alessandri.legal.cl, “Avances en el proyecto de ley sobre protección de datos personales”, sección noticias, 04 de septiembre de 2019. [Online] Disponible en: <https://www.alessandri.legal/avances-en-el-proyecto-de-ley-sobre-proteccion-de-datos-personales/>

medidas para resguardar a los usuarios ante ciberataques³⁴. Esto impacta de forma directa en los procesos de gestión de información y en los servicios que trabajan con información financiera privada, como las transferencias, depósitos, entre otros. Las empresas deberán activar iniciativas que busquen resguardar la seguridad dentro de la prestación de sus servicios.

- **Nueva Ley general de Bancos:** Ley que incluye altos estándares internacionales en temas de regulación y supervisión bancaria, además actualiza el régimen legislativo vigente para la industria bancaria de acuerdo con los estándares internacionales establecidos en Basilea III, lo que se traduce en requerimientos de capital más elevados para los bancos, con el fin de cubrir pérdidas inesperadas³⁵. Esto impacta en la forma de actuar de los Bancos, en primera instancia los presiona en generar acciones para aumentar su capital, que por ejemplo, para el caso de BancoEstado lo obligará a solicitar más capital a su dueño (el Estado) en paralelo a acciones de capitalización propia.
- **Normativa de Portabilidad financiera:** Proyecto que busca facilitar a las personas el cambio de institución financiera, evitando trámites, esperas y costos³⁶; esto impactará de forma directa en la industria financiera dándoles más competencia, desafiando a los Bancos a establecer planes de fidelización más robustos y ofertas comerciales más atractivas.
- **Proyectos que apuntan a otorgar mayores derechos a los clientes del sistema financiero,** como el exigir como obligatorio la existencia del timbre del SERNAC en contratos de servicios y productos financieros o el proyecto que considera como competencia desleal el hecho de condicionar el precio o descuento de un producto al pago mediante un instrumento financiero específico y finalmente, el resguardo de la información de deudas contraídas para financiar la educación superior es otro tema a legislar³⁷

34 Diario Financiero (2019), "7 proyectos que preocupan a la banca y avanzan en el Congreso", 13 de marzo de 2019.

35 Hacienda (2019), "Nueva Ley General de Bancos". [Online] Disponible en: <https://www.hacienda.cl/mercado-de-capitales/nueva-ley-general-de-bancos.html>

36 CNN (2019), "Portabilidad financiera: El proyecto de ley que busca facilitar cambiarse de banco", 05 de agosto de 2019. [Online] Disponible en: https://www.cnnchile.com/economia/portabilidad-financiera-proyecto-ley-cambiarse-de-banco_20190805/

37 Diario Financiero (2019), "7 proyectos que preocupan a la banca y avanzan en el Congreso", 13 de marzo de 2019.

4.1.3 Contexto Social

Los chilenos y residentes en Chile han experimentado cambios en la forma de vivir y por ende en la forma de relacionarse con las marcas y negocios, a continuación se presentan las principales tendencias y sus impactos que afectarán de forma directa a la oferta de valor de las empresas y la forma de relacionarse con sus clientes:

Crecimiento de población inmigrante: La población de inmigrantes en Chile llega a 1.251.225 personas, alcanzando un 6,6% de la población del país, esto representa un crecimiento del 2,6% respecto al año 2017, de las cuales 646.128 son hombres y 605.097 son mujeres³⁸. El crecimiento de ésta población abre oportunidades de mejora en la oferta de valor de las empresas de corresponsalía financiera, pago de cuentas y recarga de celulares, ya que se articula un nuevo segmento al cual atender y con ellos nuevas necesidades que satisfacer, como es el envío de dinero al extranjero, entre otras.

Rol de la Digitalización: Chile es el país con mayor penetración de internet de Latinoamérica³⁹ y el segundo país de Latinoamérica con mayor e-commerce, alcanzando ventas por 5.200 millones de dólares en 2018, un 30% más que en 2017, y se espera que el año 2019 supere los 7.000 millones de dólares, mientras que para el 2020, se proyectan cifras en torno a los \$9.000 millones de dólares. Este fuerte crecimiento va acompañado de importantes desafíos, como son la gestión de logística, la ciberseguridad, la masificación del celular como canal de compra, entre otros⁴⁰. Los desafíos antes descritos se presentan como oportunidades, ya que las empresas de la industria de corresponsalía financiera, pago de cuentas o recarga de celulares pueden ingresar o reforzar su participación como canales de atención digital o incorporarse como puntos de entrega de productos (pick up), entre otros.

Estilos de vida de los chilenos: Los últimos estudios de consumidores chilenos ha revelado que un 56% de las personas en Chile piensan que las marcas tienen la obligación

38 Sitio web t13.cl (2019), "Inmigrantes en Chile llegan a 1.251.225 personas", 14 de febrero de 2019. [Online] Disponible en: <https://www.t13.cl/noticia/nacional/ine-poblacion-inmigrante-chile-llega-1.251.225-personas>

39 AMM Chile (2019), "Chile es el país de la región con la internet más inclusiva y con mejor penetración", 11 de marzo de 2019. [Online] Disponible en: <https://aam.cl/noticias-aam/chile-es-el-pais-de-la-region-con-la-internet-mas-inclusiva-y-con-mejor-penetracion/>

40 América Retail (2019), Chile: Crecimiento del comercio electrónico nacional, 03 de junio de 2019. [Online] Disponible en: <https://www.america-retail.com/chile/chile-crecimiento-del-comercio-electronico-nacional/>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

de involucrarse en causas sociales, es así como surge el concepto de “consumidor consciente”, valorizando la preocupación por su entorno y comunidad como una variable a exigir a las marcas con las que se relacionan, es así mismo como 18% de las personas que formaron parte del último estudio de Chile3D declaran querer ser más conscientes con el medio ambiente el próximo año. Por su parte, dentro de las causas más valiosas se destacan el acceso y la calidad de la salud, las pensiones y jubilaciones, el acceso y calidad de la educación y la seguridad de la información⁴¹, esto se complementa con el empoderamiento del consumidor chileno, que está más exigente y no duda en compartir sus malas experiencias u opiniones en redes sociales⁴². Lo antes descrito debe ser un insight relevante a la hora de configurar los planes de marketing que busquen conectar de forma estratégica con sus clientes, su impacto puede ser valioso en la medida que las empresas logren leer a sus clientes de forma correcta y establezcan una comunicación en temas y lenguaje que los clientes valoren.

Del análisis anterior se desprenden un conjunto de oportunidades y amenazas que serán consolidadas al final del análisis externo.

4.2.- Análisis del Microentorno

Tal como se ha definido en puntos anteriores, serán considerados los siguientes actores competitivos en los mercados competitivos en los que CajaVecina participa

41 Chile3D 2019, 12 de mayo de 2019, Diario La Tercera, Estudio realizado por GFK. https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/FINAL_EELT_CHILE3D_2019.pdf

42 “Chilenos lideran ranking de clientes que comparten sus malas experiencias”, Diario La Tercera, 27 de julio de 2015. <https://www.latercera.com/noticia/chilenos-lideran-ranking-de-clientes-que-comparten-sus-malas-experiencias/>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Tabla 5: Mercados competitivos y sus participantes.

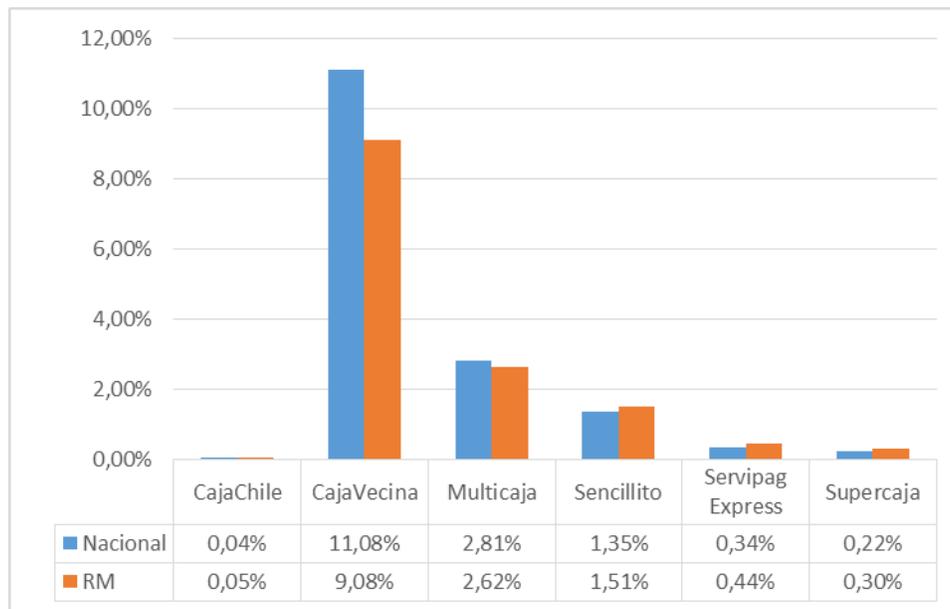
Mercado	Participantes
Mercado de Corresponsalía Financiera (servicios financieros)	
Mercado de Pago de Cuentas y Servicios	
Mercado de Recarga de Celulares	

Fuente: Elaboración propia

Estas empresas, independiente del mercado, enfrentan a un mismo intermediario y usuarios similares. La participación de competitiva de los participantes en los diferentes mercados se mide a través de la presencia de estas empresas en la red de intermediarios (canal tradicional), a partir de esta aclaración, existe la siguiente participación competitiva en canal tradicional⁴³:

⁴³ No está presente "Full Carga" en los estudios de participación competitiva por solo concentrarse en un mercado de atención. Se planifica en próximas mediciones su ingreso.

Gráfico 5: Participación competitiva en canal tradicional a nivel nacional y región metropolitana.

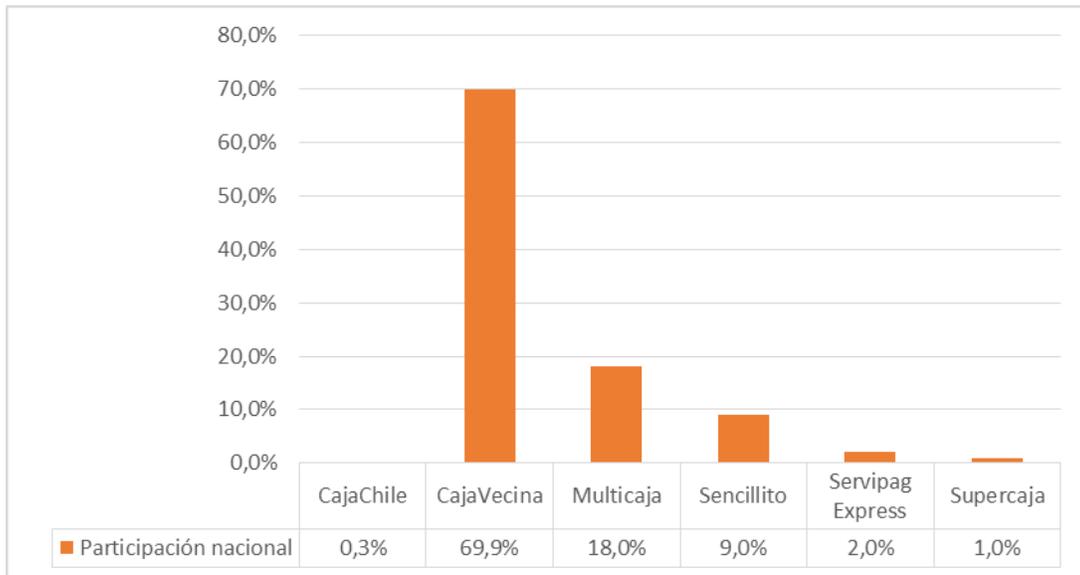


Fuente: Elaboración propia, a partir de estudio sindicado NSOP de Nielsen en canal tradicional, diciembre 2019.

En términos de participación competitiva en el canal tradicional, CajaVecina lidera con ventaja con un 11,08% a nivel nacional y un 9,08% a en RM, seguido por Multicaja con un 2,81% a nivel nacional y 2,62% en RM y Sencillo se ubica en tercer lugar, con un 1,35% de participación a nivel nacional y u 1,151% en región metropolitana, siendo en este caso mayor la participación y concentración de puntos en la región metropolitana versus el país. Para el caso de CajaVecina y Multicaja su presencia se distribuye a nivel nacional, siendo mayor en regiones versus Santiago, esto responde a que ambos competidores tienen presencia en los tres mercados analizados, siendo la corresponsalía financiera el principal motor para tener una capilaridad mayor, ya que el mercado potencial de atención de servicios financieros crece en comunas sin presencia de sucursales y cajeros.

Por su parte, Caja Chile, SuperCaja y Servipag Express tienen una participación menor al 1%, este último concentra el 50% de sus operaciones de pagos de cuentas y servicios a través del canal digital y las presenciales a través de los 400 puntos de atención oficial o franquiciadas.

Gráfico 6: Participación competitiva en canal tradicional con presencia de servicios de corresponsalía, pago de cuentas o recarga de celulares.



Fuente: Elaboración propia, a partir de estudio sindicado NSOP de Nielsen en canal tradicional, diciembre 2019.

Respecto a la participación en los negocios de canal tradicional que tienen presencia de al menos una de las marcas existentes en los mercados estudiados se evidencia el liderazgo indiscutido de CajaVecina, con un 69,9%, seguido por Multicaja con un 18% y en tercer lugar Sencillito con un 9%. Por otro lado, Servipag Express, SuperCaja y Caja Chile no superan el 2% de presencia.

4.2.1.- Los Competidores

A continuación, se detallan los principales competidores en los mercados de corresponsalía financiera, pago de cuentas y recarga de celulares, en cada tabla se detalla la descripción de oferta de servicios disponibles, sus atributos y factores diferenciadores respecto a la competencia, características que le hacen perder valor en términos competitivos, de igual forma, se analiza por competidor las oportunidades para generar paridad competitiva que tienen los competidores respecto a la oferta o beneficios de la empresa analizada.

Tabla 6: Descripción de competidores, factores diferenciadores y de pérdida de valor.

Empresa	Descripción y oferta	Diferenciadores de marca	Pérdida de valor competitivo
SuperCaja	Filial de Banco Santander, surge como canal de corresponsalía bancaria, a través de una red de atención en negocios de barrio para clientes Santander. Su oferta está compuesta por servicios financieros Santander y pago de cuentas y servicios. En este modelo el intermediario opera con capital propio.	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de Millas LATAM por realizar transacciones en el canal. • Recarga de banda ancha móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios y montos restringidos de pago de créditos. • Transferencia solo entre cuentas del mismo titular. • Deficiente sitio web informativo • Baja cobertura y posicionamiento del producto
CajaChile	Filial de Banco Chile, surge como canal de corresponsalía bancaria, a través de una red de atención en negocios de barrio para clientes Santander. Su oferta está compuesta por servicios financieros de Banco de Chile (giros, depósitos, consulta de saldos, etc), y pago de cuentas y servicios. En este modelo el intermediario opera con capital propio.	Recaudación de donaciones Teletón, con fuerte impacto al valor de marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña oferta de servicios • Deficiente sitio web informativo • Baja cobertura y posicionamiento del producto
MultiCaja	Empresa propiedad de Sonda S.A. (41,58%), Javier Etcheberry (20%), Austral Capital Partners S.A. (19,21%) y José Luis del Río (19,21%). Su oferta está compuesta por servicios financieros, giros, depósitos y avance en efectivo de Banco Santander, BCI, Banefe e Hites, transacciones de alimentación (Sodexo, Edenred, Amipass y Junaeb), pagos de cuentas y servicios, recarga de celulares, venta de juegos de azar, prepago de servicios digitales y garantización y verificación de cheques.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene oferta de servicios variada, más allá de servicios financieros, pagos de cuentas y recarga de celulares. • Cuenta con una plataforma de relación digital con red de intermediarios. • Se pueden realizar transacciones en dólares vía PayPal, al igual que pagos al extranjero. • Tiene servicio de adquirencia o venta con tarjetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada oferta de empresas para pagar cuentas y servicios. • Limitada oferta de servicios financieros, solo se enfocan e avances de efectivo. • Pago o carga de comisiones en saldo Multicaja. • Pago de arriendo de POS (maquina) si no supera los \$300.000 en recaudación
Sencillito	Empresa propiedad de IGT Global Solutions Corporation Chile. Su oferta se centra en el pago de cuentas y servicio, recarga de celulares y pago de tarjetas (facturaciones) de casas comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios y usuarios pueden reversar en línea transacciones erróneas. • Máquina de atención tiene mejor usabilidad. • Cuenta con una plataforma de relación digital con red de intermediarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina de atención es de gran tamaño. • No tiene servicios financieros de giros ni depósitos. • Efectúa pago de comisiones a intermediarios por tramos.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

		<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece pago de cuentas y servicios online (a usuarios) • Ofrece prepago de servicios digitales como Spotify y Netflix. • Alianza con Cencosud para acumula puntos. • Tiene APP 	
Servipag Express	Empresa de propiedad de Banco de Chile (50%) y BCI (50%). Su oferta está compuesta por el pago de cuentas y servicios y recarga de celulares.	<ul style="list-style-type: none"> • Despliega constantes campaña de estímulo de recaudación con red de intermediarios. • Tiene plataforma online de pago para usuarios. • Tiene APP • Incluye pago de compras de mercado libre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios deben depositar la recaudación todos los días. • Oferta limitada a pago de cuentas y recarga de celular. • Intermediario no puede tener más de \$200.000 en su negocio, de lo contrario se bloquea el servicio.
Full Carga	Empresa española con sede en Chile y en otros países como Perú, Argentina, Colombia y Ecuador. Su oferta está compuesta por recarga de celulares prepago, carga de tarjeta BIP! en Santiago y recaudación de Easy Taxi.	<ul style="list-style-type: none"> • Recarga servicio de pago de transporte, BIP! • Presencia internacional permite incorporar servicios globales. • Incluye servicio d pago de aplicación de taxi, Easy Taxi. • Tiene oferta total de empresas de telecomunicaciones. Nacionales y ofrece servicio de recarga para empresas internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada a solo un tipo de servicios (recarga). • Web poco informativa.

Del análisis anterior se desprende que las empresas competidoras, se evidencia que las empresas con mayor participación competitiva (CajaVecina y Multicaja) son las que tienen una oferta de servicios más robusta⁴⁴, incorporando servicios de corresponsalía bancaria, pago de cuentas y servicios y recarga de celulares. Por su lado, las restantes tienen una oferta más acotada, centrada en el pago de cuentas y recarga de celulares, siendo solo de recarga de celulares para el caso de Full Carga.

Desde la mirada de las diferencias o brechas competitivas, existen a nivel de relación con intermediarios y usuarios, las que en su análisis general se presentan como oportunidades de paridad competitiva para las empresas que no las tienen, teniendo mayor impacto para el caso de las empresas líderes de los diferentes mercados. De esta forma, todas las empresas competidoras se enfrentan al desafío de potenciar y mejorar sus ofertas de valor, en función de las necesidades de los clientes y sus respectivos análisis de tendencias.

Los principales espacios de crecimiento de oferta en términos comparativos son:

Oferta de valor con intermediarios

- Plataforma web de relación y atención de necesidades (plataforma auto administrada de atención)
- Sorteo de bienes o beneficios por generar transacciones a través del canal.

Oferta de valor con usuarios

- Obtención de beneficios no monetarios por utilizar el servicio (puntos de club de fidelización)
- Pago de servicios en dólares, como plataformas digitales como Netflix, Spotify, entre otros.
- Resolución de problemas con servicio de forma online (en sitio web)
- Mayor oferta de servicios como juegos de azar, carga de tarjeta Bip (en Región Metropolitana) y otros servicios.

⁴⁴ La oferta de valor de CajaVecina será desarrollada en el punto "Propuesta de Valor" del presente plan.

4.2.2.- Los segmentos

Los mercados estudiados tienen tres tipos de segmentos a atender, esto se debe a que los mercados de pago de cuentas y servicios y recarga de celulares son “mercados de dos lados”. A continuación se definen y detallan antecedentes de estos:

4.2.2.1.- Red de intermediarios

Negocio mediante el cual se hace entrega del servicio de cara a los usuarios (forma parte importante y estratégica de la cadena de valor de las empresas del mercado). Estos intermediarios pertenecen en su mayoría al canal tradicional, es decir, son negocios o locales con atención a través de un mostrador por una persona responsable del negocio, pudiendo ser negocios tradicionales sin licor o tradicional con licor (almacenes, tienda de barrio o minimarket), botillerías y quioscos. Aproximadamente son 125.000⁴⁵ negocios a lo largo de Chile, los que representan el 40% de las ventas al por menor del país. De igual forma, se unen a estos las ferias libre, que desde hace 3 años pueden ofrecer servicios de CajaVecina.

La descripción y mercado potencial de los diferentes segmentos de red de intermediarios es:

Tabla 7: Descripción y mercado potencial de segmentos de Red de Intermediarios.

Segmento	Descripción	Mercado Potencial
Almacén	Negocio de venta de productos variados, generalmente ubicado en centros urbanos y rurales, reconocidos como “negocios de barrio”, puede ser de tamaño pequeño o más grande y se han transformado en elementos esenciales en la economía de desarrollo local.	Ambos forman parte del canal tradicional el que se estima en 150.000 negocios a lo largo de Chile.
Quiosco	Negocio de menor tamaño, en ubicaciones de tránsito, en el cual se venden productos variados en función de los	.

⁴⁵ AdPensa (2018), “Pequeños almacenes representan 40% de las ventas al por menor en Chile”, 15 junio de 2018 [Online]. Disponible en: <https://www.adprensa.cl/economia/pequenos-almacenes-representan-40-de-las-ventas-al-por-menor-en-chile/>

	<p>requerimientos de su mercado objetivo. Generalmente se ubican en puntos de concentración urbana.</p> <p>En Chile las patentes están limitadas y determinadas por los municipios.</p>	
Feria Libre	<p>Negocio itinerante, generalmente con apertura de un día a la semana en algún lugar físico en específico, son característicos de la vida de barrios, y ofrecen en su mayoría frutas y verduras, al igual que abarrotes y productos para el hogar, en la mayoría de los casos ofrecen sus productos a precios más convenientes.</p> <p>Los dueños de feria son en su mayoría hombres (50,4%), tienen una edad promedio de 50,7 años, con un mínimo de 17 y máximo de 82, en un 40% tienen enseñanza media completa y otro 40% enseñanza básica completa. El 70% de los feriantes no cotiza⁴⁶.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1.114⁴⁷ ferias. • 113.112 puestos

El dueño del negocio en quien instaura la relación comercial (contrato) con las empresas participantes en los diferentes mercados, buscando principalmente incrementar sus clientes y ventas y complementar así su oferta de servicios⁴⁸. Cada socio intermediario recibe un pago de comisión (diferente según empresa) por las transacciones realizadas, las que son efectuadas a través de un POS (Point of Sales) cuya tecnología y forma varía según defina cada empresa participante en el mercado.

Los dueños de negocios, son en su mayoría (97%) micro empresarios⁴⁹ cuyos negocios abastecen de mercadería y productos a zonas residenciales y rurales a lo largo de todas

⁴⁶ Sercotec (2016), Noticia sitio Emol.cl: "Perfil de las ferias libres en Chile: existen 1.114 y en promedio venden \$245 millones al mes", mayo 2016. [Online] Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/05/30/805215/Perfil-de-las-ferias-libres-existen-1114-en-pais-y-venden-245-millones-al-mes-en-promedio.html>

⁴⁷ Sercotec (2016), Catastro Nacional de Ferias Libres, ASOF. [Online] Disponible en: sof.cl/cifras-ferias/

⁴⁸ Estudio sindicado NSCOP de Nielsen, para estudiar el canal tradicional desde una mirada de oportunidades de crecimiento para las marcas participantes y de evaluación de variables relevantes, sobre una muestra representativa de las comunas que forman parte del estudio. Estudio realizado a lo largo de Chile en octubre de 2019.

⁴⁹ CajaVecina (2019), Infografía de la red de atención primer semestre de 2019.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

las comunas de Chile, son comúnmente reconocidos como “almacenes de barrio” y su cercanía en cuanto a ubicación, precios competitivos y confianza en quién atiende (muchas veces conocido por el cliente) presentan oportunidades relevantes para que a través de ellos las marcas puedan posicionar actuales y nuevos servicios con los usuarios en un contexto de uso y compra cercano y confiable. Por otro lado, las empresas pertenecientes a los mercados que se describirán se enfrentan al desafío de ser atractivos como servicio para los responsables de los negocios, generando beneficios monetarios y no monetarios a estos, haciendo que la tenencia de sus servicios en sus negocios les sea atractivo y rentable.

4.2.2.2.- Empresas facturadoras

Empresas que requieren que una red de recaudación (con capilaridad nacional) les permitan:

1. Recaudar cuentas por cobrar a clientes por servicios entregados.
2. Recargar celulares prepagos de clientes.

Para el primer caso, estas empresas son en su mayoría empresas de servicios básicos y de telecomunicaciones, con entrega de servicios nacionales como locales. Mientras que para el segundo caso son las empresas de telecomunicaciones.

La relación de las empresas de facturación y recarga con las empresas de recaudación es contractual, a través de la cual se definen las comisiones de pago por transacción realizada (para el caso de pago de cuentas y servicio) o el porcentaje de recarga que ganan las empresas de recaudación por cada monto recargado.

4.2.2.3.- Usuarios

Los usuarios de los servicios mencionados tienen características demográficas similares, su perfil cambia en función de las transacciones realizadas y sus motivaciones de consumo, es importante mencionar que se les denomina usuarios puesto que no “pagan” por utilizar los canales de recaudación, solo los utilizan, ya que son clientes del banco asociado a la corresponsalía financiera o de la empresa facturadora.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

En términos demográficos, los usuarios de estos servicios son chilenos o residentes en Chile, hombres y mujeres, mayores de 14 años⁵⁰, en su mayoría de los segmentos C2, C3 y D, con rentas menores a \$400.000, con dispersión geográfica a nivel nacional⁵¹.

Los usuarios atendidos por estos mercados son un segmento masivo, compuesto por los clientes de los bancos con corresponsalía financiera, siendo en su mayoría clientes de BancoEstado con tenencia de producto CuentaRUT (más de 7.000.000 de usuarios al año en canal de corresponsalía⁵²), por otra parte están los clientes de las empresas facturadoras de servicios con pago presencial, en su mayoría dueñas de casa o adultos mayores con conducta de pago presencial y finalmente se encuentran los clientes prepagos de las empresas de telecomunicaciones, más de 10.000.000 de clientes, de los cuales aproximadamente un 30%⁵³ realiza transacciones en canales de recaudación presencial.

Las principales motivaciones de uso transversal de los usuarios son:

- Necesidad de realizar transacciones financieras y no financieras en un mismo lugar (*one stop shop*), cerca de su lugar de trabajo o casa (cercanía y facilidad de acceso)
- Ahorro en tiempo y dinero en traslados al momento de realizar trámites.
- Disponibilidad de servicios los 7 días de la semana, en variados horarios.

A continuación se definen los microsegmentos de usuarios, en función de sus motivaciones de uso y transacciones más realizadas

4.2.2.3.1.- Giradores: Usuarios cuya principal transacción que realizan son retiros de dinero (36% de las transacciones de CajaVecina son giros, es la transacción principal), son usuarios recurrentes, realizan al menos 2 giros a la semana, el producto bancario que más tienen es una cuenta vista, por lo que son clientes de los bancos asociados a las diferentes

⁵⁰ Edad mínima para obtener productos financieros como CuentaRUT.

⁵¹ Pulso, La Tercera (2019), Gerente general de Servipag: "El volumen de operación del portal web ya representa casi la mitad de la operación de Servipag", 30 de enero de 2019. [Online] Disponible en: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/gerente-general-servipag-volumen-operacion-del-portal-web-ya-representa-casi-la-mitad-la-operacion-servipag/506952/> en complemento con información de transacciones y clientes de CajaVecina (2019).

⁵² Transacciones CajaVecina 2018.

⁵³ Fuente: elaboración propia: Tasa de uso proyectada a partir de información de transacciones de CajaVecina,

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

empresas de corresponsalía bancaria. Las principales motivaciones de uso de los servicios son:

- Necesidad de realizar transacciones financieras cerca de su lugar de trabajo o casa.
- Ahorro en tiempo y dinero en traslados al momento de realizar trámites bancarios.
- Ausencia de cajeros y sucursales bancarias en su comuna o localidad.
- Poder realizar transacciones financieras y comprar productos para el hogar (abarrotes, bebestibles, etc.) en un mismo lugar.

4.2.2.3.2.- Pagadores de cuentas: Usuarios cuya principal transacción que realizan es el pago de cuentas y servicios, en la mayoría de los casos realizan el pago de más de una cuenta al mismo tiempo y una vez al mes, es decir, utilizan el servicio para pagar sus cuentas de servicios mensuales. Son en su mayoría los responsables de la administración del hogar, por lo general mujeres o jubilados. Las principales motivaciones de uso de los servicios son:

- Necesidad de pagar un conjunto de cuentas en un mismo lugar (*one stop shop*).
- Realizar un pago de cuentas seguro, fácil y rápido.
- Poder resolver de forma expedita problemas relacionados al pago en caso que ocurriera.

4.2.2.3.3.- Heavy User: Usuarios que realizan transacciones financieras y no financieras en el canal de recaudación, son usuarios recurrentes, realizando más de 3 transacciones a la semana, llegando a establecer una relación de confianza con quien atiende el negocio, complementando en muchas oportunidades el hacer trámites con la compra de productos del negocio. Estos usuarios buscan y esperan una mayor variedad de servicios en un mismo lugar. Las principales motivaciones de uso de los servicios son:

- Necesidad de realizar un conjunto de transacciones en un mismo lugar (*one stop shop*).
- Realizar transacciones en un ambiente seguro, en un contexto de relación de confianza.
- Ahorro en tiempo y dinero en traslados, por lo que la cercanía es un factor relevante.
- Disponibilidad de servicio los 7 días de la semana en horarios variados.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

4.2.2.3.4.- Esporádicos: Usuarios que no utiliza el servicio de forma recurrente, ante alguna emergencia o necesidad de último momento realizan alguna transacción financiera, de recarga de celular o pago de cuentas. Las principales motivaciones de uso son:

- Necesidad de realizar una transacción de forma rápida, fácil y segura.
- Disponibilidad de servicio los 7 días de la semana en horarios variados.

4.2.3 Conclusiones de Análisis externo

A partir de análisis externo antes mencionado, desde una mirada general de las fuerzas económicas, político y legales; y sociales que impactan la gestión de la empresa, como también de la industria financiera, desde la cual se desprende la existencia o razón de ser del negocio (corresponsalía financiera) y el contexto competitivo de la empresa, su cobertura y oferta de valor, se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas para el negocio:

Oportunidades

- El aumento de población inmigrante apertura opciones de prestar servicios orientados a sus necesidades. Además, en su mayoría los nuevos residentes en Chile con Rut vigente tendrán cuenta en BancoEstado (CuentaRUT) y con ello son mercado potencial directo de CajaVecina.
- La importancia que ha tomado la sostenibilidad, las causas sociales y la calidad de vida como centro de relación de los usuarios con sus marcas presenta la oportunidad de construir un relato de comunicación y relación en cuanto a formas y contenidos más cercano, honesto y transparente, que permita a las empresas acercarse y acompañar a los clientes en su vidas.
- El alto nivel de digitalización de la población chilena presenta la oportunidad de explorar nuevos formatos (digitales o auto administrados) que trasladen la relación con el servicio de clientes que migren a plataformas digitales y sume a nuevos clientes con los cuales la marca no se relacionaba en un contexto presencial.
- El crecimiento del e-commerce y las principales falencias que presenta en cuanto a su logística de entrega de productos, abre oportunidades para marcas con capacidad instalada de puntos de atención variada a nivel nacional, pudiendo ser

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

potenciales puntos de retiro de compras, sumando así nuevos servicios en su oferta de valor.

- Las nuevas tendencias de consumo y crecimiento de la población que tiene poder adquisitivo (nuevas generaciones) plantea el desafío de nutrir y potenciar la oferta de servicios no financieros, que impacten de forma relevante en la calidad de vida de los usuarios.
- Contexto competitivo de la industria de servicios financieros, pago de cuentas y recarga de celulares presenta oportunidades de generar paridad competitiva de oferta de valor tanto para usuarios como intermediarios, en específico, asociados a establecer mejoras en las formas y medios de relación con intermediarios y en la variedad de oferta, servicios y beneficios ofrecidos a los usuarios.

Amenazas

- La desaceleración económica impactara en los hogares de los chilenos de menores recursos que son gran parte de los usuarios de los servicios de corresponsalía financiera, el impacto de la crisis estará relacionado con la pérdida de empleos y la disminución en consumo y gastos, esto puede impactar en el volumen transaccional de algunos servicios o limitar el consumo de nuevos servicios ligados a servicios no financieros (plataformas digitales internacionales, servicios de entrega de productos web, pago de pasajes de buses, etc.). Por otro lado, el bajo crecimiento de la economía chilena afectará a los emprendimientos y pequeñas empresas, llegando en algunas oportunidades a quebrar, pudiendo verse afectada la capilaridad de la red de CajaVecina.
- Gobierno puede mantener y reforzar las medidas de austeridad, afectando de forma negativa los presupuestos de las empresas del estado y con ello con alta probabilidad los presupuestos de marketing.
- La capitalización requerida para el cumplimiento de las exigencias de La Nueva Ley General de Banco obligará a BancoEstado a aumentar su eficiencia, para así evitar pedir un gran volumen de dinero al estado, con ello las empresas pertenecientes a la corporación verán presionado sus presupuestos en un contexto de recorte necesario para la capitalización.
- La promulgación de leyes de protección de datos personales llevarán a las empresas a disminuir sus comunicaciones a través de medios privados de clientes

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

como el correo electrónico o celular, debido a la obligación de tenencia de autorización explícita del cliente previo a la comunicación vía esos medios. Esto puede impactar de forma negativa en la difusión de servicios y campañas en el corto plazo si las organizaciones no se han preparado.

- Portabilidad financiera provocará desafíos comerciales en la industria bancaria, existiendo una mayor probabilidad de fuga de clientes y con ellos una posible pérdida (menor) de usuarios potenciales del servicio de CajaVecina (clientes BancoEstado)
- Las mayores atribuciones por parte de los clientes que otorga una nueva ley de SERNAC exigirá a las empresas tener canales de respuesta eficientes ante problemáticas de los usuarios, lo que impactará de forma estratégica en empresas que no tienen el control directo de la gestión de reclamos de usuarios, como es CajaVecina.
- La digitalización de la población puede generar la fuga de clientes presenciales a canales autoadministrados, como es el digital. Si bien es un proceso de transición lento, no se debe de dejar de mirar y por ende preparar la permanencia del servicio en un nuevo contexto de relación de los clientes con las marcas.

5.- Análisis Interno CajaVecina

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de CajaVecina y posteriormente sus ventajas competitivas en su contexto competitivo de corresponsalía financiera, pago de cuentas y recarga de celulares debemos tener claro cuál es su modelo de negocios, sus **recursos tangibles e intangibles** y su **cadena de valor ampliada, pudiendo así identificar fuentes de creación de valor, factores diferenciadores, fortalezas y debilidades de la organización.**

5.1.- Modelo de Negocio

Para entender el modelo de negocios de CajaVecina, se presenta el siguiente CANVAS detallando las principales áreas de creación de valor, analizando los bloques más relevantes del modelo, para poder identificar fortalezas y debilidades.

Tabla 8: Modelo Canvas

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza de venta comercial: BancoEstado Microempresas y Pequeña Empresas BancoEstado. • Alianzas con comunidades: Municipalidades y agrupaciones de sociedad civil. • Alianzas de desarrollo y validación: Gerencias de desarrollo y gestión de BancoEstado. • Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de instalación y mantención de puntos. • Empresas de atención de requerimientos operativos y técnicos. 	<p>Actividades Clave </p> <p>Gestión Comercial: Venta, evaluación comercial y curse de producto CajaVecina.</p> <p>Marketing: Gestión de campañas de levantamiento de interés, incentivo transaccional y posicionamiento de marca.</p> <p>Operaciones: Gestión de actividades que abastecen de POS, mantención de software y gestión de instalación.</p> <p>Post Venta: Actividades de atención y relación con operadores día a día.</p> <p>Recursos Clave </p> <p>Tangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina central y bodega de abastecimiento. • 30.000 equipos POS en red. • Equipo de 59 trabajadores a o algo de Chile. • Cobertura en 100% de comunas. <p>Intangible:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca paragua BancoEstado. • Marca CajaVecina. • Buena Reputación corporativa (2da marca de BancoEstado). • Premio ALIDE y Certificación B. • Alta recomendación en usuarios (80%). 	<p>Propuestas de Valor </p> <p>“CajaVecina acerca servicios financieros y no financieros a todos los residentes en Chile, mediante de un servicio confiable y con disponibilidad todos los días de la semana, a través la red de recaudación más grande de Chile, permitiendo que los usuarios puedan realizar sus trámites a la vuelta de la esquina, en el negocio de su barrio”</p> <p>(Cada segmento que atiende tiene una propuesta de valor diferenciada, ver en detalle del análisis)</p>	<p>Relaciones con Clientes </p> <p>Usuarios: Bajo nivel de relación, ya que ésta es administrada directamente por BancoEstado.</p> <p>Operadores: Comunicación sobre impacto de operadores en el desarrollo país, visitas en terreno proactivas para hacer recambio de publicidad, entregar bolsas y capacitación; y envío de salud de cumpleaños</p> <p>Canales </p> <p>Comunicación: Correo electrónico, alerta en maquina POS, IVR Call Center, llamas Call Center y sitio web CajaVecina (operadores). Para clientes utiliza correo electrónico y sitio web. Bajo nivel de relación, ya que ésta es administrada directamente por BancoEstado.</p> <p>Venta: Sitio web, Call center y plataforma de ejecutivos.</p> <p>Post Venta: Call Center de atención operativa y tecnológica (operadores). No administra canal de atención post venta de usuarios.</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>Clientes (intermediarios – operadores): Cliente B2B con relacionamiento B2B. Son dueños de negocios de canal tradicional y feria, micro empresarios o pequeñas empresas, quienes contratan el servicio para ofrecerlo en su negocio.</p> <p>Usuarios: Chilenos o residentes en Chile,, hombre y mujeres mayores de 14 años, de segmentos C2, C2 y D. Son quienes utilizan CajaVecina para realizar transacciones financieras (clientes BancoEstado), pagar cuentas y servicios, recargar celular, entre otros. Valoran la cercanía del punto de transacción y el ahorro en tiempo y traslados.</p>
<p>Estructura de Costes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de altos costos variables, asociados principalmente a las comisiones de transacciones y a la instalación y venta de puntos (publicidad y marketing) • Economías de escala al comprar insumos relevantes para operación: Maquinas POS y publicidad. • Alto costos asociados a servicios de instalación y mantención. 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • 81% comisiones por transacciones financieras y no financieras realizadas en e canal. • 19% por porcentaje de recarga de celular recargado en la red. 		

5.1.1 Propuesta de Valor

CajaVecina es una marca que lleva más de 14 años en el mercado a través de los cuales ha construido una propuesta de valor que se define:

“CajaVecina acerca servicios financieros y no financieros a todos los residentes en Chile, mediante de un servicio confiable y con disponibilidad todos los días de la semana, a través la red de recaudación más grande de Chile, permitiendo que los usuarios puedan realizar sus trámites a la vuelta de la esquina, en el negocio de su barrio”.

Los principales valores de marca destacados en esta propuesta de valor son la confianza, disponibilidad e inclusión financiera, los que responden a las necesidades de los segmentos de clientes y usuarios a los que atiende la empresa.

A continuación se presenta la propuesta de valor de CajaVecina para cada segmento que atiende la empresa, recalcando sus ventajas temporales y competitivas.

Tabla 9: Propuesta de Valor CajaVecina

Segmento	Propuesta de Valor	Atributos
Operadores	<p>CajaVecina ofrece un mix de servicios transaccionales financieros y no financieros que potencian y diferencian tu negocio, aumentando tus clientes y ventas, acompañado por una comisión por cada transacción que realices.</p> <p>Bajo el respaldo de una marca de reconocimiento nacional, como es BancoEstado, con más de 10 MM de clientes a los largo de todo Chile, podrás fortalecer la relación con tus clientes dándoles acceso a servicios esenciales, mejorando su calidad de vida, siendo así un actor referente en tu comuna mediante el apoyo al crecimiento de ésta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta variada de servicios (VT) • Marca reconocida y con gran volumen de clientes(VC) • Aumento de ventas y clientes (VC) • Embajador de inclusión y aporte directo al desarrollo de economía local.
Usuarios	<p>CajaVecina ofrece una amplia oferta de servicios financieros y no financieros, a través de una red de atención presente en todas las comunas de Chile, con atención 7 días a la semana y sin costo adicionales por transacción, pudiendo así ahorrar tiempo y dinero en traslados, acompañado de la oportunidad de realizar tus trámites en un ambiente cercano y de confianza con nuestros operadores operadores (tu vecino), mejorando así tu calidad vida y la de tu familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura completa a nivel nacional (todas las comunas) (VC) • Cercanía de puntos, menos tiempo en traslados, ahorro dinero(VC) • Atención 7 días de la semana. • Marca reconocida que le brinda variados servicios financieros(VT) • Servicio sin costo adicional
Corporación BancoEstado	<p>Canal de recaudación y pago con bajo costo transaccional, completa cobertura a nivel nacional, atención 7 días a la semana y con un positivo reconocimiento de marca como cercana, confiable e inclusiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura completa a nivel nacional (todas las comunas) (VC) • Canal presencial con mejor costo por transacción(VT) • Expresión de inclusión financiera (propósito del Banco) • Segunda marca más reconocida del Banco (ERC). (VT)
Empresas Facturadoras	<p>CajaVecina ofrece un canal de recaudación y pago con cobertura al 100% de las comunas, con atención 7 días a la semana. Marca reconocida como canal de pago y recaudación cercano y confiable, con el respaldo de BancoEstado y sus más de 10 MM de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura completa a nivel nacional (todas las comunas) (VC) • Atención 7 días de la semana(VC) • Marca reconocida como canal de recaudación y pago(VT) y respaldo de Marca BancoEstado, con más de 10MM de clientes(VC)

A partir del análisis de atributos realizado y en función del conocimiento de oferta de valor de las marcas competidoras presentados en este plan, se desprende que existen ventajas temporales que deben ser fortalecidas en el mediano plazo para evitar que dejen de serlo, es decir, hoy existe la oportunidad de hacer más robusta y variada la oferta de servicios, agregando servicios de alta necesidad e impacto en los usuarios que permitan generar que la “variedad de servicios” de CajaVecina sea una ventaja competitiva, esto también abre la oportunidad para explorar nuevos formatos de entrega de los servicios (vía internet, auto atención, etc.).

El respaldo a la marca y sus reconocimientos son un trabajo constante, por lo que CajaVecina deberá trabajar de forma continua en comunicar la propuesta de valor más allá de lo funcional de cara a usuarios y operadores (oportunidad).

5.1.2 Segmentos

CajaVecina atiende a dos segmentos objetivos principales, uno corresponde a la red de intermediarios, denominados “operadores” y por otro lado están los usuarios del servicio.

- Operadores: Red de más de 29.000 puntos distribuidos a lo largo de Chile, a través de los cuales se entrega el servicio, conformado por negocios de canal tradicional y ferias libres, son en un 97% micro empresarios y 3% restante son Pequeñas Empresas. Es un cliente B2B con relacionamiento B2C.

Existe una relación contractual entre CajaVecina, BancoEstado Microempresas y el operador, el que recibe un pago de comisión por cada transacción que realice⁵⁴ variando según el volumen mensual de transacciones que efectúe. Además, BancoEstado Microempresas le otorga una cuenta y línea de crédito sin costo, con la cual puede operar el servicio, además de publicidad, maquina (POS) y papel necesario para la operación (sin costo). El servicio de CajaVecina aumenta los ingresos de los operadores entre un 21% mensualmente, según un estudio realizado por BancoEstado Microempresas y CajaVecina⁵⁵, esto es explicado por el aumento de clientes y con ello de las ventas, ya que no solo se

54 Ver Tabla de pago de comisiones en **Anexo 3**

55 Estudio realizado en una muestra de 5.448 negocios durante el año 2018, ver en **Anexo 4** tabla resumen de resultados.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

dirigen al negocio a realizar una transacción financiera o no financiera sino que también a comprar lo que necesiten y que el operador ofrezca en su negocio.

- Usuarios: Son clientes y no clientes BancoEstado, mayores de 14 años, en su mayoría de segmentos socioeconómicos C2, C3 y D, con ingresos familiares \$400.000 promedio, con dispersión geográfica variada. Para clientes BancoEstado están habilitadas todas las transacciones con tarjetas BancoEstado (Cuenta Corriente, Chequera Electrónica, CuentaRUT o Cuenta de Ahorro) o efectivo mientras que para usuarios que no son clientes BancoEstado, solo están disponibles transacciones no financieras con medio de pago efectivo⁵⁶.

5.1.3 Canales

CajaVecina cuenta con un conjunto de canales de comunicación, venta y post venta, los que se describen a continuación:

- Canales de comunicación: Medios propios utilizados para disponibilizar comunicación a operadores y usuarios, es tos son:

Tabla 10: Canales de comunicación utilizados por segmento.

Segmento	Canales Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Operador 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • IVR de Call Center • Llamada Inbund de Call Center • Llamada Outbound de Call Center • Alerta comunicacional en POS • Sitio web público de CajaVecina.

⁵⁶Más información de usuarios del servicio en el punto "Segmentación".

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Usuario | <ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Sitio web público de CajaVecina. <p>La gestión de estos canales es bajo la validación y supervisión de BancoEstado.</p> |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia

- Canales de venta: CajaVecina cuenta con tres principales canales de venta:

Tabla 11: Canales de venta CajaVecina.

Canal	Descripción
Web pública CajaVecina	Postulación a través de formulario web. En promedio ingresan entre 900 a 1.200 formularios al mes. Este canal de venta genera el 28% de las ventas
Call Center	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación a través del teléfono 600 320 9000. • Canal tiene bajo volumen e ingreso, no más de 50 al mes. • Este canal representa un 5% de las ventas.
Plataforma de venta BancoEstado Microempresas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de ejecutivos de BancoEstado Microempresa, quienes ofrecen el servicio o generan algunas ventas cruzadas entre CajaVecina y sus productos financieros (atienden en mismo público objetivo) • Este canal representa un 48% del origen de las ventas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de ventas de primer semestre de 2019

- Canales de atención post venta: CajaVecina cuenta con servicio de atención telefónica al operador para consultas y problemas asociados a aspectos operativos del servicio (descuadraturas, pago de comisiones, problemas en

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

pagos realizados, etc.) y aspectos técnicos (problemas de señal y de la máquina (POS)), los últimos pueden ser atendidos en línea y en caso de ser necesario con una visita de técnico.

Para el caso de atención de usuarios, no existe un canal de atención ante problemas de uso del canal que sea administrado por CajaVecina, sino que los clientes son atendidos directamente por BancoEstado.

5.1.4 Relaciones

CajaVecina ha desarrollado y puesto más atención a la relación con operadores (intermediarios) que con usuarios, estos últimos al ser clientes directos de Banco, la relación directa de comunicación y programas especiales es encabezada por BancoEstado, centrada en sus productos y no en el canal de atención, esto no significa que sea lo correcto sino que por el contrario, el no existir una relación con los usuarios genera una distancia con la marca y una pérdida de comunicación por parte de los usuarios ante problemas e inquietudes con el servicio, desde este punto se desprende una pérdida de valor de cara al segmento usuarios.

Mientras que para el caso de los operadores, los esfuerzos de CajaVecina son mantener una relación cercana y de confianza con la red, a través de la constante comunicación sobre el impacto que tienen estos operadores en el desarrollo económico del país, las visitas de recambio de publicidad, las que incluyen bolsas reutilizables para su negocio y una capacitación para actualizar sobre la oferta al operador; y finalmente, CajaVecina mes a mes saluda a los operadores que están de cumpleaños a través de la comunicación de todos sus medios propios. Por otro lado, desde el año 2018, CajaVecina habilita un programa denominado “El que guarda siempre tiene” que busca que los operadores ahorren y utilicen bien su dinero, este programa incentiva el ahorro de parte de las comisiones por parte del operador. Independiente de los esfuerzos antes mencionados, en un reciente estudio de experiencia⁵⁷, los operadores manifiestan la sensación de abandono y poca comunicación por parte de CajaVecina, por lo que existe una debilidad relevante en la forma y canales sobre los cuales se establece la relación, siendo cada día más importante la tenencia de un programa de relación que se sustente en una web de comunicación auto

⁵⁷ Customer Journey Map Operador CajaVecina, Agosto 2018, IZO Consultores.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

administrada donde el operador se eduque, gestione incidencia y a la vez pueda acceder a beneficios para su negocio, su familia y vecinos.

5.1.5 Actividades claves

La creación de valor en CajaVecina surge gracias al desarrollo de las siguientes actividades, las que aportan en la gestión de venta y de ejecución del servicio:

- **Gestión Comercial:** La gestión de venta de puntos de CajaVecina es el punto de partida de la cadena de relación con los usuarios, esta actividad abarca la gestión de relación con el potencial operador, su evaluación comercial y curse del producto; y ocurre en todas las regiones a lo largo de Chile. El trabajo del equipo comercial (compuesto por 18 ejecutivos) surge de la gestión de los interesados en el servicio, los que se obtienen a través de las campañas de marketing y acciones de gestión de bases que realicen marketing e inteligencia de negocios respectivamente.
- **Marketing:** Implementación de la estrategia de posicionamiento de marca, mediante la gestión de publicidad y comunicación con usuarios y operadores. A través de esta actividad se apalancan el cumplimiento de los objetivos comerciales de ventas y volumen transaccional objetivo, la forma de lograrlo es mediante la implementación de campañas de incentivo de transaccional o de levantamiento de interés por el servicio, además de las respectivas campañas de posicionamiento de marca.

Por otro lado, a través de ésta actividad se gestiona la presencia y mantención de material publicitario en cada punto de atención de la red.

- **Operaciones:** A través de estas actividades se gestiona la articulación y ejecución del abastecimiento de máquinas POS, actualización y desarrollo de nuevas versiones del software core del servicio de la empresa, implementación y certificación de nuevos servicios, coordinación de instalación y mantención de puntos de la red y desarrollo de proyectos internos que impactan en la gestión de los equipos, los que generan impacto en la oferta de valor de la organización (cambios de usabilidad o nuevos servicios).
- **PostVenta:** Posterior a la venta es la gestión de post venta la que encabeza instancias de relación y apoyo operativo y tecnológico al operador. La relación se lleva a cabo a través de la línea telefónica de soporte (600 320 9000) las que conectan con mesas de

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

respuesta operativa (empresa de Call Center), mesa tecnológica (empresa de atención remota o en terreno con técnicos) y una mesa interna para resolución de problemáticas más complejas (9 ejecutivos en filial). Los principales temas a resolver son: Descuadraturas de negocios, errores de clientes en depósitos, pago de cuentas y transferencias, problemas de señal o de funcionamiento de la máquina.

- **Estrategia y nuevos negocios:** Actividades de apoyo, seguimiento e inteligencia requeridas para la operación de la red, acá se desarrollan procesos necesarios para procesar los datos transaccionales de la red y de respuesta de los servicios ofrecidos. Además, en relación con BancoEstado se lideran procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios.

5.1.6 Recursos claves

Los recursos con los que cuenta CajaVecina para poder entregar su servicio se clasifican entre recursos tangibles e intangibles.

5.1.6.1.- Recursos Tangibles

- **Recursos físicos:** La empresa cuenta con la infraestructura necesaria que le permite ser competitiva a lo largo de todo el territorio nacional:
 - **Oficinas Centrales:** Instalaciones ubicadas en Santiago que cuentan con la Infraestructura (escritorios, equipos tecnológicos y salas de reuniones) requerida para el desempeño eficiente de las áreas centrales y de apoyo de la organización.
 - **Servidores:** Equipamiento tecnológico que da soporte y respaldo para la ejecución de procesos que permiten procesar y respaldar las transacciones que se efectúan a diario a través del canal. Además incluye infraestructura de respaldo, en caso de incidencias en BancoEstado que requieran que la red de CajaVecina de soporte a transacciones financieras a nivel nacional.
 - **Maquinas POS:** Más de 30.000 máquinas a lo largo de Chile, con tecnología 3G, inalámbricas, cuyo valor unitario es en promedio 4 UF. Estas máquinas son esenciales para la entrega del servicio, ya que son el punto de contacto con el usuario.
 - **Bodega de Abastecimiento:** Instalaciones que almacenan el material publicitario necesario para vestir la red instalada de puntos de atención.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

- **Cobertura:** Red con presencia en todas las comunas del país, lo que le otorga a Chile, ser el país con mayor inclusión financiera de Latinoamérica⁵⁸, gracias al acceso a servicios financieros que entrega CajaVecina mediante de su red. La extensa cobertura de la filial le permite atender a más de 8 millones de clientes únicos al año.
- **Recursos humanos:** Corresponde al equipo que forma parte de la empresa y genera valor dentro de las industrias en las que se desempeña la organización. La filial está compuesta por un equipo de 59 personas, cuya edad promedio es 34 años, siendo 66% millennials. Además, 20% está ubicado en regiones. El equipo de CajaVecina se distribuye en diferentes áreas y gerencias⁵⁹, en específico:
 - **Equipo de Marketing:** Equipo que da soporte a: gestión de posicionamiento de la marca en clientes e intermediarios, relación y comunicación con red de operadores y captación de interés de nuevos usuarios y operadores. Compuesto por Gerente Comercial, Coordinador de Marketing, Product Manager y asistente creativo.
 - **Equipo Comercial:** Estructura muy relevante para articular y concretar apertura de nuevos puntos y mantención de la red vigente, están distribuidos con representantes locales a través de todas las regiones del país. Compuesto por Gerente Comercial, Jefe Comercial, Coordinadores de Ventas y ejecutivos comerciales.
 - **Post Venta y Continuidad:** Equipo vital para atender y responder ante incidencias de red de intermediarios a lo largo de Chile. Encabezan gestión de requerimientos técnicos, y operativos una vez que se apertura el punto. Su gestión es esencial para mantener la disponibilidad y funcionamiento de la red.
 - **Operaciones:** Equipo que administra, mantiene y mejora los sistemas de gestión interna y de relación con la red de intermediarios, es decir, el sistema operativo de los POS y sus respectivas mejoras de usabilidad e incorporación de nuevos servicios.

58 Fuente: Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019, CMF.

59 Ver organigrama de organización en **Anexo 5**

- **Estrategia y Nuevos Negocios:** Área que incorpora el equipo de inteligencia de negocios, implementación de procesos críticos para el desarrollo del servicio y el desarrollo de nuevos servicios. Es vital para el correcto monitoreo del negocio, ejecución de procesos esenciales en conexión a BancoEstado y el desarrollo de nuevos servicios con sus respectivas normativas.

5.1.6.2.- Recursos Intangibles:

- **Influencia positiva de marca BancoEstado:** Fuerte reconocimiento de marca BancoEstado, como una marca líder, que aporta a la sociedad, confiable, que cumple lo que promete y es transparente⁶⁰. Esto es un inductor de confianza dentro de la relación usuario-empresa, permitiendo que CajaVecina se pueda desempeñar en un ecosistema de relación marca-usuario positivo, lo que respalda y apalanca el desarrollo de nuevos servicios o mejoras a los existentes.
- **Posicionamiento de CajaVecina:** Segunda marca con mejor reputación corporativa de BancoEstado, otorgada por cercanía (factores emocionales) y su oferta de servicios⁶¹. Además, es identificada como la marca con una imagen positiva (como iniciativa) por sobre CuentaRUT y ServiEstado.
- **Reconocimientos internacionales:** Recibimiento de Premio internacional ALIDE⁶² 2016, al primer lugar en la categoría “Gestión y Modernización Tecnológica”. Por otro lado, desde 2017 CajaVecina recibe y mejora su puntaje años tras año en su certificación como Empresa B⁶³, estando en la categoría de las 10 empresas B que generar mayor impacto en el mundo⁶⁴.
- **Recomendación y Satisfacción:** Canal presencial con mayor porcentaje de recomendación y satisfacción de usuarios dentro de la corporación BancoEstado,

60 Fuente: Tracking Reputación Corporativa BancoEstado, instrumento ejecutado por CADEM.

61 Fuente: Estudio de Reputación Corporativa, Cuenta RUT, ServiEstado y CajaVecina, GfK Adimark, 2017

62 La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), entrega cada año los Premios ALIDE a las mejores prácticas financieras de desarrollo, distinción que busca identificar las prácticas más destacadas de las entidades miembros de ALIDE. Fuente: www.alide.org

63 Empresas B: Certificación entregada por B Lab, entidad sin fines de lucro en Estados Unidos, que mide el impacto ambiental y social de una empresa. Para certificarse las empresas deben pasar por un riguroso proceso de evaluación, donde mide el impacto que generan en 4 áreas: Gobernanza, Trabajadores, Medio Ambiente, Comunidad, además de medir el impacto que están generando a través de su Modelo de Negocio. Fuente: sistemab.org/chile

64 Fuente: Entrevista a el cofundador y director ejecutivo de Sistema B, Juan Pablo Larenas, sitio PAUTA Bloomberg, noviembre 2018. Link: <https://www.pauta.cl/negocios/bloomberg/las-empresas-b-en-chile>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

siendo en promedio en año 2019 de 80% y 91% respectivamente. Además, es la empresa dentro de la industria del pago de cuentas con mayor recomendación, 83%⁶⁵ promedio entre marzo y octubre de 2019, seguida por Sencillito con un 76,75%.

5.1.7 Relaciones claves

Para la venta y prestación de servicios CajaVecina se relaciona de forma directa con diferentes proveedores o empresas relacionadas, en específico:

- **Alianzas de venta comercial:** Trabajo directo en alianza con BancoEstado Microempresas y Pequeña Empresa BancoEstado⁶⁶. Esta alianza se formaliza a través de un acuerdo de servicio entre ambas partes.
- **Alianzas con comunidades:** Creación de acuerdos de colaboración con municipalidades y agrupaciones de la sociedad civil, para poder así crecer en presencia de red como también participar de forma activa del día a día de los usuarios de la red.
- **Alianza de desarrollo y validación:** Alianza entre BancoEstado y sus diferentes gerencias con las áreas de creación de valor de CajaVecina. Esta alianza se formaliza a través de un acuerdo de servicio entre ambas partes.
- **Proveedores:** Son variados, van desde las empresas de instalación y mantención que son vitales para la salud operativa de la red, como los proveedores de apoyo operativo y tecnológico.

5.1.8 Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos son las comisiones que paga BancoEstado a CajaVecina por transacciones financieras y no financieras realizadas en el canal⁶⁷, éstas representan el 81% de los ingresos de la filial. La segunda fuente de ingresos, es lo que pagan las empresas de Telecomunicaciones (Claro, Entel, Movistar, Simple Móvil y WOM)

65 Estudio sindicado de satisfacción y recomendación de empresas pertenecientes a la Industria de Pago de Cuentas, desarrollado por Procalidad, organización sin fines de lucro, de Universidad Adolfo Ibañez y Praxis Customer Engagement.

66 Más detalle de la relación y su impacto en gestión comercial en análisis de cadena de valor ampliada.

67 BancoEstado es la persona jurídica que tiene relación contractual con empresas de pago de cuentas, organizaciones del estado y administración de sus propios productos financieros.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

por concepto de recarga de celulares, éstas pagan un porcentaje del monto recargado por el cliente en el canal, representando un 19%⁶⁸ de los ingresos de la empresa.

5.1.9 Fuentes de costos

CajaVecina tiene una estructura de altos costos variables, asociados principalmente a las comisiones de transacciones y a la instalación y venta de puntos (publicidad y marketing)

En su gestión, genera economías de escala al comprar insumos relevantes para operación: Maquinas POS y publicidad. Por otra parte, existe un alto costo asociado a servicios de instalación y mantención.

Los principales costos a los que incurre CajaVecina para prestar su servicio de forma óptima son y se distribuyen:

- **92%** Comisiones operadores (red de intermediarios)
- **3%** Servicios de Instalación y mantención de puntos.
- **2%** Publicidad y material de apoyo.
- **1%** servicios de atención de operadores (mesas de atención operativa y comercial)

68 EERR CajaVecina 2018.

CajaVecina

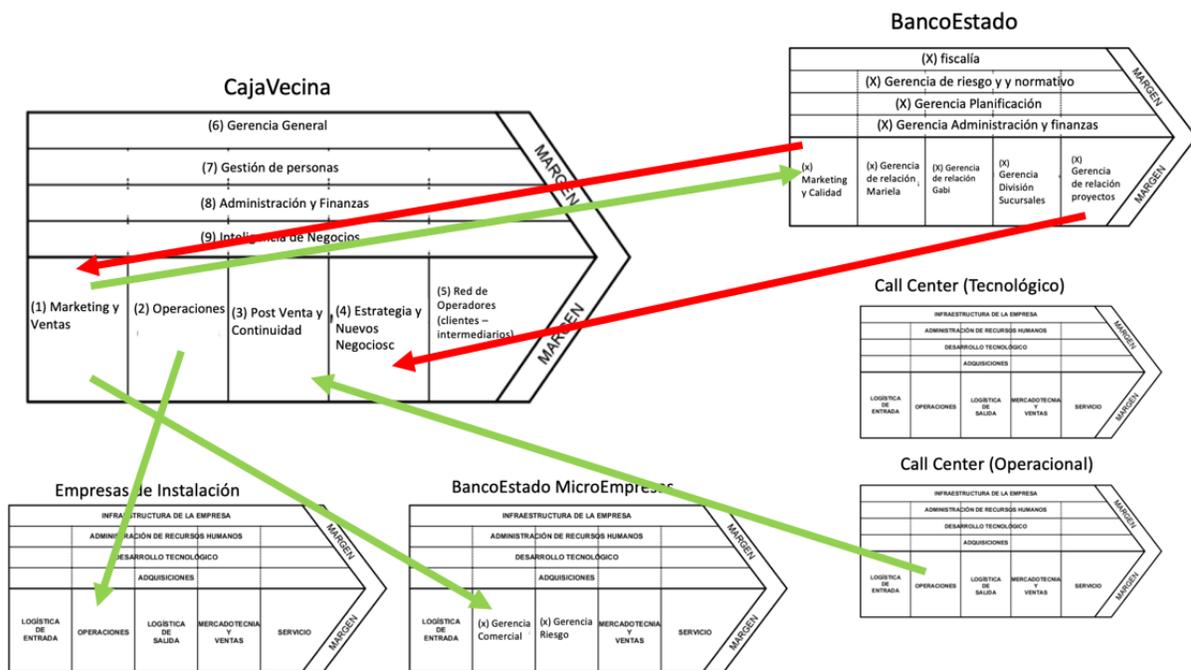
En todo Chile, a la vuelta de la esquina

5.2.- Análisis de valor: Cadena de Valor ampliada

Mediante el siguiente análisis se describirán las principales actividades que crean valor en CajaVecina y sus respectivas relaciones de valor con empresas de la Corporación BancoEstado, proveedores e intermediarios.

En la medida que se presenten las áreas de creación de valor de CajaVecina, se identificarán sus interacciones internas y externas y con ellas si éstas crean (+ Valor) o destruyen valor (-Valor).

Tabla 12: Cadena de Valor ampliada de CajaVecina



5.2.1.- Actividades primarias de CajaVecina

- **Marketing y Ventas:** La Gerencia Comercial de CajaVecina está dividida en dos áreas que trabajan en forma sinérgica:
 - **Marketing:** Área responsable de la estrategia de posicionamiento de marca, mediante la gestión de publicidad y comunicación con usuarios y operadores. Además de apalancar a través de la ejecución de campañas de marketing el cumplimiento de objetivos comerciales (ventas) y transaccionabilidad del negocio. Por otro lado, gestiona la presencia y mantención de material publicitario en cada punto de atención de la red.
 - **Interacciones Externas:**
 - **Gerencia de Marketing y Calidad BancoEstado - Subgerencia de publicidad:** es contraparte para validación gráfica y de contenido de toda comunicación y campaña que se despliegue con usuarios y operadores de la red (+Valor). De igual forma, la marca CajaVecina no forma parte de las prioridades de comunicación y publicidad masiva de BancoEstado, perdiendo de esta forma oportunidades de mayor visibilidad (-Valor).
 - **Gerencia de Marketing y Calidad BancoEstado - Subgerencia Segmento Personas:** Contraparte que administra relación y productos para los clientes segmento persona, los que representan el volumen mayoritario de los usuarios de CajaVecina, su rol es validar y coordinar acciones que se apliquen desde la filial a su segmento (+Valor). El producto CajaVecina no es administrado de forma directa por el equipo que gestiona el segmento, lo que impacta negativamente en la velocidad de elaboración de propuestas y en la pérdida de oportunidades de explotación de uso del canal (- Valor).

- **Fiscalía BancoEstado:** Contraparte legal que valida toda comunicación de cara a usuarios y operadores (+ Valor).
- **BancoEstado Microempresas:** Filial de BancoEstado que administra segmento “microempresarios” de BancoEstado, esto implica que sea necesario desarrollar en conjunto las estrategias de captación de nuevos clientes (+ Valor). Dentro de la administración y venta de productos, CajaVecina no se ubica en las prioridades de venta, lo que impacta en las velocidades de gestión de acciones comunicacionales (- Valor).
- **Bodega:** Empresa externa que almacena, mecaniza y distribuye material publicitario del punto de venta (POP) y merchandising utilizado para entregar a operadores y usuarios. Su labor es esencial en el almacenamiento y mecanizado de pack publicitarios utilizados para vestir con la marca el negocio del operador (+ Valor).
- **Interacciones Interna:**
 - **Gerencia General:** Al estar altamente expuestas al usuario y operador las acciones que desarrolla el área de Marketing, la validación, toma de conocimiento y solicitudes directas de la gerencia general son vitales (+ Valor).
 - **Subgerencia de Estrategia y Nuevos Negocios:** Área vital para la construcción y seguimiento de campañas de venta, transacción y segmentación; en específico, entregan la información necesaria para construir estrategias y objetivos de campañas, además de reportería (+ Valor).
 - **Post Venta:** Área clave para articular la ejecución de campañas informativas o de incentivo con operadores, a través de la entrega de información

directa en cada contacto que tomen con éstos (+
Valor).

- **Equipo Comercial:** Área que encabeza la gestión de venta de puntos de CajaVecina a lo largo de todo Chile y la relación regional con autoridades, organizaciones civiles y comunidad, dimensionando necesidades de cobertura e impactos del servicio en los vecinos (rol social). Está compuesta por 18 ejecutivos, distribuidos a lo largo de todas las regiones del país. La venta de CajaVecina se articula en dos etapas:

1.- Obtención de bases de prospectos: Acción acompañada por Subgerencia de Estrategia y Nuevos Negocios (+Valor), a través de la cual se solicitan u obtienen bases de potenciales clientes desde municipalidades, bases de clientes vigentes y calificados en BancoEstado Microempresa y bases de clientes Pequeña Empresa BancoEstado. La relación con BancoEstado Microempresa y Subgerencia de Pequeña Empresa es vital para articular campañas de venta a través de medios publicitarios tradicionales o digitales (+ Valor).

2.- Construcción e implementación de campañas de ventas: Con el fin de cerrar ventas de clientes interesados, la Gerencia Comercial de CajaVecina en conjunto con BancoEstado Microempresas y Subgerencia de Pequeña Empresa de BancoEstado debe planificar y fijar objetivos de venta mensual de los equipos de las áreas antes mencionadas para dar soporte al cumplimiento de objetivos de venta mensual de la filial. El 40% de la venta mensual es gestionada por las plataformas de Microempresa y Pequeña Empresa de forma autónoma, siendo de gran valor su gestión y cumplimiento (+ Valor). Dentro de los objetivos de venta de las áreas antes mencionadas no es prioridad el cruce o venta de CajaVecina y en oportunidades no existen las condiciones tecnológicas o de procesos para facilitar la venta cruzada o simple del producto, esto impacta negativamente en la rapidez y foco de cumplimiento de metas de venta del producto (- Valor).

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

- **Operaciones:** Área responsable de la articulación y ejecución del abastecimiento de máquinas POS, actualización y desarrollo de nuevas versiones del software core del servicio de la empresa, implementación y certificación de nuevos servicios, coordinación de instalación y mantención de puntos de la red y desarrollo de proyectos internos que impactan en la gestión de los equipos, los que generan impacto en la oferta de valor de la organización (cambios de usabilidad o nuevos servicios).
 - **Interacciones Externas:**
 - **Gerencia de Operaciones y Tecnología BancoEstado:** En relación con ésta gerencia se articula la gestión de provisión de máquinas POS, desde su compra hasta administración (proceso encabezado por Banco). Por otro lado, existe una fuerte relación de valor con el área de tecnología, en específico, para la gestión de desarrollo de nuevas versiones de POS (agregar nuevas funcionalidades, servicios o ajustes de visualización) (+ Valor). La gerencia antes mencionada es un intermediario entre las empresas fabricantes de POS y CajaVecina, esto puede tener efectos erosivos de valor, dado que la filial no lleva de forma directa un proceso core de la creación de valor, como es el aprovisionamiento y mantención de máquinas (-Valor).
 - **Gerencia de Negocios Transaccionales BancoEstado:** Para la implementación de cualquier nuevo convenio de recaudación o pago, ya sea de servicio básico u otro, previo a que llegue a estar activo en CajaVecina deben ocurrir procesos dentro de BancoEstado, como apertura de productos (cuentas) y conexiones necesarias con las empresas, etc. Lo antes descrito es encabezado por la gerencia de negocio transaccionales (+Valor). CajaVecina es un elemento más dentro de la oferta, lo que lo puede provocar que el canal no sea explotado del todo (-Valor).
 - **Empresas de Instalación y Mantención:** Para la implementación de nuevos puntos de CajaVecina y su respectiva mantención de publicidad, el área de Operaciones

de la filial se relaciona empresas que cumplen con la labor antes mencionada. Este proceso es vital para cumplir la propuesta de valor con los nuevos operadores y también con los usuarios (+ Valor). Las empresas aperturan en promedio 500 puntos mensuales y mantienen la publicidad de 1.200 puntos mensuales en promedio (la planificación de qué puntos mantener es definido por el equipo de Marketing). El proceso de instalación y apertura del punto es el primer punto de contacto oficial de la empresa con el operador, es el “momento de la verdad” mejor evaluado por los operadores, llegando a ser un “WOW” (+Valor).

- **Interacciones internas:**
 - **PostVenta:** Área que alimenta con información o feedback de la gestión de instalación de puntos, resolviendo las necesidades de información que surgen luego de la capacitación inicial. Además, deriva los requerimientos de mantención de publicidad solicitadas de forma directa por los operadores (+ Valor).
 - **Marketing:** Área que define a qué operadores se les debe mantener mes a mes, sobre ésta lista de operadores trabajan las empresas externas que llevan a cabo el trabajo de mantención a lo largo de Chile (+ Valor).
- **Post Venta y Continuidad:** Área que encabeza instancias de relación y apoyo operativo y tecnológico desde el momento en que el operador apertura su punto. La relación se lleva a cabo a través de la línea telefónica de soporte (600 320 9000) las que conectan con mesas de respuesta operativa (empresa de Call Center), mesa tecnológica (empresa de atención remota o en terreno con técnicos) y una mesa interna para resolución de problemáticas más complejas (9 ejecutivos en filial). Los principales temas a resolver son: Descuadraturas de negocios, errores de clientes en depósitos, pago de cuentas y transferencias, problemas de señal o de funcionamiento de la máquina.
 - **Interacciones Externas**
 - **Gerencia de Marketing y Calidad BancoEstado:** Relación continua con dicha gerencia para hacer seguimiento a indicadores de reclamo,

atención y SLA de respuesta definidos (+Valor). Es la gerencia antes mencionada la que adjudica y ejecuta la medición de indicadores de control de las plataformas de atención de PostVenta de CajaVecina, siendo ésta unas de las variadas mediciones de canales de atención que realizan. CajaVecina no tiene el control del instrumento de medición y tampoco de posibles ajustes de preguntas de recomendación o satisfacción o del tamaño maestral y su distribución en el país; esto debido a que no tiene el control del contrato de medición (- Valor).

- **Gerencia Tecnología BancoEstado:** Gerencia que adjudica y administra contrato de relación con empresa que resuelve problemas técnicos de forma remota y en terreno (problemas con equipos, POS). La relación de la filial con las empresas mencionadas está intermediada por BancoEstado, con los estándares de atención y calidad exigidos por la Corporación BancoEstado (+ Valor). Al no tener el control directo del contrato, la capacidad de respuesta o exigencia de la filial ante problemas en la ejecución del servicio de la empresa podrían ser menores. Incidencias en retrasos o falta de resoluciones de problemas afecta directamente en la evaluación de experiencia y en indicadores de satisfacción del operador, dañando de esta forma la relación del operador con la filial (- Valor).
- **Empresa CallCenter Operativa:** La gestión con la empresa Call Center va de la mano de la gestión reactiva Inbound (atención de llamado de operadores ante incidencias) como también la posibilidad de ejecución de campañas informativas o transaccionales que usan llamadas Outbound como canal de comunicación (+ Valor).
- **Interacciones internas:**
 - **Estrategia y Nuevos Negocios:** PostVenta da soporte de llamados para campañas de incentivo transaccional para puntos sin transacción y otros que define el equipo de Estrategia y Nuevos Negocios (+ Valor) en conjunto con Gerencia General.
 - **Marketing:** Relación de apoyo en gestión de llamados a operadores o entrega de información al término de llamada para comunicar el desarrollo de campañas comunicacionales o de incentivo

transaccional (+ Valor). Dado los múltiples aspectos de atención del equipo, las campañas de marketing no son centrales en sus tareas, quedando en oportunidades relegadas en la entrega del mensaje, haciendo más completa la labor de dar conocimiento de la existencia de estas (-Valor).

- **Estrategia y Nuevos Negocios:** Área que encabeza procesos de gestión de información para construir los principales KPI del negocio e implementación de estrategias comerciales y de marketing (Inteligencia de Negocios). Además encabezan procesos necesarios para procesar los datos transaccionales de la red y de respuesta de los servicios ofrecidos. Finalmente, en relación con BancoEstado lideran procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios, en función de todos los procesos o etapas normativas de construcción de productos.
 - **Interacciones Externas:**
 - **Gerencia de Operaciones BancoEstado:** Relación de trabajo para la construcción de nuevos productos comerciales, por ejemplo, creación de producto CajaVecina sin línea de crédito o un modelo sin efectivo. Además de gestionar el desarrollo de nuevos servicios de cara a los usuarios (+ Valor). Al ser CajaVecina una filial más que solicita el desarrollo de productos o servicios de su oferta, no es prioridad de trabajo por parte de BancoEstado, lo que impacta en el retraso de proyectos y con ello en una pérdida de competitividad potencial al no poder actualizar la nueva oferta comercial para intermediarios como para usuarios finales (- Valor).
 - **Gerencia de Tecnología BancoEstado:** Relación directa para la ejecución de procesos de información necesarios para el funcionamiento de la red (+ Valor). Potenciales caídas de servidores o procesos de Banco pueden afectar el correcto funcionamiento de procesos de la filial, lo que podría impactar en la entrega oportuna de la oferta de valor de la empresa (- Valor).
 - **Interacciones Internas:**
 - **Operaciones:** Existe una relación de trabajo conjunto al momento de implementar un nuevo servicio, a través del despliegue de una nueva versión del software del POS (+ Valor).

- **Gerencia Comercial:** Trabajo continuo en relación con las dos áreas de esta gerencia, en específico:
 - **Ventas:** El área de Estrategia y Nuevos negocios encabeza el proceso de obtención, preparación y gestión de bases de prospección, para así nutrir la base de clientes a trabajar por el equipo de ejecutivos comerciales (+ Valor). Además, entrega la reportería de seguimiento oficial de la gestión de venta de la Gerencia Comercial.
 - **Marketing:** El área apoya en procesos de levantamiento de información requerida para analizar oportunidades de desarrollo de campañas de incentivo transaccional y su respectiva construcción de objetivos. Además, ambas áreas desarrollan en conjunto el seguimiento y construcción de la segmentación de la red de operadores (+ Valor). Dado la alta carga de trabajo del área, en oportunidades la entrega recurrente de reportes o el acceso a la información no es óptimo o con las especificaciones requeridas, lo que impacta en el seguimiento de campañas (- Valor).
- **Red de Operadores:** Red de atención distribuida a lo largo de todas las comunas del país, es el punto de contacto con los usuarios y donde se desarrolla el servicio. Son negocios que incluyen el servicio de CajaVecina dentro de su oferta, existen en múltiples tipos de formatos de negocios, teniendo diferentes niveles de relevancia según la comuna en la que se encuentren y la cobertura de servicios financieras que éstas tengan, permitiendo atender de esta forma a más de 8 millones de residentes en Chile al año⁶⁹ (+ Valor). Los operadores no tienen la obligación de atender de forma diaria el servicio de CajaVecina, por lo que la disponibilidad del servicio, el tono de la atención, el mensaje que se entrega y la experiencia que viven los usuarios de CajaVecina en cada punto depende exclusivamente de cada operador. La pérdida de control puede generar efectos negativos en la recomendación, debido a la baja disponibilidad del sistema o mala experiencia (- Valor).

⁶⁹ Ver más información de operadores y usuarios en sección “Segmentación” más adelante..

5.2.2.-Actividades de apoyo

Actividades encabezadas por áreas de trabajo que dan soporte transversal en las diferentes etapas de creación de valor descritas en las actividades primarias:

- **Gerencia General:** Gerencia que encabeza la empresa, entregando lineamientos estratégicos, generando una relación de liderazgo, seguimiento y control de los procesos (+ Valor). Encabezada por un Gerente general en apoyo de un asesor y analista. Su rol es activo en la decisión de casi la totalidad de las acciones que encabeza la empresa, tanto a nivel estratégico como táctico.
- **Gestión de Personas:** Área que da soporte a procesos de reclutamiento, selección, pago de remuneraciones, gestión de beneficios, capacitaciones entre otros. La relación es directa, cercana y fluida con el equipo de colaboradores (+ Valor), esta cercanía permite tener una rápida reacción ante inquietudes y solicitudes (+ Valor).
- **Administración y Finanzas:** Subgerencia dependiente de Gerencia General, encabeza gestión de procesos administrativos, como pago de proveedores, pago de comisiones a operadores, construcción y administración de presupuesto de la empresa, entre otras tareas (+ Valor). Además, encabezan seguimiento a procesos de compra que no son encabezados por el área, ya que cada área de creación de valor gestiona de forma directa la adjudicación de productos o servicios, no teniendo, en oportunidades, el completo conocimiento y experiencia en procesos de compra o licitación, lo que impacta en el tiempo disponible de asistentes y analistas para la ejecución de labores con mayor impacto en la creación de valor de la empresa (- Valor).
- **Inteligencia de Negocios:** Área perteneciente a la Subgerencia de Estrategia y Nuevos Negocios, da soporte de información para la construcción de valor de las áreas centrales, tanto en planificación como en reportería y seguimiento. Además juega un rol trascendental en la

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

construcción de objetivo y levantamiento de información necesaria para reportes oficiales de la CMF⁷⁰(+ Valor).

- **Fiscalía BancoEstado:** No es un área perteneciente a CajaVecina, sino que a BancoEstado, pero da soporte legal a todas las áreas de la empresa (+ Valor).

70 CMF: Comisión para el Mercado Financiero e Instituciones Financieras, organismo público que fiscaliza a las entidades y las actividades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile. Fuente: <https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1583.html>

6.- Posicionamiento CajaVecina (actual)

En la actualizad CajaVecina no cuenta con una medición de posicionamiento ni salud de marca oficial y recurrente, más bien existen antecedentes cualitativos de estudios pasados respecto a su imagen y personalidad de marca y estudios de Reputación Corporativa encabezados por BancoEstado, donde CajaVecina es una marca más en la medición.

6.1.- Imagen y percepción de Marca versus competencia

A partir de un estudio cualitativo realizado el año 2014 por la empresa GFK, compuesto por 10 entrevistas en profundidad y 7 focus group, se desprende la percepción de marca de CajaVecina y de su competencia, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 7: Percepción de marca CajaVecina versus competencia



Fuente: Estudio cualitativo de percepción de marca CajaVecina, GFK, año 2014.

Se evidencia que CajaVecina es percibida como la marca más cercana respecto a su competencia, pero con oportunidades de mejora respecto a su eficiencia y profesionalismo,

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

esto hace alusión directamente a la capacidad de respuesta ante inconvenientes, tecnología de su red de atención y variedad de convenios de pagos.

El desafío en este punto radica en la necesidad de formalizar esta medición desde el punto de vista cuantitativo y a la vez actualizar la medición de asociaciones y percepciones de marca. Sobre lo antes descrito, es necesario avanzar en posicionar a CajaVecina como una marca **cercana, confiable e innovadora**, tal como lo recalcan sus valores corporativos. El presente plan de marketing presentará un camino a seguir respecto a este punto

6.2.- Reputación Corporativa

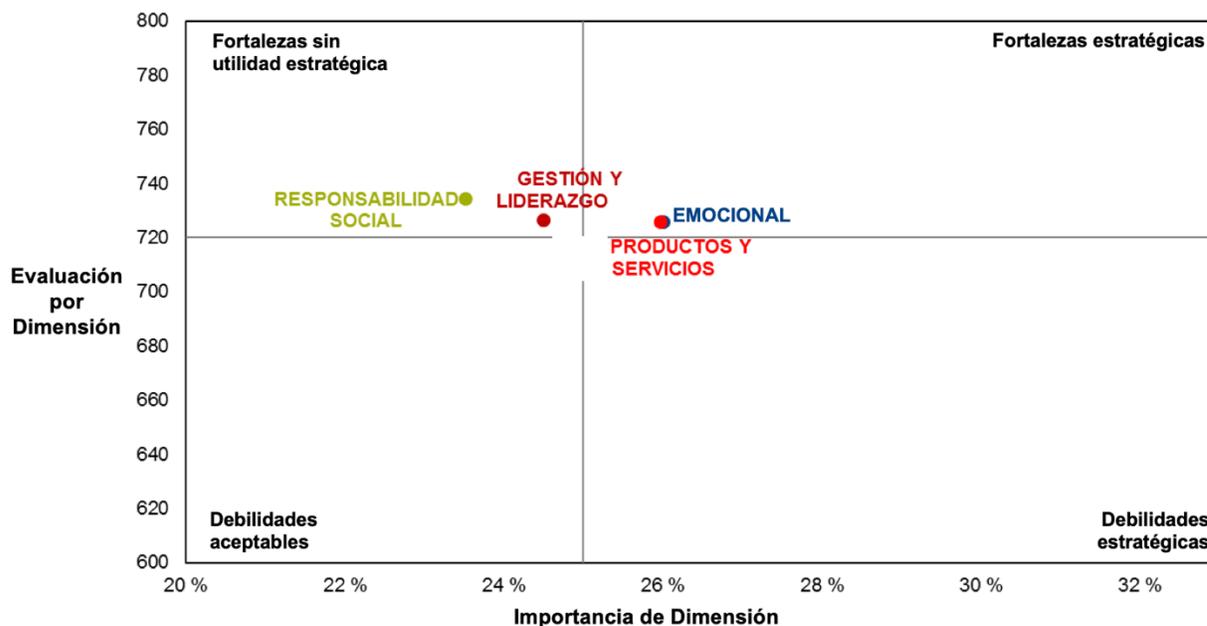
CajaVecina es la segunda marca con mejor reputación dentro de la corporación BancoEstado⁷¹, obteniendo 728 puntos de un total de 1000, este puntaje se obtiene sobre la evaluación cuantitativa (nota de 1 a 7 por atributo) por parte de los clientes sobre 4 dimensiones (cada una compuesta por atributos), estas dimensiones y sus respectivos atributos son:

- Dimensión Emocional: Compuesta por los atributos de recordación, admiración, sentimientos positivos, identificación, recomendación y relevancia. Los atributos con calificación más alta corresponden a la recordación, recomendación e identificación.
- Responsabilidad Social: Inclusión. CajaVecina tiene la segunda calificación más alta respecto a las otras marcas de BancoEstado evaluadas.
- Gestión y Liderazgo: Honestidad y liderazgo de mercado. El atributo con mayor calificación en esta dimensión corresponde a la percepción de liderazgo.
- Productos y Servicios: Calidad de sus productos, innovación, confiabilidad y confianza y respeto por sus clientes. Los atributos con mejor calificación corresponden a la innovación y la confiabilidad y confianza.

El siguiente mapa grafica las dimensiones y la posición de CajaVecina respecto a cada una, sobre ésta evaluación actual se trazan los objetivos de evaluación futura.

⁷¹ Estudio de Reputación Corporativa desarrollado por GFK el año 2017 para cuatro marcas de Corporación BancoEstado, estas son: CuentaRUT, CajaVecina, ServiEstado y BancoEstado.

Gráfico 8: Dimensiones de evaluación de reputación corporativa de CajaVecina



Fuente: Estudio de Reputación Corporativa desarrollado por GFK el año 2017 para cuatro marcas de Corporación BancoEstado

Las dimensiones que por su mayor importancia y buena calificación son fortalezas estratégicas corresponden a la dimensión “emocional” y “productos y servicios”, estas deben fortalecerse y formar parte activa de la comunicación y difusión, para así potenciarlas y mejorar puntuación futura.

Respecto a las oportunidades, se evidencia una en la dimensión “Responsabilidad Social”, desde donde se puede difundir y construir posicionamiento entorno a la inclusión financiera y certificaciones que la organización ha alcanzado, como por ejemplo, Certificación de Empresas B, para aumentar su importancia y avanzar en una mejor calificación futura.

Finalmente, dentro de los primeros desafíos de este plan de marketing será formalizar un instrumento de medición de posicionamiento de marca que permita trabajar el branding de CajaVecina con herramientas cuantitativas en el tiempo (oportunidad).

7.- Segmentación

La segmentación es un proceso crucial y estratégico al momento de construir un plan de marketing, sentará las bases sobre a qué público objetivo apuntar los esfuerzos de marketing de la organización. CajaVecina se relaciona principalmente con dos grupos de interés, los que formarán parte del proceso de segmentación detallado que se presenta a continuación, estos se definen a partir de características demográficas, psicográficas y conductuales de compra, además de construir arquetipos para cada uno de estos grupos.

7.1.- Operadores de CajaVecina: Red de intermediarios esenciales para la entrega del servicio de la empresa. Se les considera como un cliente B2B con relacionamiento B2C, ya que funcionan como negocios pero en su mayoría corresponden a personas naturales, por lo que tiene comportamientos de relación del tipo “persona”.

Macrosegmentación de Mercado

A continuación se definen las características demográficas o de categorías de clasificación de los negocios que forman parte del público objetivo de CajaVecina.

Tabla 13: Variables de Macrosegmentación operadores

Variable	Descripción
Características demográficas de negocios y sus líderes	<ul style="list-style-type: none"> Negocios a lo largo de todas las comunas de Chile (se incluyen islas), sin restricción geográfica. Negocios liderados por hombres o mujeres, chilenos o residentes en Chile, entre 20 y 70 años de edad. En específico, la red de CajaVecina está compuesta por 32% de jefes de negocios hombre, con edad promedio 51 años y un 68% de jefes de negocio mujeres, con una edad promedio de 50 años.
Antigüedad y formalización de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Antigüedad: Al menos 12 meses de antigüedad desde su inicio de actividades.

	<ul style="list-style-type: none"> Formalización de actividades: Negocios con iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos de Chile.
Tamaño del negocios	<p>Según la clasificación de empresas por tamaño de facturación definida por el Ministerio de Economía, son parte del público objetivo negocios de categoría Microempresas y Pequeña Empresa, ya sea persona natural o persona jurídica, siendo más probable el caso de persona jurídica en Pequeñas Empresas. La red de CajaVecina está compuesta por un 97% de Microempresas y un 3% de Pequeñas Empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Microsegmentación de Mercado

A este nivel, se caracterizará al público objetivo según categoría de canal de ventas y tipo de negocio, además de su entorno de desarrollo.

Tabla 14: Variables de Microsegmentación de operadores

Variable	Descripción
Canal de venta	<ul style="list-style-type: none"> Negocios de canal tradicional y ferias libres.
Tipo de negocios	<ul style="list-style-type: none"> Almacenes sin patente de alcoholes. Almacén con patente de alcoholes. Quioscos Botillerías Ferias libres Tiendas de servicios alimenticios o de venta de productos.

- Minimarket
- Centros Médicos

Fuente: Elaboración propia

7.1.1 Arquetipo Operadores

Dado la naturaleza del cliente y relación del tipo B2C, se definen cuatro arquetipos, los que fueron levantados a través de un estudio cualitativo, compuesto por 3 focus group (10 participantes cada uno), 66 entrevistas en profundidad, desarrolladas en las regiones de La Serena, Santiago y Concepción; y 13 observaciones en terreno con 12 entrevistas en ellas, durante el segundo semestre de 2018.

Las principales variables de construcción de los arquetipos de la empresa tienen relación con la **ubicación del operador en su entorno de desarrollo, es decir, si su negocio está en periferia de una comuna o en la zona central de ésta**. Por otro lado, la otra variable de segmentación del arquetipo es si ellos **buscaron voluntariamente el servicio para su negocio o si CajaVecina se lo ofreció**. Las variables antes mencionadas se desprenden del estudio cualitativo mencionado.

Cada arquetipo tiene su respectiva descripción de deseos, intereses, relación con CajaVecina, canales de comunicación o relación preferidos, entre otros. Es de vital importancia esta información ya que es la base para construir estrategias de comunicación (definición de canales) con la red y el tono de ésta como también de los insight relevantes en los operadores para poder hacer sintonía al momento de desarrollar campañas de comunicación o incentivo transaccional.

Arquetipo 1: Rosa Soto, operadora con negocio en zona geográfica periférica, a ella le ofrecieron el servicio.

Imagen 1: Arquetipo 1, operadora en zona periférica, no buscó ser CajaVecina.

PERFIL OPERADOR_ Periferia / CajaVecina le ofreció el servicio

HOLA, SOY
ROSA SOTO,
OPERADORA DE CAJAVECINA
HACE 10 AÑOS



"CajaVecina es un gran servicio para la comunidad, ya que hace ahorrar tiempo y plata a quienes no tienen cerca un Banco"

¿CÓMO ES?
Tiene 71 años, está casada y tiene 3 hijos. Es dueña de un almacén hace 15 años en Buin. Con él, obtiene el ingreso base de la casa. Participa activamente en la junta de vecinos, siendo un referente en su barrio.

¿QUÉ LE GUSTA?
En su tiempo libre le gusta tejer y realizar reuniones familiares, sin embargo, el absorbente horario del negocio y las labores del hogar no le dejan tiempo para mayores actividades.

¿QUÉ LE FRUSTA?
No le gusta sentirse insegura o poco acompañada y le gustaría que cuando tiene algún inconveniente en su negocio, la solución fuera más rápida.

NECESIDADES
Necesita mayor comunicación con CajaVecina cuando hay nuevos servicios, así como también frente a la incertidumbre de lo que puede pasar en caso de un robo a su almacén.

VISIÓN DE SU CLIENTE
Atiende a su vecino, con quien tiene una relación de confianza dada la cotidianidad de su relación con ellos, esto genera una relación de mutua cercanía que para ella hace más fácil el entendimiento frente a cualquier eventualidad.

DESEOS
Su deseo es mantener el negocio con clientes en el tiempo, no aspira a un mayor crecimiento, pero sí continuar trabajando en él por muchos años más.

TRANSACCIONES HABITUALES
Lo más común para ella es recibir pagos de cuentas y depósitos, y más esporádicamente realiza pagos de bonos.

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
Rosa se enteró del servicio a partir del ofrecimiento de un ejecutivo de Banco. Ella siente que mantener CajaVecina es un deber, ya que sus vecinos lo necesitan, ella sabe del beneficio que otorga a su comunidad al acercar el Banco al barrio y además le contribuye a su ingreso familiar.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
No se siente cercana a la tecnología, ella prefiere los encuentros cara a cara, sin embargo, no tuvo mayores inconvenientes para aprender a utilizar el POS.

CANALES PREFERIDOS

SELECCIÓN CANALES

- Web
- App
- Mail
- 800
- Atención
- Región Capitalina

IZO The Experience Design Company

CajaVecina

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores- – Leer perfil con mayor tamaño en **Anexo 6**

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Arquetipo 2: María Gonzalez, operadora con negocio en centro urbano, a ella le ofrecieron el servicio.

Imagen 2: Arquetipo 2, operadora en zona céntrica, no buscó ser CajaVecina.

PERFIL OPERADOR Centro / CajaVecina le ofreció el servicio

HOLA, SOY
MARÍA GONZALEZ,
OPERADORA DE CAJAVECINA
HACE 7 AÑOS

"Al principio CajaVecina fue de gran ayuda pero ahora ya no me genera mucho valor, de hecho, es lento atender a los clientes cuando vienen a realizar trámites"

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
María se enteró de CajaVecina por una visita a su negocio, lo que coincidió con las constantes peticiones de sus vecinos para que tuviera el servicio. Si bien considera que en general funciona bien, ha escuchado de varios incidentes que la hacen dudar. Sigue siendo operador porque tiene un vínculo con algunos de sus clientes, especialmente con los de mayor edad, sabe que les facilita mucho su día a día.

¿CÓMO ES?
María tiene 64 años de edad, soltera. Lleva alrededor de 7 años con el servicio de CajaVecina, mujer proactiva y visionaria que tiene un local de panadería y almacén en el centro de Concepción.

¿QUÉ LE GUSTA?
Dentro de sus pasatiempos está organizar actividades con sus familiares más cercanos, cuidar de sus gatos y pasar tiempo acompañando a su madre.

¿QUÉ LE FRUSTRA?
Que no le hayan cumplido la promesa de no instalar otras sucursales de CajaVecina en un radio determinado cercano a su negocio. Esto ha hecho que el servicio ya no le resulte tan atractivo.

SU RELACION CON LA TECNOLOGÍA
Utiliza básicamente las tecnologías para mantenerse en contacto con su entorno, pero también realiza transacciones bancarias a través de su celular.

NECESIDADES
Necesita claridad de los beneficios que le genera tener CajaVecina, también una actualización formal de los códigos que han sido incluidos en el tiempo que lleva operando.

VISIÓN DE SU CLIENTE
La mayoría de sus clientes son personas de su comuna, ya que no le otorga el servicio a cualquier persona. Las relaciones de confianza con sus clientes son las que la tienen segura de cualquier evento delictivo.

DESEOS
Tiene la idea de expandir su negocio a una nueva sucursal, con el fin de comenzar una cadena con los productos que ofrece.

TRANSACCIONES HABITUALES
Lo más común son trámites bancarios a quienes no alcanzan el horario habitual del banco. También genera algunos pagos de servicios básicos.

CANALES PREFERIDOS

LEYENDA CANALES

- Teléfono
- Web
- Mail
- RRSS
- Sucursal
- Negocio Cajavecina

[IZO] The Experience Design Company

CajaVecina

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores – Leer perfil con mayor tamaño en Anexo 6

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Arquetipo 3: Juan Muñoz, operador con negocio en zona geográfica periférica, buscó ser CajaVecina

Imagen 3: Arquetipo 3, operador en zona periférica, buscó ser CajaVecina.

PERFIL OPERADOR_ Periferia / Busca voluntariamente ser operador

HOLA, SOY
JUAN MUÑOZ,
OPERADOR DE CAJAVECINA
HACE 1 AÑO



"No puedo negar que CajaVecina ha sido de gran ayuda para mi negocio, pero cuando he tenido algún problema he sido yo el que he tenido que dar la cara frente a los clientes"

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
Juan conoció el servicio a través de lo que le comentaban sus vecinos, lo vio como una oportunidad de ayudarlos a que no tengan que desplazarse tanto para hacer sus trámites. Además, había observado a otros comercios con CajaVecina y le interesaba incluirlo en su local.

¿CÓMO ES?
Juan es padre de un hijo, casado y tiene 43 años de edad. Hasta hace poco era un trabajador agrícola y juntó sus ahorros para instalar un negocio de abarrotes y confitería en Nancagua.

¿QUÉ LE GUSTA?
A Juan le agrada la jardinería, tiene un espacio destinado al cultivo de sus plantas, a las que dedica gran parte de su tiempo libre.

¿QUÉ LE FRUSTA?
Si bien no son recurrentes los problemas que tiene, necesita una solución rápida cuando estos ocurren. Le frustra no poder resolver contingencias y la falta de resolución por parte de CajaVecina.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
No se considera tecnológico ya que solo se relaciona a través de chats con sus cercanos.

NECESIDADES
Que la señal se encuentre siempre disponible para efectuar todo tipo de trámites en el momento. Le gustaría que CajaVecina tuviera más en consideración a los operadores y no solo en la instalación.

VISIÓN DE SU CLIENTE
Atiende a vecinos y amigos con los cuales tiene una relación muy cercana. En ocasiones cuando el servicio no está disponible por cupo o señal, sus clientes le dejan el dinero para realizar la transacción más tarde.

DESEOS
Su objetivo es mantener el negocio de manera estable y comprar un terreno en un lugar más retirado del pueblo para construirse una casa más grande.

TRANSACCIONES HABITUALES
Realiza mayoritariamente pagos de servicio, pero también efectúa a diario depósitos y transferencias.

CANALES PREFERIDOS

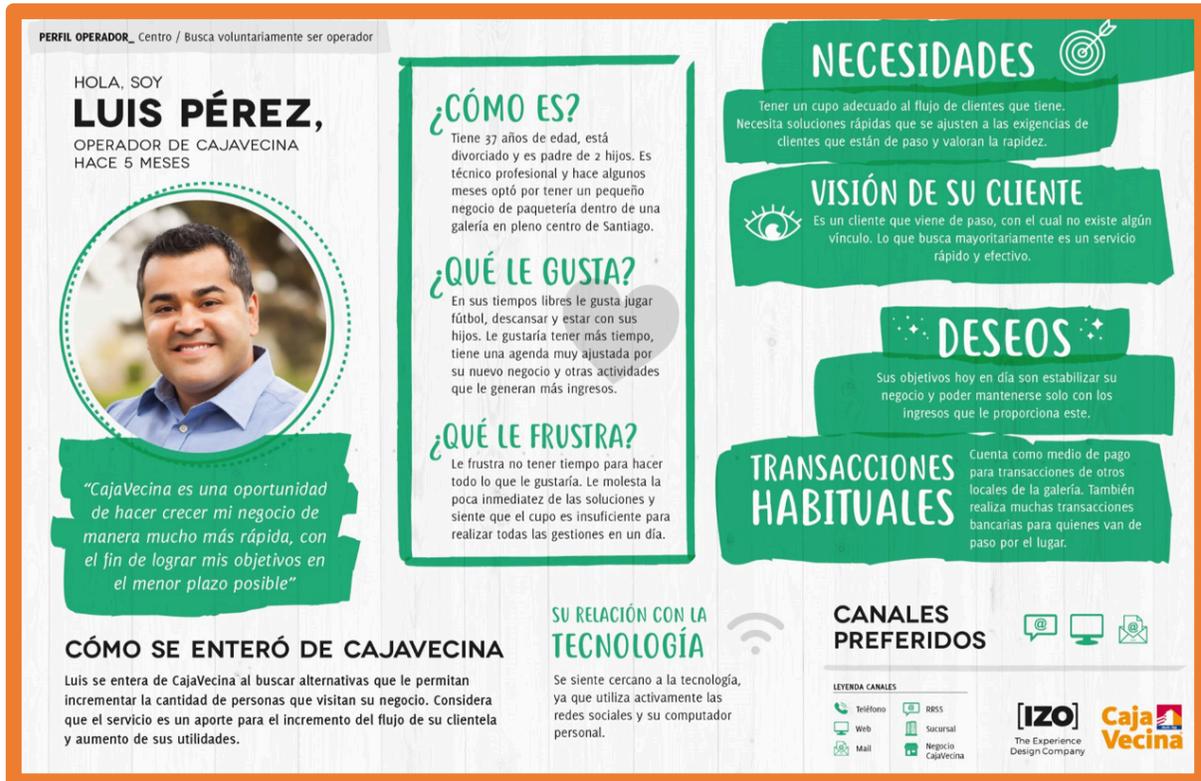
LEYENDA CANALES:
Teléfono, Web, Mail, RSS, Sencsant, Negocio CajaVecina

IZO The Experience Design Company
CajaVecina

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores – Leer perfil con mayor tamaño en **Anexo 6**

Arquetipo4: Luis Pérez, operador con negocio en centro urbano, buscó ser CajaVecina.

Imagen 4: Arquetipo 4, operador en zona céntrica, buscó ser CajaVecina.



PERFIL OPERADOR_ Centro / Busca voluntariamente ser operador

HOLA, SOY
LUIS PÉREZ,
OPERADOR DE CAJAVECINA
HACE 5 MESES

"CajaVecina es una oportunidad de hacer crecer mi negocio de manera mucho más rápida, con el fin de lograr mis objetivos en el menor plazo posible"

¿CÓMO ES?
Tiene 37 años de edad, está divorciado y es padre de 2 hijos. Es técnico profesional y hace algunos meses optó por tener un pequeño negocio de paquetería dentro de una galería en pleno centro de Santiago.

¿QUÉ LE GUSTA?
En sus tiempos libres le gusta jugar fútbol, descansar y estar con sus hijos. Le gustaría tener más tiempo, tiene una agenda muy ajustada por su nuevo negocio y otras actividades que le generan más ingresos.

¿QUÉ LE FRUSTA?
Le frustra no tener tiempo para hacer todo lo que le gustaría. Le molesta la poca inmediatez de las soluciones y siente que el cupo es insuficiente para realizar todas las gestiones en un día.

NECESIDADES
Tener un cupo adecuado al flujo de clientes que tiene. Necesita soluciones rápidas que se ajusten a las exigencias de clientes que están de paso y valoran la rapidez.

VISIÓN DE SU CLIENTE
Es un cliente que viene de paso, con el cual no existe algún vínculo. Lo que busca mayoritariamente es un servicio rápido y efectivo.

DESEOS
Sus objetivos hoy en día son estabilizar su negocio y poder mantenerse solo con los ingresos que le proporciona este.

TRANSACCIONES HABITUALES
Cuenta como medio de pago para transacciones de otros locales de la galería. También realiza muchas transacciones bancarias para quienes van de paso por el lugar.

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
Luis se enteró de CajaVecina al buscar alternativas que le permitan incrementar la cantidad de personas que visitan su negocio. Considera que el servicio es un aporte para el incremento del flujo de su clientela y aumento de sus utilidades.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
Se siente cercano a la tecnología, ya que utiliza activamente las redes sociales y su computador personal.

CANALES PREFERIDOS

LEYENDA CANALES

- Teléfono
- Web
- Mail
- RSS
- Sucursal
- Negocio CajaVecina

IZO The Experience Design Company
CajaVecina

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores – Leer perfil con mayor tamaño en **Anexo 6**

MicroSegmentación de Clientes

En esta sección se identifica y clasifica al público objetivo en función de variables de conducta de uso, compra y rentabilidad, en específico, su nivel transaccional e impacto en su comuna de operación.

Clúster de operadores según movimiento transaccional e impacto local

Para una gestión eficiente de la red de operadores y un despliegue estratégico de campañas hacia ellos, se requiere desarrollar un proceso de agrupación de operadores

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

donde el nivel de transacción y su impacto respecto al entorno local definan y clasifiquen a la red de intermediarios, para de esta forma tener parámetros para priorizar iniciativas de cara a la red.

Las principales variables de segmentación utilizada para la agrupación de operadores corresponden a la antigüedad del negocio, nivel transaccional de cada punto, siendo variable relevante si éste está sobre o bajo el promedio comunal y el nivel de transacciones totales, analizando si este está sobre o bajo las 750 transacciones⁷².

La metodología cuantitativa de segmentación utilizada corresponde al análisis de Cluster K-Medias, utilizando como principales variables de agrupación el nivel de transacción y antigüedad. Del proceso anterior se desprenden 5 grupos de operadores, sobre los cuales se deben ejecutar las acciones comunicacionales de relación e incentivo que se definirán en el presente Plan de Marketing. Además, son fuente de información relevante para saber el comportamiento y características ideales de un operador saludable (como insight para el proceso de prospección y venta).

Los principales grupos de operadores, su nombre y características son los siguientes:

⁷² Nivel de transacciones óptimo de un punto para que este sea “saludable”, según estudio realizado por área de inteligencia de negocios CajaVecina durante el año 2018.

Tabla 15: Segmentación de operadores según comportamiento transaccional e impacto local.

Segmento	Descripción	% Operadores	% de Transacciones totales	Satisfacción	Alcance de canales de comunicación
"El mejor vecino"	Operador con más de 12 meses actividad continua en la red.	32%	71%	79%	52% lee al menos uno de los correos enviados cada 6 meses.
	Nivel de transacción mensual sobre el promedio de la comuna.				82% ha llamado al menos una vez al Call Center en los últimos 6 meses.
"El vecino piola"	Operador con más de 12 meses actividad continua en la red.	14%	12%	74%	48% lee al menos uno de los correos enviados cada 6 meses.
	Nivel de transacción mensual bajo el promedio de la comuna pero sobre las 750 transacciones.				73% ha llamado al menos una vez al Call Center en los últimos 6 meses.
"Nuevo en el barrio"	Operadores con menos de 6 meses de antigüedad.	11%	7%	90%	51% lee al menos uno de los correos enviados cada 6 meses. 44% ha llamado al menos una vez al Call Center en los últimos 6 meses.
"El vecino que no habla"	Operador con más de 12 meses actividad continua en la red.	36%	10%	82%	46% lee al menos uno de los correos enviados cada 6 meses.
	Nivel de transacción mensual bajo el promedio de la comuna y bajo las 750 transacciones.				57% ha llamado al menos una vez al Call Center en los últimos 6 meses.
"Evaluando cambio de barrio"	Operador con más de 12 meses actividad continua en la red.	5%	0,04%	65,00%	49% lee al menos uno de los correos enviados cada 6 meses.
	Nivel de transacción mensual bajo el promedio de la comuna y bajo las 30 transacciones.				42% ha llamado al menos una vez al Call Center en los últimos 6 meses.

Fuente: Elaboración propia, a partir de información transaccional de operadores primer semestre 2019.

Como se evidencia en la tabla resumen anterior, el **32% de los operadores efectúan el 71% de las transacciones de la red** (“El mejor vecino”), siendo también el cluster que más llama a Call Center y que más lee los correos, esto debido al mayor involucramiento con el servicio y el rol protagonista que este genera en sus negocios. “El mejor vecino” es el segmento que debe ser el **foco de acción prioritario para desplegar nuevos servicios, campañas de incentivo transaccional y comunicaciones relevantes**, el cambio de conducta y aprendizaje de estos operadores puede generar cambios significativos en volúmenes transaccionales y atención de usuarios.

Por otro lado, el cluster **“El vecino que no habla” representa el 36% de la red (cluster más grande) y solo aporta el 10% de las transacciones totales**. El desafío respecto a este cluster es **movilizarlos a un comportamiento similar al cluster “El vecino piola” como transición para poder formar parte del segmento “Mejor Vecino”**, por otro lado, entender el por qué del bajo volumen de transacción y evaluar posibilidades de cierre en caso de que los puntos no tengan oportunidades de crecimiento. Por otro lado, es necesario definir un porcentaje “natural” de operadores que vivan en este segmento, explicado por su contexto geográfico o variables de posición estratégica, por ejemplo, puntos que deben existir para generar cobertura de totalidad de localidades del país (estrategia corporativa) a pesar de tener baja densidad poblacional.

El cluster **“Nuevo en el barrio” y “Vecino piola” son segmentos saludables con oportunidades de movilidad**, el primero es el que presenta mayores posibilidades para construir una conducta deseada en cuanto a volumen transaccional y tipo de transacciones a ofrecer, debido a su reciente entrada al servicio, este impacto puede ser aún mayor para el caso de operadores que solicitaron ser parte de CajaVecina, es decir, con una necesidad latente que se debe canalizar mediante el incentivo a hacer de ese punto uno perteneciente al cluster “Mejor Vecino”.

Los beneficios buscados por los operadores de forma transversal están asociados a lograr atender de la mejor forma a sus clientes⁷³, el aumentar los clientes e ingresos de sus negocios, además de aumentar su oferta de servicios y diferenciar su negocio.

73 Insight obtenido de estudio cualitativo “Percepción de diferenciadores CajaVecina V/S Competencia”, realizado por GFK.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

7.2.- Usuarios de CajaVecina: Personas que utilizan el servicio de CajaVecina para realizar transacciones financieras y no financieras, estos no pagan por usar el servicio, ya que es gratuito, los costos que puede existir están asociados a la tenencia de sus productos o cobros específicos de empresas de recaudación a sus clientes. Su definición según los tres niveles de segmentación utilizados es:

Macrosegmentación de Mercado

A continuación se definen las principales variables demográficas y económicas de los usuarios de CajaVecina

Tabla 16: Variables de Macrosegmentación usuarios

Variable	Descripción
Geográficas	Usuarios a lo largo de todas las comunas de Chile (se incluyen islas), sin restricción geográfica. Actualmente el 38% de transacciones ocurren en Santiago y la mayoría fuera de la capital ⁷⁴ .
Demográficas	Chilenos y residentes en Chile, hombres o mujeres, mayores a 14 años ⁷⁵ . Actualmente un 55,2% de los usuarios son mujeres y un 44,8% son hombre. Respecto a su nivel educacional, la mayor parte de los usuarios tienen nivel de educación media completa (64,3%) ⁷⁶
Socioeconómicas	Usuarios pertenecientes a segmentos socioeconómicos C3, D y E, con ingresos promedio por familia inferiores a \$400.000 ⁷⁷ . 20,6% tiene vehículo y 15,2% tiene propiedad. En su mayoría son usuarios con tenencia de productos en BancoEstado, en específico, CuentaRUT (98%), siendo estos clientes clasificados por BancoEstado como segmento emergente.

⁷⁴ Ver detalle de distribución de usuarios por región en Anexo 7.

⁷⁵ Ver distribución etaria de usuarios en Anexo 8.

⁷⁶ Ver distribución de usuarios según nivel educacional en Anexo 9.

⁷⁷ Ver distribución de rentas de usuarios en Anexo 10.

Fuente: Elaboración propia

Microsegmentación de Mercado

Las principales variables psicográficas de los usuarios, es decir, estilos de vida, motivaciones, gustos y preferencias se grafican en los siguientes cuatro arquetipos, los que se construyeron con la misma metodología explicada para el caso de segmento de operadores, en este caso se realizaron 51 entrevistas en profundidad, 3 focus group de 12 participantes cada uno (La Serena, Santiago y Concepción) y observación en 13 lugares, ejecutando 14 entrevistas. Los arquetipos tiene como principal variable de diferenciación si estos viven en periferia o zona centro y si tienen una relación cercana (de tiempo y conocimiento mutuo) con el operadores, estas variables se reconocieron como relevantes posterior al estudio cualitativo en terreno.

Estos arquetipos corresponden a un usuario jubilado, una dueña de casa, un emprendedor y un estudiante. A continuación se presentan, en función de su descripción de gustos, miedos, usos de canales y relación con el servicio.

Arquetipo 1: Ester Pizarro, **jubilada**, usuaria que vive en zona periferia y tiene una relación cercana con operador.

Imagen 5: Arquetipo 1, Ester Pizarro, **jubilada**, usuaria que vive en zona periferia y tiene una relación cercana con operador.

PERFIL CLIENTE - Periferia / Relación cercana con Operador

HOLA, SOY
ESTER PIZARRO,
CLIENTE DE CAJAVECINA
(TERCERA EDAD, JUBILADA)



"CajaVecina me ha ayudado mucho, ya que ahora no tengo que ir al banco a hacer filas, ni gastar plata en locomoción"

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
Ester supo de CajaVecina por recomendación de su vecina, en un principio le dio desconfianza y poca seguridad, pero ahora siente que le solucionó la vida.

¿CÓMO ES?
Tiene 85 años de edad, jubilada, es viuda, madre de 4 hijos y abuela de no nietos. Es dueña de casa y lleva más de 50 años viviendo en el mismo barrio en San Bernardo. Posee severas limitaciones físicas por la edad.

¿QUÉ LE GUSTA?
Le gusta cuando sus hijos la visitan y le llevan a sus nietos. Su pasión es cocinar para su familia y tejer ropa para sus seres queridos en sus tiempos libres.

¿QUÉ LE FRUSTA?
Le frustra no poder moverse con facilidad y tener tantas limitaciones físicas. Le gustaría que siempre hubiese cupo en la CajaVecina para no tener que volver a ir nuevamente.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
No hace uso de tecnología ya que no se maneja muy bien con ella, usa solo el celular para recibir y realizar llamadas a sus familiares y conocidos.

NECESIDADES
Recibir un buen trato y que no la engañen. Que entiendan que le cuesta desplazarse y que necesita recibir ayuda en el pago de sus cuentas y en el cobro de su pensión.

RELACIÓN CON OPERADOR
Tiene una relación cercana, la asesoran y educan, si no hay cupo vuelve más tarde, conoce a la gente del barrio y se siente cómoda realizando transacciones en el local de siempre.

DESEOS
Su mayor deseo es tener una vejez tranquila, poder disfrutar de sus nietos y no tener que estar preocupada de su pensión.

TRANSACCIONES HABITUALES
Va una vez al mes a cobrar su pensión siempre en la misma fecha, y otras dos o tres veces más a pagar cuentas con efectivo.

CANALES PREFERIDOS

ESTERÍA CANALES

- teléfono
- WEB
- Mail
- IBBS
- SECURIT
- negocio CAJAVECINA

IZO The Experience Design Company

CajaVecina

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores- – Leer perfil con mayor tamaño en **Anexo 11**

Arquetipo 2: Fernando Tapia, **emprendedor**, usuario que vive en zona periferia y no conoce ni tiene relación de confianza con operador.

Imagen 6: **Arquetipo 2**, Fernando Tapia, **emprendedor**, usuario que vive en zona periferia y no conoce ni tiene relación de confianza con operador.



PERFIL CLIENTE Periferia / Sin relación con operador

HOLA, SOY
FERNANDO TAPIA,
CLIENTE DE CAJAVECINA
(PADRE DE FAMILIA, TRABAJADOR INDEPENDIENTE)

"CajaVecina me parece buena, es una gran idea acercar el banco al barrio ya que hace que todo sea más fácil y cómodo, pero hay muchas negocios que no tienen cupo"

¿CÓMO ES?
Tiene 49 años, casado y con dos hijas. Actualmente es emprendedor, puso una empresa de filetes en Doñihue. Entrena con su equipo de fútbol una vez a la semana.

¿QUÉ LE GUSTA?
Su tiempo libre lo dedica a estar con sus hijas y esposa. También es presidente del club deportivo de Doñihue y es parte de un equipo de fútbol.

¿QUÉ LE FRUSTA?
Le frustra no tener un trabajo más estable y no poder dar mejor situación a su familia. Le molesta cuando no hay cupo en la CajaVecina y tiene que buscar otra.

NECESIDADES
Rapidez, diversidad de servicios en un mismo lugar y facilidad de acceso a la CajaVecina.

RELACIÓN CON OPERADOR
No hay relación de amistad, sino de conocido y de vecino. Hay veces que quien atiende tienen muy mala voluntad. Siempre lo atiende alguien distinto.

DESEOS
Le gustaría que su empresa se transforme en una gran empresa de transportes y después dejársela a sus hijas para que la manejen.

TRANSACCIONES HABITUALES
Realiza regularmente pago de cuentas y transacciones bancarias. Usa efectivo y tarjeta.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
Tecnología media avanzada, usa APP del banco para ver saldo y algunos transferencias. Tiene un smartphone, lo usa para tener el calendario de la empresa a la mano y para poder ponerse en contacto con sus trabajadores.

CANALES PREFERIDOS

OTROS CANALES
 Teléfono, Web, Mail, SMS, Sucursal, Negocio, Cajavectina

[IZO] CajaVecina
The Experience Design Company

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores- – Leer perfil con mayor tamaño en **Anexo 11**

Arquetipo 3: Mónica Pino, dueña de casa, usuaria que vive en zona centro de ciudad y tiene una relación cercana con operador.

Imagen 7: Arquetipo 3, Mónica Pino, dueña de casa, usuaria que vive en zona centro de ciudad y tiene una relación cercana con operador

PERFIL CLIENTE_Centro / Relación cercana con Operador

HOLA, SOY
MÓNICA PINO,
CLIENTE DE CAJAVECINA
(DUEÑA DE CASA)



"CajaVecina me da confianza, ahorro tiempo y siempre puedo hacer mis trámites ya que me coordino con quien me atiende"

¿CÓMO ES?
Tiene 55 años, esta casada y es madre de 3 hijos. Es dueña de casa y esporádicamente realiza trabajos independientes. Vive en La Serena y su día a día se divide entre la semana a un centro deportivo de la Municipalidad.

¿QUÉ LE GUSTA?
Su tiempo libre lo dedica a sus hijos y marido. Hace poco tiempo se inscribió en clases de zumba cerca de su casa.

¿QUÉ LE FRUSTRA?
Le frustra no haber sacado una carrera profesional. En CajaVecina le molesta cuando no hay cupo, pero tiene confianza con quien la atiende y deja el efectivo.

NECESIDADES
Que los trámites sean rápidos y en horario flexible para poder organizar su rutina. El trabajo de la casa le consume la mayoría de su tiempo.

RELACIÓN CON OPERADOR
Cercana y de confianza. Tiene su celular y lo llama cuando necesita algo. Le deja el efectivo y le guarda cupo cuando no está disponible el sistema.

DESEOS
Le gustaría tener una parcela y poder tener una vida más tranquila junto a su familia.

TRANSACCIONES HABITUALES
Realiza pago de cuentas y algunas transacciones bancarias. Utiliza pago con tarjeta y va todas las semanas.

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
Mónica supo de CajaVecina porque lo vio en la publicidad y le gustó la comodidad y facilidad para hacer trámites en un lugar que le queda cerca de su casa.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
Su manejo de tecnología es nivel medio, utiliza celular y redes sociales para comunicarse con sus familiares y conocidos.

CANALES PREFERIDOS

ESTERENA CANALES:

teléfono	WEB
Web	social
Mail	mensaje
	cajaVecina

[IZO] CajaVecina
The Experience Design Company

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores- – Leer perfil con mayor tamaño en **Anexo 11**

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Arquetipo 4: Alejandro Pinto, **estudiante**, usuario que vive en zona centro de ciudad y no conoce ni tiene relación de confianza con operador.

Imagen 8: Arquetipo 4, Alejandro Pinto, **estudiante**, usuario que vive en zona centro de ciudad y no conoce ni tiene relación de confianza con operador.

PERFIL CUENTE Centro / Sin relación con Operador

HOLA, SOY
ALEJANDRO PINTO,
CLIENTE DE CAJAVECINA
(ESTUDIANTE UNIVERSITARIO)

"CajaVecina es muy útil porque viajo constantemente. Me gusta la flexibilidad de horario y que el servicio sea fácil y rápido"

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
Alejandro supo de CajaVecina porque un amigo de la universidad, que tampoco es de Santiago se lo recomendó. Luego averiguó a través del Banco cómo podría utilizar el servicio.

¿CÓMO ES?
Tiene 23 años, es de Osorno y estudia Kinesidología en la Universidad Andrés Bello en Santiago. Realiza trabajos part-time y pololea hace 2 años.

¿QUÉ LE GUSTA?
Le gusta viajar una vez al mes a visitar a su familia y amigos en el sur. Juega fútbol con sus compañeros de universidad una vez por semana.

¿QUÉ LE FRUSTRA?
Le frustra que no alcance el dinero para hacer todas las actividades que le gustaría. En CajaVecina le molesta cuando no hay saldo disponible y cuando le exigen un "mínimo" en recargas.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA
Tiene un computador personal que usa constantemente para sus estudios y celular para RISS.

NECESIDADES
Necesita disponibilidad de horario, que le permita acceder a varios negocios con CajaVecina y una amplia gama de servicios.

RELACIÓN CON OPERADOR
No hay mayor relación, si no hay cupo busca otra alternativa. Siente que quienes atienden privilegian a vecinos por sobre otros clientes.

DESEOS
Terminar pronto su carrera para tener un trabajo estable que le haga tener un ingreso mensual acorde a sus necesidades.

TRANSACCIONES HABITUALES
Tiene CUENTARUT y realiza regularmente giros y recargas de celular.

CANALES PREFERIDOS

ESTEREA CANALES

- teléfono
- WEB
- Mail
- RISS
- SECURID
- negocio CAJAVECINA

IZO The Experience Design Company

CajaVecina

Fuente: Estudio de Experiencia, arquetipos operadores, 2018, IZO Consultores- – Leer perfil con mayor tamaño en **Anexo 11**

Cada arquetipo tiene su respectiva descripción de deseos, intereses, relación con CajaVecina, canales de comunicación o relación preferidos, entre otros. Es de vital importancia esta información ya que es la base para construir estrategias de comunicación y el tono de ésta como también de los insight relevantes en los usuarios para poder hacer sintonía al momento de desarrollar campañas de comunicación o incentivo de uso del canal.

Microsegmentación de Clientes

En este punto se definen las principales variables de uso del servicio, dentro de los que se destacan:

Tabla 17: Variables de Microsegmentación de usuarios

Variable	Descripción
Beneficio buscado	<ul style="list-style-type: none"> Menor gasto en tiempo y traslado para realizar transacciones financieras y no financieras, es decir, mayor calidad de vida. Poder realizar transacciones financieras en cualquier horario durante los siete días de la semana.
Transacciones	Las principales transacciones que realizan en el canal son los Giros (28%) con un ticket promedio de \$31.264, seguido por los depósitos (19%), con un ticket promedio de \$45.134; por su parte el pago de servicios es el tercer servicio más utilizado, llevándose el 15% de las transacciones, con un ticket promedio de \$23.229
Medios de pago	Los usuarios hacen el 52% de las transacciones con efectivo y el 48% con tarjetas BancoEstado, siendo la más utilizada la CuentaRUT (98%).

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, es relevante mencionar que CajaVecina se relaciona con otros grupos de interés, los que no impactan de forma directa en la entrega del servicio pero si son relevantes a la hora de articular su relación con la comunidad, su descripción y características son las siguientes:

- **Organizaciones de la comunidad civil y agrupaciones:** Organizaciones o instituciones que tienen relación de trabajo directo con la comunidad y público objetivo de potenciales operadores, a través de los cuales la empresa puede articular difusión del servicio, ofrecer servicio a potenciales operadores o generar proyectos en conjunto para incrementar el impacto positivo del servicio la comunidad. Algunas de estas organizaciones son: Juntas de Vecinos, Organizaciones de Desarrollo Económico (Centro de desarrollo de negocios), agrupaciones de feriantes, almaceneros, suplementeros, etc.
- **Empresas:** Organizaciones que prestan servicios cuya recaudación de pago podría realizarse mediante el canal CajaVecina. Por ejemplo, empresas de Telecomunicaciones o de pagos de servicios. Algunas de estas relaciones son administradas de forma directa por la empresa (Telecomunicaciones), mientras que su mayoría son atendidas prioritariamente por BancoEstado, donde la filial pasa a ser un canal de recaudación más dentro de la oferta.

8.- Conclusiones de Análisis Interno

En base al análisis interno antes realizado podemos definir cuáles son las **principales debilidades y fortalezas** (en muchos casos puntos diferenciadores de CajaVecina), que la hacen ser una marca relevante en los mercados de corresponsalía financiera, de pago de cuentas y de recarga de celulares.

- **Fortalezas**
 - Marca con buena reputación corporativa (2da marca con mejor calificación de marcas BancoEstado).
 - Marca relevante y necesaria para hacer valer los lineamientos estratégicos de su dueño, BancoEstado, en específico, respecto a la Inclusión financiera 2.0: más servicios y cobertura.
 - Marca reconocida y premiada (Certificación B, Premio ALIDE, etc)
 - Crecimiento sostenido en cobertura y transaccionabilidad, lo que respalda su necesidad para el desarrollo económico chileno y el impacto positivo en la vida de los chilenos y residentes en Chile.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

- Cobertura de la totalidad de las comunas del país (ventaja competitiva y punto diferenciador)
 - Rol estratégico en el liderazgo del país en Inclusión Financiera en la región de Latinoamérica.
 - Relación positiva con red de intermediarios, con disponibilidad promedio del 97% (apertura de puntos diaria a nivel nacional)
 - Equipo de trabajo joven y comprometido con el objetivo social de la empresa, lo que permite agilidad en ejecución de procesos y desafíos.
 - Líderes con alto conocimiento en las industrias en que se desarrolla la empresa y con experiencia en relación con autoridades e instituciones estatales. Lo que permite que el equipo de trabajo avance con certeza y con respaldo corporativo.
 - Marca al alero de BancoEstado, con un mercado potencial de 10 millones de clientes.
 - Positiva relación con empresas de corporación BancoEstado, pudiendo así canalizar de forma eficiente el cumplimiento de objetivos de venta y transacciones.
- **Debilidades**
 - Oferta de valor sin actualizarse desde mayo de 2017 (sin novedades para los usuarios ni operadores).
 - Carencia de mecanismos de relación auto administrada o digital con red de operadores, siendo Call Center la única vía de resolución de dudas y comunicación en profundidad de novedades.
 - Carencia de canales de comunicación con operadores con un alcance que permita informar a una parte relevante de la red de intermediarios.
 - Falta de instrumento estadístico para medir imagen y posicionamiento de marca, no pudiendo así avanzar en la construcción de un posicionamiento de marca estratégico.
 - CajaVecina no es prioridad de comunicación y publicidad en la Gerencia de Marketing de BancoEstado, quedando fuera de la planificación anual de campañas y gestión de medios pagados (on line y off line) implementada por BancoEstado.
 - Equipo de trabajo reducido, lo que provoca que existan múltiples desafíos que enfrentar pero no todos pueden ser priorizados, generando en muchas

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

oportunidades foco en la gestión táctica dejando de lado avances en proyectos estratégicos, esto ha provocado una pérdida de competitivas del servicio, al no poder mejorar el sistema de relación con intermediarios, oferta de valor de cara a usuarios, entre otros.

- Existe una alta dependencia con BancoEstado entorno a procesos y decisiones estratégicas, como son la relación con las mesas de soporte técnico (administración de contratos), la compra de maquinas POS, medición de calidad y recomendación; y el desarrollo de mejoras e incorporación de nuevos servicios a la oferta de valor quedando en manos de BancoEstado la priorización de los proyectos. Esto ha generado retrasos importantes en la mejora de aspectos relacionados a oferta de valor y canales de relación con operadores.

9.- Análisis FODA

A continuación se resumen las **principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades** obtenidas del análisis externo e interno, para poder así construir y definir el desafío de marketing y con ellos las estrategias para poder obtener la posición competitiva deseada y con ello el cumplimiento de los objetivos del negocio

	Factores Internos	Factores Externos
Positivos	<p>Fortalezas</p> <p>Buena reputación corporativa, reconocimientos internacionales y certificaciones.</p> <p>Fuerte crecimiento de cobertura y transacciones, llegando al 100% de las comunas del país.</p> <p>Rol estratégico nacional en liderazgo de inclusión financiera.</p> <p>Relación positiva y fuerte con red de intermediarios (al menos 97% de disponibilidad).</p> <p>Equipo joven, motivado y con compromiso social.</p> <p>Relación estratégica con BancoEstado Microempresas que facilita el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Acceso a mercado potencial de 10 MM de clientes (BancoEstado)</p> <p>Alto reconociendo de marca por parte de usuarios de industria de servicios financieros, pagos de cuentas y recarga de celulares</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Aumento de población inmigrante y con ello necesidades de servicios financieros y no financieros.</p> <p>Creciente importancia en torno a sostenibilidad, causas sociales y calidad de vida por parte de clientes en relación con las marcas.</p> <p>Alto nivel de digitalización de población residente en Chile.</p> <p>Crecimiento del e-commerce en Chile y con ello mayor notoriedad de falencias en logística de entrega.</p> <p>Poca variedad en ofertas de valor dentro de las industrias de servicios financieros, pago de cuentas y recarga de celulares.</p> <p>Aumento de transacciones y relevancia social de negocios de barrio.</p>
Negativos	<p>Debilidades</p> <p>Oferta de valor sin actualizar desde 2017.</p> <p>Falta de canales de relación y comunicación con red de operadores.</p> <p>Carencia de instrumento cuantitativo de medición de posicionamiento de marca.</p> <p>Baja prioridad estratégica de CajaVecina en plan de marketing de BancoEstado.</p> <p>Alta dependencia estratégica con BancoEstado, en administración de contratos, compras y procesos de creación vitales para filial, esto acompañado de la baja prioridad estratégica de CajaVecina. dentro de los proyectos de desarrollo y otros de BancoEstado.</p> <p>Equipo de trabajo reducido provoca alto foco en lo táctico y pérdida de mirada estratégica (en tareas y proyectos).</p>	<p>Amenazas</p> <p>Desaceleración económica del país, aumento de desempleo y contracción en consumo.</p> <p>Medidas de austeridad en gobierno y empresas del estado.</p> <p>Capitalización de BancoEstado por nueva Ley General de Bancos obligará a recortar presupuestos.</p> <p>Ley de protección de datos dificultará mantener comunicación con clientes como son en la actualidad</p> <p>Mayores atribuciones de clientes (Ley SERNAC) en su relación con las empresas</p> <p>Digitalización de población generará migración a canales financieros y no financieros digitales.</p>

Se evidencia un conjunto de **oportunidades determinadas por los cambios en conductas de consumo y de configuración social (más inmigrantes)**, abriendo así **nuevos mercados de atención y oportunidades de ofrecer nuevos servicios o formatos** para las empresas pertenecientes a los mercados de servicios financieros, pago de cuentas o recarga de celulares. Por su parte, el contexto económico y legal presenta

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

amenazas que pueden afectar la calidad de vida y económica de los clientes como también de las finanzas y presupuestos de los departamentos de marketing.

Las **fortalezas** de la organización ponen en una **posición positiva a CajaVecina para enfrentar desde una postura de liderazgo los nuevos desafíos** y así captar con ventaja las oportunidades. Será vital que la empresa trabaje en minimizar sus debilidades y en específico **avanzar en tener independencia estratégica para gestionar proyectos que impacten en su oferta de valor y relación con su red de intermediarios.**

10.- Factores Críticos del Éxito

- **Reputación de marca:** CajaVecina es una marca reconocida, cercana, valorada y recomendada por los chilenos. Esto facilita la implementación de iniciativas de posicionamiento o el lanzamiento de nuevos servicios.
- **Cobertura:** La cobertura del 100% de las comunas de Chile es una ventaja competitiva que no se debe perder, es uno de los ejes centrales a destacar en una estrategia de posicionamiento diferenciado.
- **Relación con operadores:** Es vital tener una relación sana con los operadores, se deben mantener y aumentar los indicadores de disponibilidad, satisfacción y recomendación de operadores, esto implicará fuertes esfuerzos de post venta para no descuidar la relación con los intermediarios. Una relación fuerte con los operadores facilitará el lanzamiento de nuevos servicios y con ellos poder transmitir de mejor forma los valores de marca a posicionar.
- **Priorización de desarrollos de servicios:** Para volver a tener una oferta de valor diferenciada se requiere que BancoEstado priorice desarrollo de nuevos servicios, de lo contrario la estrategia de posicionamiento no seguirá por un camino asociado a la innovación (valor corporativo).

11.- Desafío de Marketing, objetivos de marketing y objetivos comerciales del plan

A partir del análisis externo e interno realizado, se han identificado oportunidades asociadas a potenciar el posicionamiento de CajaVecina desde la renovación de la oferta de valor de la empresa, en función del surgimiento de nuevos mercados objetivos (inmigrantes) y cambios de formas de relacionarse y comprar (medios digitales); a través de una relación saludable y beneficiosa con los operadores o intermediarios de la red, teniendo como horizonte temporal de aplicación del plan los años 2020 y 2021.

11.1 Desafío:

Posicionar la red de CajaVecina como una marca cerca, confiable e innovadora, a través del fortalecimiento de su oferta de valor (servicio) y la relación con la red de intermediarios (operadores) para apalancar así el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, transaccionabilidad y salud de la red.

11.2 Objetivos Comerciales

A continuación se explicitan los objetivos comerciales sobre los cuales se construye este plan, con el fin de llegar a su cumplimiento.

Tabla 18: Objetivos Comerciales

	2020	2021
Cobertura	Alcanzar una red de 33.000 puntos a diciembre del año 2020, a través de un crecimiento neto de 5.000 puntos.	Alcanzar una red de 35.000 puntos a diciembre el año 2021, a través de un crecimiento neto de 3.000 puntos.
Transacción	Alcanzar 487.200.000 transacciones totales acumuladas a diciembre de 2020, esto equivale a un 12% respecto al año 2019.	Alcanzar 560.280.000 transacciones totales acumuladas a diciembre 2021, esto equivale a un 15% respecto al año 2020.

Disponibilidad	Mantener la red de atención con una disponibilidad promedio del 98% mensual durante el año 2020	Mantener la red de atención con una disponibilidad promedio del 98% mensual durante el año 2021
-----------------------	---	---

11.3 Objetivos de Marketing

A continuación se establecen los principales objetivos de marketing que dan lineamiento a este plan, agrupados en temática de acción:

- **Posicionamiento Marca**
 - Obtener una recordación espontánea de la marca de al menos 80% en primera medición de marca 2020, creciendo en un 3% para el año 2021.
 - Alcanzar un nivel de conocimiento del 70% de la oferta de servicios de CajaVecina en primera medición de marca 2020, creciendo en un 10% para el año 2021.
 - Ser la marca con mejor reputación corporativa dentro de la corporación BancoEstado en el año 2021.
- **Oferta de valor**
 - Incrementar en al menos un 5% la variedad de servicios de la oferta de valor de la empresa durante el año 2020 y 2021 respectivamente.
- **Relación con operadores**
 - Lograr que el 50% de los operadores pertenezcan a los segmentos “Mejor vecino” y “Vecino piola” durante el año 2020 y 2021 respectivamente.
 - Lanzar al menos 5 beneficios no monetarios para el negocio del operador su familia o sus vecinos durante el año 2020, incrementando en 25% el número de lanzamientos en 2021.
 - Alcanzar una satisfacción promedio anual en operadores de un 78% para el año 2020 y de un 79% para el año 2021.
 - Alcanzar una recomendación promedio anual en operadores de un 72% para el año 2020 y de un 74% para el año 2021.
 - Alcanzar una satisfacción promedio anual en usuarios de un 81% para el año 2020 y de un 82% para el año 2021.

- Alcanzar una recomendación promedio anual en usuarios de un 80% para el año 2020 y de un 81% para el año 2021.

12.- Mercado Objetivo

A partir del análisis de oportunidades realizado y a la segmentación presentada en el punto 7, se definen dos mercados objetivos, cada uno con grupos de interés incluidos, en específico:

12.1 Usuarios

Hombre y mujeres, mayoritariamente mujeres (55%), mayores de 14 años, de los segmentos socioeconómicos C2, C3 y D, que viven a lo largo de Chile (sin discriminación geográfica), con un ingreso promedio por familia inferior a \$400.000, pero tienen algún producto BancoEstado, CuentaRUT en su mayoría (98%). Estos usuarios son personas que han utilizado el servicio de CajaVecina para realizar transacciones financieras y no financieras, con al menos la frecuencia de una vez al mes.

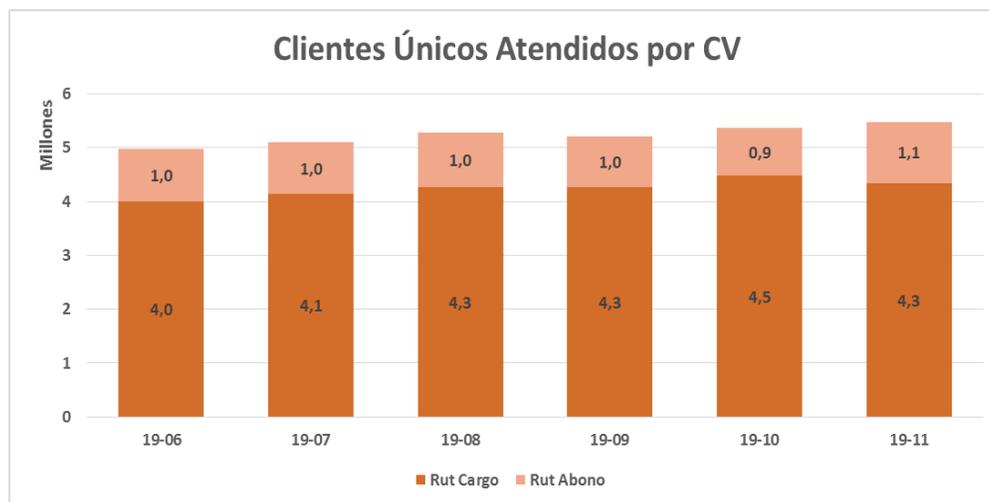
Estos usuarios buscan:

- Realizar transacciones financieras y no financieras en un mismo lugar (*one stop shop*), cerca de su lugar de trabajo o casa (cercanía y facilidad de acceso).
- Realizar una mayor variedad de transacciones en un solo punto de encuentro.
- Ahorrar tiempo y dinero en traslados al momento de realizar trámites.
- Acceder a servicios con disponibilidad los 7 días de la semana, en variados horarios.

Estimación de demanda:

Para estimar la demanda de usuarios se tendrá como referencia los usuarios únicos (Rut únicos) que han utilizado el servicio durante los últimos 6 meses (solo se consideran los Rut únicos de cuentas de cargo, es decir, desde donde sale el dinero para realizar la transacción), tal como se muestra en el siguiente gráfico, mensualmente se atienden en promedio 4,25 millones de usuarios únicos.

Gráfico 9: Usuarios únicos atendidos mensualmente en CajaVecina julio a noviembre 2019.



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de transacciones de CajaVecina entre junio y noviembre de 2019.

Durante el año 2018 se atendieron 8,6 millones de usuarios únicos en la red, mientras que en mismo periodo de 2019 esta cifra fue de 9,1 millones⁷⁸ de usuarios, reportando un crecimiento de 5,8%. Se proyecta una tendencia conservadora respecto al crecimiento de usuarios únicos, sino más bien de mantención de estos, llegando a ser de 8,8 millones de usuarios únicos acumulados por año (2020 y 2021). El foco de estimación de demanda no va de la mano del aumento de usuarios únicos sino que del número de transacciones que hacen dichos usuarios en la red. A partir de la información de transacciones pasadas, Inteligencia de Negocios de CajaVecina proyecta un crecimiento de 12% en transacciones para el año 2020 (487.200.000 transacciones) y de una 15% para el año 2021 (560.280.000). Lo antes descrito está sujeto al lanzamiento de nuevos servicios y al desarrollo de la economía nacional.

Dentro de este segmento, existe un nicho que será objetivo a atender a través del blindaje de la propuesta de valor de CajaVecina.

Inmigrantes de Chile: 565.560⁷⁹ inmigrantes de Perú, Bolivia, Ecuador, República Dominicana o Haití que están viviendo en Chile, hombres y mujeres, con Rut vigente en

⁷⁸ Influenciado por la contingencia nacional chilena luego de la segunda semana de octubre y con ellos la destrucción de cajeros y sucursales.

⁷⁹ Información entregada por INE (Instituto Nacional de Estadísticas), 14 de febrero de 2019

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Chile y que tienen una CuentaRUT habilitada, al menos un 50%⁸⁰ del número de migrantes mencionados. Estos usuarios lo que buscan es:

- Inclusión en sistemas financieros
- Poder realizar trámites financieros y no financieros en un entorno que conocen.
- Realizar transacciones financieras como envío de dinero a su país de origen de forma fácil, segura y rápida.

Más adelante se detallará la demanda específica esperada para el nuevo servicio asociado a este público objetivo.

12.2 Operadores

El presente plan de marketing establece en un punto central la relación con la red de intermediarios y su importante rol para posicionar la marca y lanzar nuevos servicios.

A partir de análisis de segmentos de operadores realizado en el punto 7.1, se definen como segmentos objetivos los segmentos “Mejor vecino”, “Vecino piola” y “Nuevo en el barrio” además de su respectiva estimación de demanda 2020 y 2021, la movilidad anual de segmentos no supera el 3% (entre 2018 y 2019)⁸¹.

⁸⁰ Economía y negocios (2017), “CuentasRUT de BancoEstado para inmigrantes registran aumento explosivo y suman 283.000”, enero 2017. [Online] Disponible en: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=327102>

⁸¹ Movilidad de operadores y transacciones por segmento, informe primer semestre 2019, elaboración propia CajaVecina.

Tabla 19: Estimación demanda operadores

Segmento	Actual	2020	2021
Mejor Vecino	<ul style="list-style-type: none"> • 32% de la red • 71% de las transacciones 	<ul style="list-style-type: none"> • 35% de la red. • 67% de las transacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • 37% de la red. • 65% de las transacciones.
Vecino Piola	<ul style="list-style-type: none"> • 14% de la red. • 12% de las transacciones 	<ul style="list-style-type: none"> • 15% de la red. • 17% de las transacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • 17% de la red. • 20% de las transacciones.
Nuevo en el barrio	<ul style="list-style-type: none"> • 11% de la red. • 7% de la red 	<ul style="list-style-type: none"> • 10% de la red • 8% de la red 	<ul style="list-style-type: none"> • 9% de la red • 8,5% de las transacciones

Cada una de estas estimaciones tiene consigo un plan de acción que permitirá apalancarlo, tanto para el segmento “Mejor Vecino”, “Vecino Piola” y “Nuevo en el barrio”, estas se detallarán en los próximos puntos.

13.- Propuesta de Valor

A partir del análisis realizado y ante la necesidad de fortalecer la oferta de valor de CajaVecina, es que se debe desarrollar modificaciones a la propuesta de valor, que apunten resaltar los lineamientos de posicionamiento, es decir, ser una marca cercana, confiable e innovadora, desde este último valor se desprende la necesidad de tener más y mejores servicios atendiendo la necesidades de población inmigrante y de las nuevas formas de consumo de los residentes en Chile (e-commerce), y a la vez posicionar las distintas versiones existentes del servicios, entendiendo que no solo convive en almacenes, sino también en quiscos, ferias libre, foodtruck y hasta lanchas en el sur de Chile.

13.1.- Nueva propuesta de valor: Usuarios

CajaVecina ofrece una **innovadora oferta de servicios financieros y no financieros, disponibles para atender las necesidades actuales de todos los chilenos y residentes en Chile**, a través de una **red de atención presente en almacenes, quioscos, ferias libres, tiendas de servicios y hasta lanchas a lo largo todas las comunas de Chile**, con **atención 7 días a la semana y sin costo adicionales por transacción**, pudiendo así

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

ahorrar tiempo y dinero en traslados, acompañado de la oportunidad de realizar tus trámites en un ambiente cercano y de confianza con nuestros operadores operadores (tu vecino), mejorando así tu calidad vida y la de tu familia.

En naranja se destacan los ajustes realizados a la actual propuesta de valor. El despliegue de esta nueva propuesta va de la mano de un conjunto de acciones que se detallarán más adelante, para poder mediante el marketing mix dar vida a esta propuesta de valor en los usuarios del servicio.

13.2.- Nueva propuesta de valor: Operadores

CajaVecina ofrece un **innovador mix de servicios transaccionales financieros y no financieros orientados a clientes chilenos y residentes en Chile**, que **potencian y diferencian tu negocio, aumentando tus clientes y ventas**, acompañado por una comisión por cada transacción que realices.

Bajo el respaldo de una marca de reconocimiento nacional, como es BancoEstado, con más de 10 MM de clientes a lo largo de todo Chile, podrás **fortalecer la relación con tus clientes dándoles acceso a servicios esenciales, que responden a sus necesidades financieras y de consumo actuales**, mejorando así su calidad de vida, siendo así un **actor referente en tu comuna mediante el apoyo al crecimiento de ésta**.

En naranja se destacan los ajustes realizados a la actual propuesta de valor. El despliegue de esta nueva propuesta va de la mano de un conjunto de acciones que se detallarán más adelante, para poder mediante el marketing mix dar vida a esta propuesta de valor en los operadores o intermediarios del servicio.

En función de lo antes descrito, CajaVecina cuenta con los recursos y capacidades para enfrentar los desafíos estratégicos que se plantean en este plan, dado lo potente de su marca, su alto reconocimiento, su completa capilaridad nacional y el gran número de usuarios que atiende día a día.

14.- Estrategia para el cumplimiento de objetivos

Para alcanzar los objetivos antes planteados, se definen **4 focos estratégicos**, los que responden a un objetivo comercial y de marketing específico, además, cada uno de estos

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

focos se compone de un conjunto de iniciativas con objetivos específicos y características de ejecución determinadas (serán detalladas).

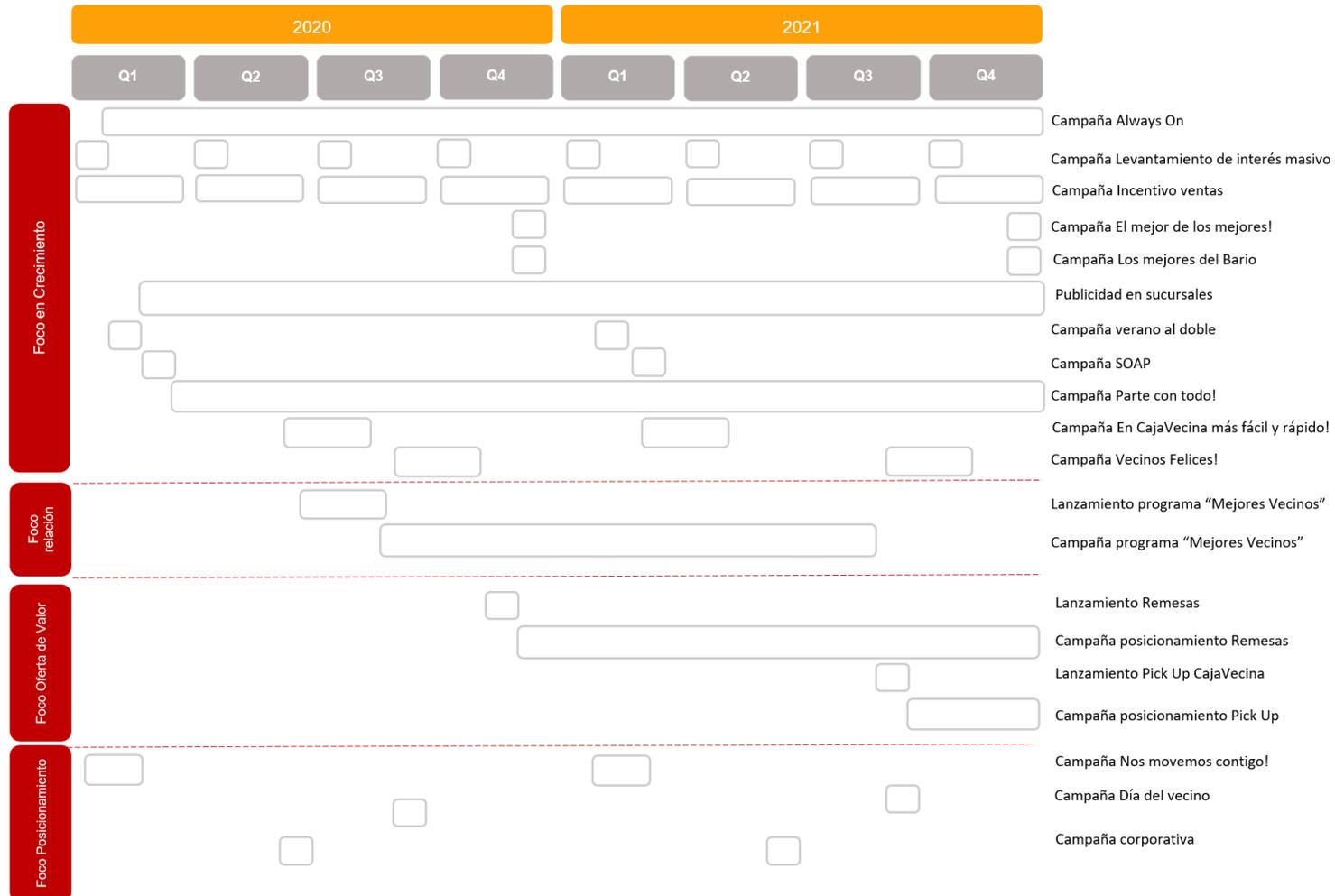
Tabla 20: Focos estratégicos de plan de marketing CajaVecina 2020-2021

Foco estratégico	Descripción	Objetivo comercial apalancado	Objetivo de marketing apalancado
Crecimiento: Red y transacciones.	Conjunto de acciones orientadas a cumplir objetivos de cobertura, transacción, activación de servicios, disponibilidad y conducta de transaccionabilidad de operadores.	Objetivo de cobertura y transacción (ver objetivo específico en el punto 11.1)	Objetivo de “Posicionamiento de Marca” y “Oferta de Valor” (ver objetivos específicos en el punto 11.2)
Posicionamiento de Marca	Proyectos y acciones orientadas a cuidar, fortalecer y construir un posicionamiento cercano, confiable e innovador en todos los grupos de interés.	Objetivo de transacción (ver objetivo específico en el punto 11.1)	Objetivo de “Posicionamiento de Marca” (ver objetivo específico en el punto 11.2)
Oferta de valor (servicio)	Proyectos y acciones orientados a tener una oferta de servicios variada, atractiva, inclusiva e innovadora, aprovechando así las oportunidades identificadas.	Objetivo de cobertura y transacción (ver objetivo específico en el punto 11.1)	Objetivo de “Oferta de valor” (ver objetivo específico en el punto 11.2)
Relacionamiento con intermediarios	Proyectos y acciones orientados fortalecer la relación con operadores.	Objetivo transacción y disponibilidad (ver objetivo específico en el punto 11.1)	Objetivo de “Relacionamiento con operadores” (ver objetivo específico en el punto 11.2)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se grafican las iniciativas a realizarse por foco estratégico en el plazo descrito en el presente plan

Imagen 9: Planificación general Plan de Marketing CajaVecina 2020 – 2021



El desafío de marketing del presente plan se llevará a cabo a través de la articulación estratégica de cuatro focos de acción cada uno con una estrategia compuesta por iniciativas o acciones recurrentes, los que trabajaran las principales variables del marketing mix, como son producto, precio (orientado a beneficios no monetarios), distribución (orientado a cobertura de la red) y publicidad (campañas publicitarias de difusión e incentivo transaccional).

14.1.- Estrategia y plan de foco posicionamiento de marca (marketing mix de publicidad)

Con el fin de posicionar a CajaVecina y sus servicios como una marca cercana, confiable e innovadora es que se proponen un conjunto de iniciativas que buscan reforzar los valores corporativos de la empresa y sus principales ventajas competitivas.

Los principales lineamientos sobre los cuales se construirá la estrategia de posicionamiento de CajaVecina son:

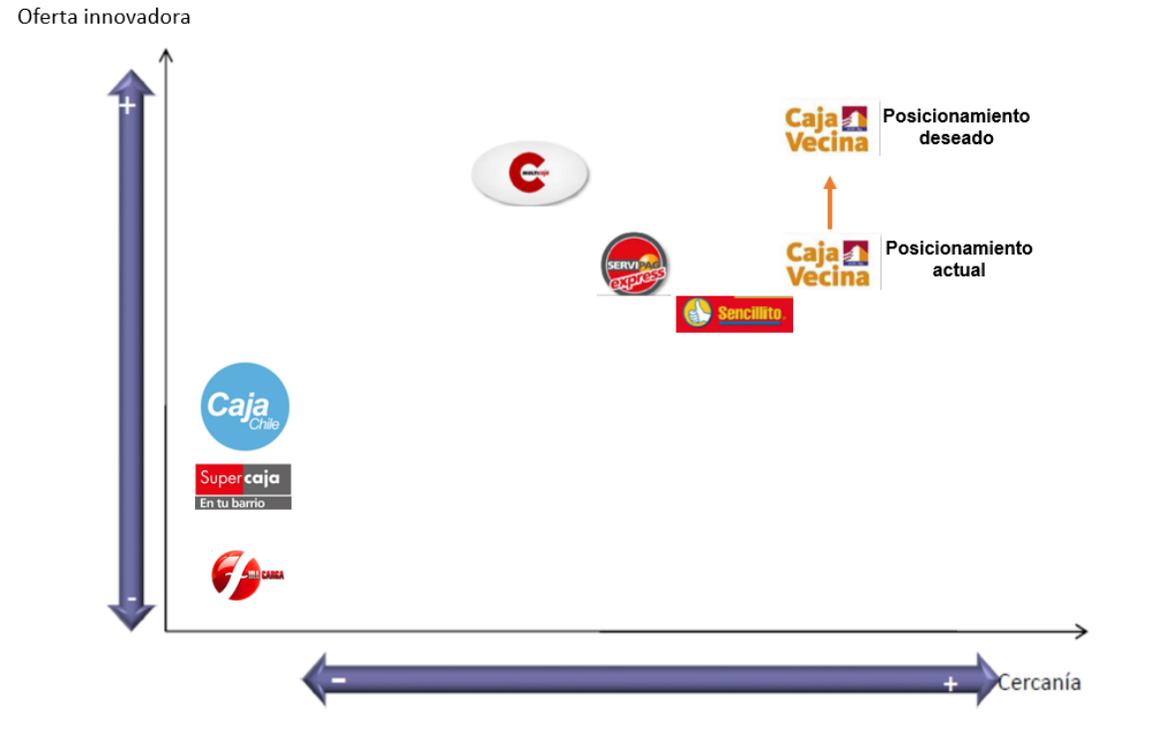
- Marca confiable, cercana e innovadora
- Marca que le hace bien a Chile, dado su impacto positivo en comunidades y vecinos, acercando servicios financieros y no financieros a quienes no tienen acceso.
- Marca con cobertura del 100% de las comunas del país, es decir, está en todo Chile, a la vuelta de la esquina.
- Marca con una oferta de servicios variada, tanto financieros como no financieros.
- Marca que existe en múltiples formatos, desde almacenes, quioscos puestos de ferias, lanchas, rucka, foodtruck, etc.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Por otro lado el posicionamiento deseado y sus respectivos ejes de valor son los siguientes:

Gráfico 10: Mapa de posicionamiento actual y deseado



Fuente: Elaboración propia

El mapa antes presentado se construye a partir de información disponible estudio cualitativo de marcas (GFK) ya citado anteriormente en el presente plan, y de estudios de cobertura (Nielsen) y reputación corporativa. No es un resultado de una medición de posicionamiento cuantitativa (ese será uno de los primeros desafíos de este plan). De igual forma se plantean los ejes sobre los cuales se construye la estrategia de posicionamiento y sobre los cuales se construirán las iniciativas, estos ejes son:

- **Cercanía:** Marca que acompaña y está disponible a la vuelta de la esquina para todos los residentes de Chile, bajo este eje se resaltaré la cobertura en el 100% de las comunas de Chile y la importancia que tiene el servicio en más de 30 comunas donde no existe cajeros automáticos ni sucursales bancarias por lo que el servicio de CajaVecina es una compañía y un aporte en sus vidas.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

- **Oferta innovadora:** No solo se ofrecen servicios financieros, sino también servicios no financieros. El desafío para potenciar este eje será sumar nuevos servicios y comunicar de forma permanente las que existen y en que formatos existen, ya que CajaVecina no son solo almacenes, está en ferias libres, en quioscos, en minimarket, hasta en lanchas en el sur de Chile.

Por primera vez, este plan de marketing pone la gestión del posicionamiento de marca de CajaVecina como eje central, para desde ahí fortalecer y destacar el importante rol social que tiene la marca en Chile.

Para concretar lo antes mencionado, se llevarán a cabo las siguientes iniciativas:

14.1.1.- Formalización de medición de indicadores de salud y posicionamiento de marca

Una estrategia de posicionamiento de marca requiere una medición estadística que en primera instancia grafique la situación actual y permita establecer desde ahí objetivos de crecimiento con sus respectivas mediciones periódicas. Es por lo antes descrito, que la primera iniciativa relacionada al pilar estratégico del plan “Gestión de Marca” será hacer la primera medición formal de la salud y posicionamiento de marca de CajaVecina. Como segundo paso se sumará la medición semestral del instrumento cuantitativo obtenido en la primera etapa, para poder medir la variación en los indicadores de salud y posicionamiento de marca evaluados.

Los principales estudios a realizar, su periodo de tiempo y presupuesto son:

Tabla 21: Planificación de estudios de posicionamiento de Marca CajaVecina

Estudio	Periodo	Presupuesto
Diagnóstico de salud y posicionamiento de marca, y la respectiva construcción de	Desde enero hasta abril de 2020.	\$16.800.000 exento de IVA.

instrumento cuantitativo de medición.		
Medición cuantitativa de salud y posicionamiento de marca (a partir de instrumento creado en estudio inicial)	1.- Octubre 2020 2.- Abril 2021 3.- Octubre 2021	\$6.000.000 exento de IVA por medición semestral. Total anual: \$12.000.000 exento de IVA.

Fuente: Elaboración propia

El estudio de diagnóstico tendrá dos etapas, una fase cualitativa y una cuantitativa, las que buscan conocer la imagen y posicionamiento de CajaVecina en su contexto competitivo, comprendiendo sus fortalezas y debilidades en relación a los atributos relevantes de su categoría o más bien versus a las marcas que los usuarios consideran como competencia. Además de medir los indicadores de marca de CajaVecina (salud de marca y Brand Equity).

A continuación se entrega información en detalle respecto a esta primera medición.

Tabla 22: Fases de estudio posicionamiento de Marca CajaVecina (primera medición)

Fase	Descripción	Metodología	Entregables
Fase cualitativa (etapa 1)	Etapa que busca conocer en profundidad la imagen y posicionamiento de CajaVecina en su contexto competitivo y con ellos obtener información que permita nutrir el cuestionario cuantitativo de la etapa 2. Lo antes mencionado se logrará	Estudio cualitativo en base a 6 focus group, cada uno compuesto por un grupo de entre 6 a 8 personas. El grupo objetivo son hombre y mujeres, entre 30 y 75 años, pertenecientes a segmentos C3 y D, residentes en las comunas de Antofagasta, Santiago y	Insight asociados a la imagen de marca, segmentación de marcas y zoom de percepciones en competencia percibida y guiada ⁸³

⁸³ Ver detalle de entregables y temas a tratar en **Anexo 12**

	través de variados focus group a lo largo de Chile.	Concepción, que hayan utilizado el servicio de CajaVecina durante el último mes. ⁸²	
Fase cuantitativa (etapa 2)	Etapa que se centrará en la realización de encuestas face to face orientadas a determinar el nivel de conocimiento, consideración y preferencia de CajaVecina y su competencia. Además de conocer la imagen y posicionamiento de CajaVecina en su contexto competitivo.	840 encuestas face to face, en las principales a hombres y mujeres, entre 18 y 75 años pertenecientes a los segmentos C2, C3 y D a nivel nacional ⁸⁴	Indicador de conocimiento de marcas, para de posicionamiento por atributos, imagen de marca en base a atributos, importancia de atributos de marca y mapa de fortalezas y debilidades de marca (a nivel competitivo) ⁸⁵

Fuente: Elaboración propia

La medición de la salud y posicionamiento de marca, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 23: Variables de planificación y control de estudio de medición del posicionamiento de marca de CajaVecina (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	Cumplimiento del 100% de la programación del estudio, obteniendo los indicadores de salud y marca solicitados, durante el primer semestre de 2019.
Responsable	Coordinador de Marketing y Product Manager

⁸² Ver más detalles de la metodología, distribución de focus group y temas a tratar en **Anexo 12**.

⁸⁴ Ver más detalles de la metodología, distribución de encuestas y aperturas de información en **Anexo 12**.

⁸⁵ Ver detalle de entregables en fase cuantitativo en **Anexo 12**.

Indicador (KPI)	Avance de etapas del estudio según carta de planificación acordada con proveedor externo: número de etapas finalizadas/número de etapas planificadas a la fecha.
Indicador de control	Si el indicador es menor al 80% se deben activar los planes de contingencia.
Plan de Contingencia	En primera instancia entender la causa de la demora y trabaja en conjunto con la empresa de medición en recuperar el tiempo perdido, en caso de ser factores externos los que retrasen la medición se deberá declarar la causa del retraso y reprogramar entrega, de cara a Gerencia General.
Presupuesto	Total anual: \$12.000.000 exento del IVA al año ⁸⁶

Fuente: Elaboración propia.

⁸⁶ El estudio de diagnóstico se financia con presupuesto 2019.

14.1.2.- Actualización de imagen corporativa y eslogan:

Bajo el alero de BancoEstado, y su reciente actualización de marca, CajaVecina ajusta su logo, llevándolo a un diseño más limpio y moderno, cambiando de lugar el isotipo del banco al lado izquierdo, unificando así la línea corporativa de BancoEstado y sus filiales. A continuación se presenta el nuevo logo de CajaVecina.

Imagen 10: Antiguo logo de CajaVecina y nuevo logo de CajaVecina



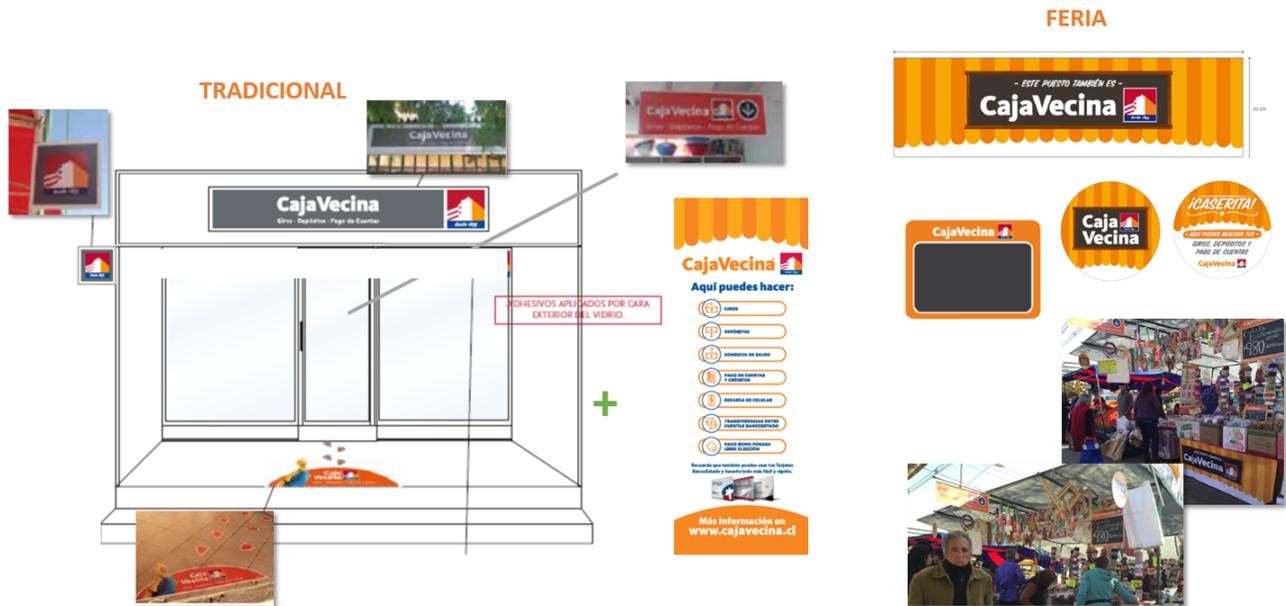
Este cambio de imagen corporativa es una oportunidad para fortalecer visualmente los puntos de la red, mediante los ajustes de la publicidad en punto de atención (POP), siendo más limpia, moderna y cercana. Además se unificará el diseño de las piezas que componen el set de publicidad en relación a lo que hoy existe en la red y se agregarán nuevos elementos publicitarios (sticker marca y pendón sticker) y nuevas versiones de los existentes (cenefa y flanche textura madera) que permitan visualizar que CajaVecina no solo existe en almacenes, sino que también en otros tipos de negocios.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

A continuación se muestran los nuevos elementos publicitarios y sus respectivas aplicaciones en variados formatos:

Imagen 11: Publicidad actual y su aplicación



En las imágenes anteriores se evidencia una aplicación ineficiente del actual POP, que fue creado para almacenes pero que no logra adaptarse a negocios de diferentes condiciones, además la gráfica de los letreros principales no conversan con los pendones o sticker del suelo, incluyen elementos gráficos distintos. Desde este diagnóstico y con el cambio de logo corporativo, se generan nuevos elementos publicitarios y con ello aplicaciones más flexibles a variados formatos.

Con la nueva imagen corporativa se actualiza el 100% del POP existente, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 12: Nuevos versión de elementos publicitarios (POP) existente

Nuevo versión pendón



Nueva versión letrero sector caja



Nuevo versión cenefa



Nueva versión letrero abierto y cerrado



Nuevo versión flanche



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se crean dos nuevos elementos publicitarios, para formatos que no pueden instalar letreros de gran tamaños, en específico, se crea un sticker circular de marca y un pendón sticker, como se muestra en la siguiente imagen.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Imagen 13: Nuevos elementos publicitarios (POP)

Nuevo sticker marca



Nuevo pendón sticker



Fuente: Elaboración propia

Los elementos publicitarios presentados anteriormente se aplican en los siguientes contextos de uso:

Imagen 14: Aplicaciones de nuevo POP en diferentes formatos de CajaVecina

Aplicación almacén tradicional



Aplicación almacén con vitrina



CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Aplicación Foodtruck



Aplicación Quioscos



Fuente: Elaboración propia.

Para fortalecer la cercanía de la marca y el respecto por la comunidad y entorno, se crea una versión especial de la publicidad para entornos como San Pedro de Atacama o rukas mapuche del sur de Chile, donde CajaVecina tiene puntos, como se muestra en la siguiente imagen.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Imagen 15: Aplicaciones de nuevo POP en contextos especiales.

Aplicación especial en San Pedro de Atacama



Cenefa especial (imitación madera)



11

Fuente: Elaboración propia.

14.1.3.- Relato e Imagen de estrategia de posicionamiento de CajaVecina

Con el fin de estar cerca de los usuarios y operadores, en momentos en que la sociedad chilena está cambiando, el relato comunicacional y publicitario se centrará en la cercanía, apoyo y disponibilidad de CajaVecina para hacer de la vida de los residentes en Chile más fácil. Será una comunicación alegre, en positivo que resalte el apoyo y cercanía. Para lo antes descrito se definió un nuevo eslogan y desde el punto de vista gráfico, toda comunicación utilizará operadores o clientes reales en sus gráficas en contextos que van más allá de un almacén (suma los diferentes formatos existentes).

Tabla 24: Nuevo eslogan CajaVecina.

Eslogan	Descripción
En todo Chile, a la vuelta de la esquina	Esta frase resalta la cercanía del servicio con sus usuarios, además de reforzar su principal ventaja competitiva, relacionada a la cobertura del 100% de las comunas del país.

El nuevo material publicitario estará construido con material reutilizables, al menos el 80% del catálogo, para así dar una señal que no solo CajaVecina es una empresa con impacto positivo desde el punto de vista de la inclusión financiera sino que también se preocupa del cuidado del medio ambiente, la iniciativa antes mencionada forma parte del programa existente denominado “Mejores Vecinos”, que se detallará en el pilar estratégico de relacionamiento y experiencia.

La renovación de imagen de marca, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 25: Variables de planificación y control de renovación de imagen corporativa de CajaVecina (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación del 100% de la gráfica de comunicación digital de CajaVecina a marzo del 2020. • Confección del 100% de las piezas digitales y aplicaciones físicas con las nuevas gráficas de CajaVecina desde enero de 2020. • Renovación de la publicidad del 100% de los operadores del segmento “Mejor Vecino” y “Nuevo en el Barrio” durante el año 2020. • Renovación de la publicidad del 100% del segmento “Vecino Piola” y un 40%⁸⁷ del segmento “Vecino que no habla” durante el año 2021.

⁸⁷ Porcentaje de operadores rentable dentro del segmento (genera utilidad).

Responsable	Coordinador de Marketing, con apoyo en ejecución en terreno del jefe de operaciones y continuidad del negocio.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de cobertura: nro de puntos de segmento “Mejor Vecino” con nueva imagen/ Total de operadores del segmento “Mejor Vecino” • Avance de cobertura: nro de puntos de segmento “Nuevo en el Barrio” con nueva imagen/ Total de operadores del segmento “Nuevo en el Barrio” • Avance de cobertura: nro de puntos de segmento “Vecino Piola” con nueva imagen/ Total de operadores del segmento “Vecino Piola” • Avance de cobertura: nro de puntos de segmento “Vecino que no habla” con nueva imagen/ Segmento de operadores del grupo “Vecino que no habla” perfilados para cambio de publicidad. • Avance de renovación de piezas: Nro de piezas gráficas digitales y físicas renovadas/ Nro total de piezas gráficas digitales y físicas disponibles para cambio.
Indicador de control	Llevar menos de un 50% de avance en la 50% del tiempo transcurrido.
Plan de Contingencia	Primero que todo se debe activar el diagnóstico del retraso en el proceso de recambio, en caso de deberse a rechazo de operadores, dejar notificado el rechazo a causa de la voluntad del operador. En caso de deberse al no cumplimiento de SLA de empresas de instalación y mantenimiento, se deben aplicar las multas y planes de acción estipulados en su contrato.
Presupuesto	Presupuesto: \$140.000.000 exento del IVA, equivalente a la producción de material publicitario (2020 y 2021)

Fuente: Elaboración propia.

14.1.4.- Campañas de posicionamiento de marca

Con el fin de comunicar los valores corporativos, la variedad de formatos y servicios; y conectar con el día a día de los usuarios y operadores, se definen 3 campañas de posicionamiento de marca anual:

Tabla 26: Campañas de posicionamiento de CajaVecina (2020 – 2021)

Campaña	Periodo	Descripción	Público objetivo	Presupuesto
Nos movemos contigo! (verano)	Enero y febrero	Acción de marketing del tipo BTL, en la que una CajaVecina móvil ⁸⁸ recorre 15 playas del país ⁸⁹ , acompañando a los usuarios y operadores en sus vacaciones. Los principales motivadores de las dinámicas son el fomentar el cuidado del medio ambiente, el fomentar la vida sana y la inclusión financiera. Dentro de la activación se realizan clases de zumba, actividades deportivas y de cuidado del medio ambiente (limpieza de playas – nuevo 2020). Además, esta CajaVecina es Pet Friendly (nuevo 2020) y se entrega agua y frutas para los usuarios del servicio.	Usuarios y operadores	1.- \$48.000.000 más IVA en producción. 2.- \$4.500.000 en rebranding de gráfica de carro de campaña. Total: 52.500.000 más IVA. (2020 y 2021)
Día del vecino	Agosto	Campaña que busca posicionarse en la conversación común y del día a día de nuestros usuarios y operadores. Esta campaña no busca publicitar servicios ni incentivar transacciones, solo se busca valorar y celebrar el rol de los vecinos en la vida en comunidad a lo largo de todo el país. Tal como existe el día del maestro, del profesor, etc. CajaVecina quiere crear el día del vecino, para en este día festejar y celebrar a aquellos vecinos que cuidan tu casa cuando no estas, que crecieron contigo y tu barrio, etc.	Usuarios y operadores	1.- \$15.000.000 en reconocimientos y despachos. 2.- \$35.000.000 en medios de difusión (digital y tradicional local)

⁸⁸ Carro de arrastre que simula un almacén, el cual tiene POS para realizar transacciones sin efectivo, ver imagen de referencia en **Anexo 13**.

⁸⁹ Conocer lugares que recorre y fotos de la actividad pasada en **Anexo 13**.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

		Es decir, CajaVecina quiere promover una vida social de cooperación, alegría y apoyo. En función de lo antes mencionado se realizará una campaña comunicacional que posicione la fecha de celebración del día, además de hacer un concurso en que se invite a todos los residentes en Chile, clientes o no clientes de CajaVecina a postular a su mejor vecino, contando una historia de porque esa persona debe recibir el premio al mejor vecino, para después sortear en cada región de Chile al mejor vecino y su historia ganadora, seleccionada por un jurado local.		Total: \$50.000.000 (2020 y 2021)
Corporativa: CajaVecina, en todo Chile, a la vuelta de la esquina.	Junio	Con el fin de posicionar los beneficios del servicio, su impacto positivo en la comunidad, su oferta variada de servicios y la cobertura del 100% de las comunas es que se implementará una campaña de posicionamiento de marca que contenga un spot corporativo (con difusión digital), gráfica en prensa local y frases radiales.	Usuarios y operadores	<p>1.- \$8.000.000 más IVA para construcción de spot.</p> <p>2.- \$9.000.000 más IVA para publicidad en radios.</p> <p>3.- \$6.000.000 más IVA, para publicidad en prensa escrita.</p> <p>4.- 15.000.000 más IVA, para publicidad en medios digitales</p> <p>Total: \$38.000.000 más IVA.</p>

Fuente: Elaboración propia

Todas las campañas antes descritas se nutrirán de los resultados del estudio de marca descrito en el primer punto, éste estudio determinará los lineamientos respecto al contenido, tono y visual de las campañas. Además de fijar un objetivo cuantitativo respecto al posicionamiento deseado.

Uso y descripción de medios en campañas de posicionamiento de marca

Tabla 27: Campañas de posicionamiento de CajaVecina (2020 – 2021)

Medio	Tipo	Descripción	Nos Movemos Contigo	Día del Vecino	Anual Corporativa
Digitales	Pagado	Plataformas digitales pagadas, como Google Adwords, Google Display, Facebook, Twitter, Youtube, Instagram y LinkedIn	No utiliza	Utilizará un plan de medios pagados en los soportes mencionados en la descripción, con el fin de posicionar el día en primera etapa y en una segunda parte en invitar a postular a su Mejor Vecino. La campaña tiene una duración de 3 semanas.	Utilizará un plan de medios pagados en los soportes mencionados en la descripción, con el fin de posicionar los valores de marca, servicios y formatos existentes.
	Propios	Plataformas digitales de CajaVecina y BancoEstado, es decir: Correo electrónico, Web de CajaVecina y BancoEstado; y	1.- Correo electrónico y web de CajaVecina comunicarán los lugares en los que estará la CajaVecina Móvil, además de las actividades a realizar. 2.- Redes Sociales Banco irán entregando información diaria de los lugares en los que se	Se utilizarán para comunicar a los operadores y usuarios identificados (con correo o celular) la existencia de la campaña y además invitarlos a participar	Se utilizarán para comunicar a los operadores y usuarios identificados (con correo o celular) la existencia de la campaña y así posicionar los valores y variedad e formatos de CajaVecina.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

		Redes Sociales de BancoEstado	encuentra la CajaVecina móvil, sus actividades, ya sea a través de fotos, videos o historias. Además, durante el periodo de campaña se realizará un concurso en el que se invitará a los usuarios a sacarse una selfie en cuna CajaVecina y etiquetar la foto con #NosMovemosContigoCajaVecina concursando así por un kit de verano CajaVecina.		
Radio	Pagado	Radios locales, las que se utilizarán para difundir mensaje de campaña. El programa y horario se definirá en función del público objetivo de la campaña.	No utiliza	Medio que se utilizará con el fin de generar mayor alcance del mensaje de campaña y conseguir el número de postulaciones de "Mejor Vecino" objetivo de la campaña.	Medio que se utilizará con el fin de generar mayor alcance del mensaje de campaña y conseguir posicionar los valores, servicios y formatos de CajaVecina.
Prensa Escrita	Pagado		No utiliza		

Fuente: Elaboración propia

Se decide utilizar medios de comunicación local debido a la idea de potenciar la cercanía y las comunidades locales, además de permitir tener una mayor flexibilidad presupuestaria por sus costos asociados. Por otra parte, ninguna campaña incluye TV dado lo caro del medio, de igual forma, en caso de sumarse, sería financiado directamente por BancoEstado.

La creación de la campaña de verano “Nos Movemos Contigo”, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 28: Variables de planificación y control de Campaña Nos Movemos Contigo (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un 20% más de transacciones respecto a la campaña del periodo anterior en los años 2020 y 2021. • Alcanzar 20 horas de zumba durante el periodo de campaña en los años 2020 y 2021. • Limpiar al menos 2 playas durante el periodo de campaña en los años 2020 y 2021.
Responsable	Coordinador de Marketing y Product Manager
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad transaccional: número de transacciones realizadas/número de transacciones objetivo • Efectividad zumba: número de horas de zumba ejecutadas/ número de horas de zumba objetivo. • Efectividad limpieza de playas: número de playas limpias/número de playas objetivo para limpiar.
Indicador de control	Menos del 50% de avance los objetivos al 50% de avance de la campaña.
Plan de Contingencia	En primera instancia analizar las causas del bajo objetivo, realizando viajes sorpresa por parte del equipo para evaluar si se están realizando las dinámicas como se planificó. En caso de deberse a la baja afluencia de

	público, se deben ajustar los objetivos a la realidad presentada en la campaña e incentivar la realización de transacciones e invitar a las actividades de baile y limpieza con mayor frecuencia durante la actividad.
Presupuesto	\$52.500.000 más IVA para 2020 y 2021 respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

La creación del “Día del Vecino”, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 29: Variables de planificación y control de Día del Vecino (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar 35.000 postulaciones al premio Mejor Vecino durante el periodo de campaña durante el año 2021. Para el año 2021, se debe incrementar en un 25% las postulaciones del año 2020. Llegar a un alcance de al menos 3.000.000 de usuarios a través de los medios digitales y tradicionales utilizados durante el año 2020, incrementando este en un 25% para el año 2021.
Responsable	Coordinador de Marketing, Product Manager y Jefe Marketing BancoEstado.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> Conversión de campaña: Número de postulaciones/número de ingresos a la plataforma. Efectividad de canal digital: Número de click / número de personas expuesta al mensaje (impresiones) Efectividad de Campaña: Número de postulaciones/ número objetivo de postulaciones.
Indicador de control	<p>Según el KPI, el indicador de control será:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conversión de campaña: Bajo el 25% Efectividad del canal: Bajo el 1%

	Efectividad de campaña: bajo el 60% en la mitad de la campaña.
Plan de Contingencia	<p>En caso de existir problemas en la conversión de campaña, se debe potenciar la comunicación analizar si las piezas utilizadas, los medios definidos y el público objetivo al que se apuntan son los correctos, esto mismo para el caso de existir problemas con la efectividad de campaña.</p> <p>Para el caso de existir problemas con la efectividad del canal, se debe primero realizar análisis de la pieza, mensaje y de la audiencia objetivo, en caso de no prosperar se deberá cancelar el uso del canal y redistribuir el presupuesto.</p>
Presupuesto	\$50.000.000 más IVA para 2020 y 2021 respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

La creación de la campaña corporativa “CajaVecina, en todo Chile, a la vuelta de la esquina”, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 30: Variables de planificación y control de Campaña Corporativa (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 10% la evolución de ERC respecto a emoción, oferta de servicios y sostenibilidad durante el año 2020 y 2021⁹⁰ Alcanzar 3.000.000 de clientes a través de los medios digitales y tradicionales utilizados el año 2020, incrementando este en un 25% para el año 2021.

⁹⁰ A este objetivo se debe agregar uno nuevo que se desprenda del estudio de marca a realizarse, teniendo como foco el posicionamiento deseado que desde ahí se desprenda.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Responsable	Coordinador de Marketing y Product manager
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento en medición: Puntaje en nueva medición ERC/Puntaje en medición anterior.• Efectividad publicitaria: Alcance efectivo/ Alcance real.
Indicador de control	Según el KPI, el indicador de control será: <ul style="list-style-type: none">• Efectividad publicitaria: Bajo el 80%• Crecimiento medición: Bajo el 100%
Plan de Contingencia	<p>Dado que es una campaña de posicionamiento, que busca generar alcance e impacto de conceptos, las evaluaciones y mejoras que se obtengan serán input para una campaña futura.</p> <p>Respecto a medios digitales, primero se debe realizar un análisis de las piezas, mensajes y de la audiencia objetivo, en caso de no prosperar con los resultados de alcance esperado, se deberá cancelar el uso del canal y redistribuir el presupuesto</p>
Presupuesto	\$38.000.000 más IVA para año 2020 y 2021 respectivamente,

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la campaña se realizará un estudio Ad Hoc para evaluar si se posicionan las ideas y conceptos que se buscan transmitir con la campaña corporativa.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

14.2.- Estrategia y plan de foco Oferta de Valor

Desde mayo de 2017 que CajaVecina no ha lanzado un nuevo servicio, y su último lanzamiento (pago de bono Fonasa) ya no es una ventaja temporal, debido a que servicios como Sencillito ya lo recaudan.

En el análisis externo realizado en el presente plan se evidencian oportunidades de crecimiento para la oferta de valor de CajaVecina, en específico:

Tabla 31: Oportunidades y ajustes de oferta de valor.

Oportunidad	Ajuste a oferta de valor
Fuerte crecimiento de la población de inmigrantes en Chile durante los últimos dos años, los que con rut temporal tienen como Banco principal BancoEstado, pasando así a ser público potencial de la red CajaVecina, en sus necesidades surgen oportunidades de servicios para CajaVecina.	Servicio de envío de Remezas, para que de esta forma los inmigrantes en Chile pueda enviar remesas al extranjero desde su negocio más cercano.
Digitalización de la población y aumento de consumo de plataformas digitales de servicios.	Servicio de pre-pago de plataformas digitales como Netflix, Spotify, Disney Plus, Zapping TV, AliExpress etc, dando de esta forma acceso a estos servicios a población que no tienen tarjeta de crédito
Crecimiento del Ecommerce y pagos de servicios en medios digitales, además de incrementarse las falencias en la cadena de logística de entrega de productos comprados a través de internet, impidiendo el término del proceso de compra a causa de la ausencia de los clientes en sus hogares, entre otras variables.	Servicio de Pick Up en puntos de CajaVecina

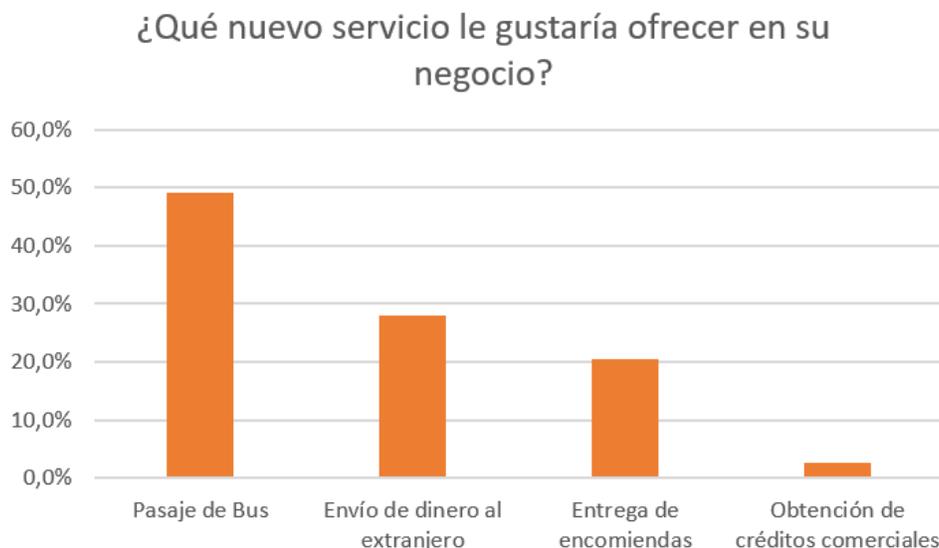
Fuente: Elaboración propia

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

En paralelo al análisis externo realizado, CajaVecina formó parte de un estudio sindicado realizado por Nielsen⁹¹ en donde se exploró en el canal tradicional los nuevos servicios que a los dueños de negocios les gustaría ofrecer en relación a la necesidades de sus clientes, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfico 11: Resultados encuesta de nuevos servicios en canal tradicional.



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio NSOP de Nielsen.

El servicio con mayor preferencia fue la recaudación de pasajes de buses, es decir, que los clientes puedan “comprar” su pasaje de bus en CajaVecina, seguido por el envío de dinero al extranjero (Remesas) y la entrega de encomiendas en el negocio (Pick Up). Con baja preferencia queda en cuarto lugar la venta de créditos comerciales. El primero de los servicios ya se encuentra en fase de desarrollo.

Es importante mencionar que el desarrollo de nuevos servicios es un proceso encabezado por el área de Estrategia y Nuevos Negocios, pero que requiere del trabajo inter relacionado de variadas áreas dentro de CajaVecina, una de estas es Marketing, el que plantea las

⁹¹ Estudio NSCOP que busca estudiar el canal tradicional (negocio o local con atención a través de un mostrador por una persona responsable del negocio, teniendo cuatro tipos de tiendas: tradicional sin licor, tradicional con licor, botillerías y quioscos) desde una mirada de oportunidades de crecimiento para las marcas participantes y de evaluación de variables relevantes, sobre una muestra representativa de las comunas que forman parte del estudio. Estudio realizado a lo largo de Chile en octubre de 2019.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

oportunidades competitivas de crecimiento y apoya en el proceso de construcción desde el punto de vista de experiencia de uso, pasos a seguir y lanzamiento del nuevo servicio.

La creación e implementación de nuevos servicios son proceso largos, ya que dependen de priorización de proyectos por parte de BancoEstado, debido a que este es el encargado de desarrollar el producto. Es por lo antes descrito, que los plazos de desarrollo y lanzamiento son extensos, esto también se evidencia como una debilidad, debido a la pérdida de competitividad por lo lento de los procesos internos (mencionado en el análisis de cadena de valor ampliada de este plan).

14.2.1.- Lanzamiento Remesas

El aumento de la población inmigrante presenta una oportunidad para potenciar la oferta de CajaVecina, pudiendo agregar un servicio que hoy ofrece el canal ServiEstado a la red de CajaVecina. El servicio antes mencionado corresponde al envío de remesas desde Chile al extranjero, en específico a los países de Perú, Bolivia, Ecuador, República Dominicana o Haití⁹².

En la actualidad los principales puntos de envío de remesas al extranjero están ubicados en centros urbanos, pero la población inmigrante no solo está en las capitales regionales⁹³.

Para que un usuario pueda enviar dinero al extranjero por CajaVecina deberá registrar las características de su envío previamente en la App de BancoEstado o en la web de CajaVecina y luego dirigirse a cualquier CajaVecina a concretar el envío de dinero. En el paso previo antes mencionado, el usuario deberá registrar y completar información relacionada a quien envía dinero y a quien recibe dinero potencialmente (información personal y del Banco de retiro en el extranjero).

⁹² Países habilitados en primera instancia, esta oferta se proyecta que aumente durante el año 2021.

⁹³ "En cuatro regiones, de cada 10 habitantes uno es inmigrante", Diario La Tercera, 31 de julio de 2019.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

A continuación se presentan antecedentes de este nuevo servicio:

Tabla 32: Características del nuevo servicio.

Variable	Descripción
Público Potencial y Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Mercado Potencial: 565.560⁹⁴ Inmigrantes a lo largo de todo Chile, de los países con servicio habilitado.• Mercado Objetivo: Población inmigrante (de los países habilitados en el servicio) con CuentaRUT activa.
Demanda proyectada	Durante los primeros seis meses de activación del servicio se esperan un total de 17.800 clientes al mes, equivalentes a un total de 20.000 envíos de dinero mensual.
Áreas o empresas relacionadas en la entrega del servicio.	Área de Estrategia y nuevos Negocio de CajaVecina, Corredora de Bolsa BancoEstado y Marketing de CajaVecina
Comisión Operador	Se les pagará como una transacción normal, donde el valor por transacción varía en función del volumen transaccional total ⁹⁵ .

Fuente: Elaboración propia.

⁹⁴ Información entregada por INE (Instituto Nacional de Estadísticas), 14 de febrero de 2019

⁹⁵ Ver detalle de pago de comisiones en tabla adjunta en Anexo 3

Para el lanzamiento del nuevo servicio se requiere que cumplan las siguientes etapas:

Tabla 33: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.

Etapa	Descripción	Periodo	Responsable
Desarrollo del servicio.	Etapa de desarrollo y certificación del servicio, para su correcto lanzamiento.	Abril a septiembre 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estrategia y Nuevos Negocios de CajaVecina. • Gerencia de desarrollo de BancoEstado.
Lanzamiento del Servicio	Etapa de lanzamiento del servicio, en el que se dará a conocer la existencia de este y los pasos que deberán seguir los usuarios para hacer efectivo el envío de dinero. Esta etapa se acompañará por una Campaña Publicitaria de lanzamiento.	Noviembre 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estrategia y Nuevos Negocios de CajaVecina. • Marketing CajaVecina. • Subgerencia de Publicidad de BancoEstado.
Crecimiento de uso del servicio	Etapa de estimulación de uso del servicio con el fin de generar recurrencia y preferencia del canal. Esta etapa se acompaña de una campaña publicitaria.	Desde diciembre de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estrategia y Nuevos Negocios de CajaVecina. • Marketing CajaVecina.

Fuente: Elaboración propia

El lanzamiento y crecimiento del uso del servicio involucran las siguientes campañas de marketing a realizar:

Tabla 34: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.

Campaña	Descripción	Público Objetivo	Medios	Presupuesto
“Campaña Lanzamiento”	<p>La campaña a desarrollarse se compone de acciones de comunicación a operadores y usuarios:</p> <p>1.- Operadores y usuarios: Comunicación en medios pagados, con foco en dar a conocer la existencia de servicio y los pasos que se deben seguir para utilizarlo.</p> <p>2.- Usuarios: Se comunicará la existencia del servicio y los pasos que deben seguir en la APP Banco o Web de CajaVecina para utilizar el servicio. Esto a través de marketing digital directo y publicidad en los medios propios de BancoEstado.</p> <p>3.- Operadores: Comunicación de la existencia del nuevo servicio y los pasos que deben seguir para entregarlo. Esta comunicación se complementa con la entrega de volantes y Stopper publicitario para el punto de recaudación (negocio) el</p>	Operadores y usuarios potenciales	<p>Operadores y usuarios: Radio, Prensa Nacional (noticias), Publicidad en prensa escrita y Marketing digital en RRSS.</p> <p>Operadores: Alerta en POS, IVR, SMS, Medios digitales dirigidos, Correo electrónico y Outbound Call Center con foco en puntos de atención de clientes inmigrantes.</p> <p>Usuarios: Correo electrónico, Banner en sitio público y privado BancoEstado y CajaVecina.; y Alertas en APP BancoEstado.</p>	<p>1.- Activaciones en terreno: \$15.990.400 más IVA.</p> <p>2.- Publicidad operadores: \$4.498.200 más IVA.</p> <p>3.- Volantes informativos: \$5.625.500 más IVA.</p> <p>4.- Medios digitales: \$10.000.000 más IVA.</p> <p>5.- Medios tradicionales: \$32.000.000 más IVA.</p> <p>Total 2020: \$ 68.114.100 más IVA.</p>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina



	que se entregará en las mantenciones de publicidad y apertura de nuevos puntos.			
“Campaña incentivo y crecimiento”	Campaña que profundizará comunicación en uso, a través de marketing directo y segmentado, incentivando la recurrencia en quienes ya lo ha usado e invitando a que utilicen el servicio a los que hoy por ejemplo lo realicen a través de otros canales del Banco como es ServiEstado	Operadores y usuarios	Operadores: Alerta en POS, IVR, SMS, Medios digitales dirigidos y correo electrónico. Usuarios: Correo electrónico, Banner en sitio público y privado	\$600.000 más IVA mensuales en medios digitales por los primeros 4 meses post lanzamiento. Total 2020: 600.000 más IVA Total 2021: 1.800.000 más IVA.

Fuente: Elaboración propia

El lanzamiento y crecimiento del uso del nuevo servicio de “Remezas”, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 35: Variables de planificación y control de nuevo servicio Remesas (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar objetivo de agregar al menos un servicio nuevo la oferta de valor de CajaVecina durante el año 2020. • Alcanzar 20.000 envíos de dinero al extranjero mensuales a diciembre de 2020. • Incrementar en un 20% mensual el envío de dinero durante el año 2021. • Alcanzar 500.000 clientes inmigrantes a través de los medios publicitarios seleccionados en el plan de marketing durante el mes de noviembre de 2020.
Responsable	Subgerente de área de Estrategia y Nuevos Negocios de CajaVecina y coordinador de Marketing de CajaVecina.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Avance en envío: número de envíos de dinero mensual/número de envío de dinero mensual objetivo. • Alcance comunicacional: número de potenciales usuarios alcanzados con publicidad/número de usuarios objetivo a alcanzar con publicidad.
Indicador de control	<ul style="list-style-type: none"> • Ante un 75% de cumplimiento de la meta de envío en el segundo mes se deberá activar plan de contingencia. • Ante un 60% de cumplimiento de alcance a las 3 semanas de iniciada la campaña, se deberá activar plan de contingencia.
Plan de Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Si existe un bajo cumplimiento de la meta de envío de dinero se deberá reforzar la publicidad del servicio, a través de medios propios y pagados. Además se deberá evaluar la experiencia de uso del servicio por parte de los clientes que ya lo han utilizado, para ver de esta forma si existen oportunidades de mejora. • Si existe un retraso relevante del cumplimiento del objetivo de alcance, se deberá analizar el contenido de la campaña y sus piezas, además del contenido que se difundió.

Presupuesto

- Total 2020:\$68.714.000 más IVA.
- Total 2021:\$1.800.000 más IVA.

Fuente: Elaboración propia.

14.2.2.- Lanzamiento CajaVecina Pick Up

En el análisis externo del presente informe se evidencia un importante aumento de consumo de medios digitales por parte de la población chilena y con ello un aumento del comercio electrónico, el que en este mismo contexto ha comenzado a mostrar falencias en cuanto a aspectos logísticos de entrega efectiva de los productos comprados, ya sea por la extensa geográfica chilena como también por la ausencia de personas que reciban lo comprado en los hogares de los clientes⁹⁶. Lo antes descrito, más el estudio realizado a operadores que otorga un 20% de preferencias el servicio de Pick Up (retiro de encomiendas) para ser nuevo servicio de CajaVecina y los avances que ya han realizado algunas empresas de envíos a nivel nacional configuran una oportunidad atractiva para CajaVecina, debido a la completa cobertura nacional y a la cercanía del servicio y operadores con los usuarios.

Empresas como ChileExpress y Blue Express ya han implementados sus primeros puntos de pick up en negocios de la región metropolitana, teniendo 600⁹⁷ puntos y menos de 100⁹⁸ puntos respectivamente.

CajaVecina ofrecerá el servicio de Pick Up universal, teniendo tres grupos de interés con una oferta de valor diferenciada:

- Empresas Courier: CajaVecina ofrece la oportunidad de utilizar los mejores puntos de la red o de cobertura relevante (comunas sin oficinas de entrega de estas empresas, etc) para ser puntos de retiro de envíos, con esto pueden aumentar sus tasas de entrega efectiva de las encomiendas y mejorar la experiencia del servicio con sus usuarios. Son las empresas de courier las que tendrán las relaciones con las tiendas de venta digital, donde aparecerá CajaVecina como opción de retiro de compras o de envíos directamente.

⁹⁶ 25% de los clientes que compran por internet no pueden recibir su compra en su hogar, según cifras entregadas por ChileExpress en "Mesa Redonda" ICARE 2019

⁹⁷ Información entregada en "Mesa Redonda" ICARE 2019

⁹⁸ Información entrega en sitio web corporativo, sección sucursales, <http://www.blutex.cl/pickup>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

- Operadores: CajaVecina seleccionará a los mejores operadores con posiciones geográficas relevantes para ofrecerles sumar el servicio de Pick Up en su oferta de valor, por lo que no será un servicio disponible en toda la red (no al menos en la primera etapa). Un operador perfilado para ser punto de retiro de encomiendas debe ser, al menor:
 - Operador con buen comportamiento transaccional, es decir, formar parte del segmento “Mejor Vecino” o “Vecino Piola”.
 - Aprobar revisión logística de espacio disponible para acomodar las encomiendas y condiciones de seguridad del negocio.
 - Tener un negocio establecido (no itinerante) con un mínimo de 9 metros cuadrados (excluye quioscos, puestos de ferias, foodtruck, entre otros).
 - El operador recibirá una comisión distinta a la de una transaccional normal y además la posibilidad de acceder a nuevos clientes dado lo distinto del servicio.
- Usuarios del servicio: Este grupo está conformado por actuales usuarios del servicio como también de nuevos usuarios, que acostumbran a tener experiencias de compra o relación con sus bancos de forma digital pero que esta vez se verán enfrentados a una experiencia omnicanal, enfrentando un proceso de compra digital con un proceso de retiro de compra presencial. Es una oportunidad igual para que conozcan la oferta variada de servicios que tiene CajaVecina.

Descripción del servicio (desde la experiencia del usuario)

1.- Usuario realiza una compra en internet o decide enviar un producto desde una oficina de la empresa de courier que tenga a CajaVecina como oficina de retiro. El usuario al momento de selección canal de entrega de la compra o punto de retiro, podrá seleccionar la opción de CajaVecina, geo referenciando el punto donde se haría el retiro.

2.- El usuario luego de hacer seguimiento a su envío (servicio entregado por empresa de courier) podrá saber cuándo está disponible en negocio con CajaVecina para retirar, obteniendo un código o folio de retiro que será solicitado en CajaVecina para poder retirar el envío.

3.- Usuario se dirige a CajaVecina y solicita entrega de su producto. Operador ingresa a transacción y solicita el código o folio de retiro, luego el POS le indica el código del producto

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

y busca encomienda requerida. Finalmente el operador ingresa su clave de operador para confirmar la entrega del producto y el cliente confirma que la entrega fue efectiva. Una vez entregado el envío, la empresa de courier envía un correo de cierre del proceso de entrega con los detalles de la transacción realizada en CajaVecina.

Respecto al nuevo servicio de Pick Up en CajaVecina, es importante detallar:

Tabla 36: Características del nuevo servicio.

Variable	Descripción
Público Potencial y Objetivo	<p>1.- Clientes: Empresas de Courier nacional e internacional, que requieran de una red de cobertura total a nivel nacional y con cercanía a sus clientes, pudiendo incrementar así la efectividad en la entrega de los pedidos solicitados.</p> <p>2.- Intermediarios: Operadores de CajaVecina seleccionados para ser puntos de Pick Up.</p> <p>3.- Usuarios: Chilenos y residentes en Chile que hagan compras por internet y requieran retirar sus compras en un lugar cercano a su hogar, que le de confianza y permita retirar sus productos en horarios de atención flexibles.</p>
Demanda proyectada	10.000 retiros mensuales promedio durante el primer año.
Áreas o empresas relacionadas en la entrega del servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de Courier Nacional e internacional (clientes directos).• Gerencia de operaciones y sistema BancoEstado.• Área de operaciones CajaVecina• Área Marketing CajaVecina
Comisión Operador	Entre \$200 y \$350 por retiro, dependiendo del tamaño del paquete ⁹⁹ .

⁹⁹ Valores no definitivos, dependerá de negociaciones finales con Empresas de Courier nacional e internacional.

El desarrollo del nuevo servicio tiene las siguientes etapas:

Tabla 37: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.

Etapa	Descripción	Periodo	Responsable
Desarrollo del servicio y su respectiva certificación	Etapa de desarrollo y certificación del servicio, para su correcto lanzamiento.	Noviembre 2020 hasta julio 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de sistemas y operaciones BancoEstado. • Área de Estrategia y Nuevos Negocios CajaVecina
Negociación con Empresas de Courier nacional e internacional.	Etapa de negociación con las Empresas de Courier nacional e internacional, para tener una oferta de empresas de despacho completa (incorporarlas al servicio)	Julio 2020 hasta Noviembre 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial CajaVecina • Banca Empresas BancoEstado • Gerencia General CajaVecina
Habilitación de Operadores e invitación a tener el servicio.	Habilitar contractualmente y términos operativos a operadores que formarán parte del servicio de Pick Up (incluye la invitación a que sean puntos de Pick Up), se seleccionarán operadores estratégicos a los cuales se les invitará a ser puntos de Pick Up posterior a una revisión del negocio en técnicos operativos y de seguridad.	Mayo 2020 hasta julio 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones de CajaVecina • Área de Marketing de CajaVecina. • Área de Estrategia y Nuevos Negocios de CajaVecina.
Lanzamiento del Servicio	Etapa de lanzamiento del servicio, en el que se dará a conocer la existencia de este y los pasos que deberán seguir	Agosto 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estrategia y Nuevos Negocios de CajaVecina.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

	los usuarios para poder retirar sus compras o pedidos en su CajaVecina más cercana. Esta etapa se acompaña de una Campaña Publicitaria de lanzamiento en alianza con las empresas que formarán parte del servicio Pick Up.		<ul style="list-style-type: none">• Marketing CajaVecina.• Subgerencia de Publicidad de BancoEstado.
Crecimiento de uso del servicio	Etapa de estimulación de uso del servicio con el fin de generar recurrencia y preferencia del canal. Esta etapa se acompaña de una campaña publicitaria en alianza con las empresas que formarán parte del servicio de Pick Up y que tengan la necesidad de potenciar el canal.	Desde septiembre de 2021	<ul style="list-style-type: none">• Área de Estrategia y Nuevos Negocios de CajaVecina.• Marketing CajaVecina.

Fuente: Elaboración propia

El lanzamiento y crecimiento del uso del servicio involucran las siguientes campañas de marketing a realizar:

Tabla 38: Etapas de implementación y lanzamiento del servicio.

Campaña	Descripción	Público Objetivo	Medios	Presupuesto
“Campaña Lanzamiento”	<p>La campaña a desarrollarse en alianza con las empresas que lanzarán el servicio de Pick Up en CajaVecina. La campaña se compone de acciones de comunicación a operadores y usuarios:</p> <p>1.- Operadores y usuarios: Comunicación en medios pagados, con foco en dar a conocer la existencia de servicio y los pasos que se deben seguir para utilizarlo.</p> <p>2.- Usuarios: Se comunicará la existencia del servicio y los pasos que deben seguir en la APP Banco o Web de CajaVecina para utilizar el servicio. Esto a través de marketing digital directo y publicidad en los medios propios de BancoEstado.</p>	Operadores y usuarios potenciales.	<p>1.- Operadores y usuarios: Radio, Prensa Nacional (noticias), Publicidad en prensa escrita y marketing digital en RRSS.</p> <p>2.- Operadores: Alerta en POS, IVR, SMS, medios digitales dirigidos, correo electrónico y Outbound Call Center con foco en puntos de atención que tiene el servicio Pick Up</p> <p>3.- Usuarios: Correo, Banner en sitio público y privado BancoEstado y CajaVecina; y Alertas en APP BancoEstado.</p>	<p>1.- Publicidad operadores: \$6.000.000 más IVA.</p> <p>2.- Medios digitales: \$5.000.000 más IVA.</p> <p>3.- Medios tradicionales: \$8.000.000 más IVA.</p> <p>Total 2021: \$ 19.000.000 más IVA.</p>

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

	<p>Además de publicidad en los medios propios que definan las Empresas de Courier nacional e internacional.</p> <p>3.- Operadores: Se capacitará y entregará información del servicio a operadores que hayan aceptado el servicio de Pick Up y hayan pasado la revisión operativa (espacios físicos y seguridad). A estos puntos se les harán acciones comunicacionales por medios propios ya demás se cambiará POP del negocio, agregando al pendón de marca el servicio de Pick Up, el que se entregará a través de mantenciones especiales.</p>			
<p>“Campaña incentivo y crecimiento”</p>	<p>Campaña que profundizará comunicación en uso, a través de marketing directo y segmentado, incentivando la recurrencia en quienes ya lo ha usado e invitando a quienes aún no lo han usado. Esta campaña será encabezada por las Empresas de Courier y apoyadas en validación y comunicación en medios propios por parte de CajaVecina.</p>	<p>Operadores y usuarios</p>	<p>1.- Operadores: Alerta en POS, Inbound sobre base de operadores con servicio de pick up habilitado y correo electrónico.</p> <p>2.- Usuarios: Acciones encabezadas por Empresas de Courier, tales como: Correo electrónico, comunicación en sus sitios web y en sitios web de empresas de e-commerce.</p>	<p>Sin costo monetario para CajaVecina</p>

El desarrollo y lanzamiento del servicio “Pick Up CajaVecina”, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 39: Variables de planificación y control de nuevo servicio Pick Up CajaVecina (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apalancar objetivo de agregar al menos un servicio nuevo la oferta de valor de CajaVecina durante el año 2021. ○ Alcanzar 10.000 retiros mensuales a diciembre de 2020. ○ Incrementar en al menos un 20% los envíos mensuales a diciembre de 2021. ○ Tener al menos 2 empresas de courier, que representen el 40% de la participación de mercado de la industria de envíos de encomiendas nacionales durante el año 2020.
Responsable	Subgerente de Estrategia y Nuevos Negocios y Coordinador de Marketing de CajaVecina.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Avance de envíos: número de retiros mensuales/ número de retiros objetivo mensual. ○ Efectividad de alianzas comerciales: Número de alianzas comerciales concretadas/número de alianzas comerciales objetivo.
Indicador de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ 80% de retiros respeto al objetivo mensual por más de 3 meses consecutivos. ○ Solo una alianza comercial previo a dos meses del lanzamiento del servicio.
Plan de Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Para el caso del número de retiros, se debe activar estrategia de posicionamiento y uso del servicio en alianza con las empresas de courier, para estimular el uso y con ellos construir confianza en esta nueva forma de retiro. Se debe evaluar promociones especiales, como retiro sin costo, etc (dependerán de las definiciones comerciales de las empresas de courier). ○ Para el caso de las alianzas comerciales, en caso de no prosperar en las negociaciones, se deben activar conversaciones con todas las empresas existentes en la industria de courier nacional, no solo con las más grandes o de mayor participación.
Presupuesto	Total 2021:\$19.000.000 más IVA.

Fuente: Elaboración propia.

14.3.- Estrategia y plan de foco Crecimiento

Con el fin de cumplir los objetivos comerciales de cobertura, transacción y disponibilidad, se articulan un conjunto de acciones orientadas a los segmentos objetivos descritos en el punto 12 del presente informe. Mediante el uso de herramientas de marketing publicitarios (publicidad) se desarrollarán campañas de marketing configuradas para cumplir con los objetivos antes mencionados.

Los **objetivos específicos** que tienen las iniciativas que agrupa este foco estratégico son:

- Alcanzar una transacción promedio por punto de 1.350 transacciones, durante los años 2020 y 2021
- Incrementar en un 5% la utilidad neta de los operadores del cluster “Mejor Vecino”, “Vecino Piola” y “Nuevo en el barrio”, durante los años 2020 y 2021.
- Disminuir en un 10% la pérdida neta en el segmento “El vecino que no habla”
- Activación de al menos un 90% de los servicios disponibles en los segmentos “El mejor vecino”, “Vecino piola” y “Nuevo en el Barrio” durante los años 2020 y 2021.
- Concretar un 50% de los interesados en el servicio de CajaVecina (potenciales operadores) que postulen vía canal web (sitio de CajaVecina) durante los años 2020 y 2021.

En la medida que se presenten las iniciativas se irán asociando con estos objetivos, los que están directamente relacionados con los objetivos comerciales y de marketing descritos.

14.3.1.- Levantamiento de interés: Obtención de interesados en ser operadores (Variable de marketing mix: Publicidad)

El paso previo para iniciar la gestión de venta y por ende aumentar cobertura es tener la suficiente cantidad de potenciales operadores interesados a los cuales ofrecerles el servicio, es por esto que el primer paso será la implementación de campañas de levantamiento de interés en el mercado potencial. El 28% de las ventas mensuales de CajaVecina tiene como origen una postulación digital, a través del sitio www.cajavecina.cl, sección “Quiero ser CajaVecina”. El 78%¹⁰⁰ del ingreso mensual al canal de postulación online es orgánico, es decir, ingresa de un buscador al que no se le ha pagado. Lo anterior presenta una oportunidad real de generar campañas digitales para incrementar el número de interesados en ser CajaVecina y con ello nutrir de prospectos al equipo de ventas. Por

¹⁰⁰ Fuente: Google Analytics sitio CajaVecina.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

otro lado, otros de los canales utilizados para levantar interés, pero de bases de clientes conocidas son envío de SMS (1,37% de efectividad envío y 42% de venta al primer mes) y Campañas Outbound de CallCenter (7% de efectividad en interesados y 5% de venta al primer mes).

Las acciones de levantamiento de interesados se dividen en dos partes, en cada una se definirá si se utilizarán herramientas digitales o un mix entre herramientas on-line y off-line.

Los principales lineamientos de contenidos con los que se viste la campaña de levantamiento de interés se desprenden de los principales motivos por los cuales los operadores actuales recomiendan el servicio, estos son:

- Aumenta los clientes de tu negocio
- Aumenta los ingresos de tu negocio
- Sé un referente en tu barrio, acercando servicios financieros y no financieros a tus vecinos.

14.3.1.1.- Campaña Always ON – Levantamiento de interés digital:

Campaña digital continúa en la herramienta digital Google Adwords¹⁰¹, con el fin de generar tráfico constante (mes a mes) al sitio de CajaVecina. Su presupuesto es menor respecto a una de levantamiento de interés trimestral. La campaña se iniciará en febrero de 2020, previa fase de construcción de contenido y revisión de infraestructura del sitio de CajaVecina (enero 2020).

¹⁰¹ Google Adwords: servicio publicitario ofrecido por Google que permite posicionar tu sitio web en las primeras opciones de búsqueda dentro del buscador.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Los mensajes a utilizar en Google Adwords son los siguientes:

Imagen 16: Maqueta de anuncios de venta en Google Adwords

Te Conviene Ser Caja Vecina | Aumenta tus Ventas
bancoestado.cl/cajavecina/postular
Con Caja Vecina ayudarás a tus vecinos y mejorarán tus ventas.
¡Conoce los requisitos e insíbete aquí!

Te Conviene Ser Caja Vecina | Aumenta tus Ventas
bancoestado.cl/cajavecina/postular
Únete a Caja Vecina, la red de recaudación más grande de Chile y
aumenta tus ventas. ¡insíbete aquí!

Fuente: Elaboración propia, maqueta creada para presentación de plan, su contenido puede cambiar.

Las principales variables de planificación y control de esta campaña recurrente son:

Tabla 40: Variables de planificación y control de campaña Always On (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	Incrementar en un 20% las postulaciones mensuales vía canal digital durante 2020 y 30% durante el año 2021 .
Responsable	Coordinador de marketing, con apoyo táctico de Product Manager.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de postulaciones desde buscador respecto al mismo mes del año anterior.• Efectividad de canal: nro de Interesados/nro de clientes expuestos al mensaje.• Calidad de la información: Nro de postulaciones efectivas (concretadas)/nro de postulaciones provenientes del canal.
Indicador de control	Con un nivel de crecimiento de postulaciones de un 15% o un indicador de efectividad bajo al 0,5% se deberán aplicar acciones que apunten en dos líneas: 1.- Revisión de la calidad de mensaje entregado y key words utilizadas.

		2.-Revisión de la programación del sitio, tiempo promedio de carga, y otras variables que puedan estar impidiendo un correcto ingreso del potencial postulante desde el buscador al sitio.
Plan de Contingencia	de	En caso de no cumplirse los objetivos esperados, se deberán activar acciones de articulación con organizaciones que trabajan con el público objetivo, para a través de ellos invitar a postular al servicio como también obtener nuevas bases de potenciales prospectos con estas mismas organizaciones o alianzas con empresas
Presupuesto		<p>\$500.000 más IVA. al mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total 2020:\$6.000.000 más IVA. • Total 2021:\$6.000.000 más IVA.

Fuente: Elaboración propia.

14.3.1.2.- Campañas levantamiento interés masivo (semestral)

CajaVecina define objetivos de venta mensual, para su cumplimiento, se construirán campañas de levantamiento de interés semestral, para con ello obtener postulaciones sobre las cuales los ejecutivos de CajaVecina y BancoEstado Microempresas trabajarán.

Público objetivo de campaña

Al público que se le aplicará la campaña se divide en dos:

- **Público Masivo**

Público del mercado potencial de clientes del cual no se tienen sus datos de contacto ni identificación (nombre, correo y teléfono), son hombres o mujeres mayores de 18 años, dueños de negocio con una antigüedad de al menos 12 meses (desde que se inicia actividades). Para poder llegar de forma más eficiente en medios digitales y tradicionales se toman como referencia los arquetipos ya presentados en el presente plan, además del contenido entregado por Facebook para el caso de herramientas digitales, el que permite obtener información de segmentación de los actuales operadores que sea representativa para poder buscar nuevos postulantes (replicar y buscar similares).

- **Público conocido**

Inteligencia de Negocios de CajaVecina al inicio de cada trimestre habilita una base de potenciales prospectos sobre los cuales se puede gestionar acciones de levantamientos de interés, de los cuales se conoce información de identificación y contacto. Estos

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

clientes tienen oferta pre-aprobadas o requieren de levantamiento de información para poder venderles el servicio (denominados “evaluación tradicional”). Serán prioridad de gestión el público conocido pre-aprobado, ya que con solo la manifestación de su interés y la presentación de su cédula de identidad, se puede cursar el producto. La base conocida de gestión tiene en promedio 250.000 registros semestrales.

Descripción de Campaña

Para generar una campaña de levantamiento de interés masivo se usará un mix de herramientas publicitarias pagadas como también la habilitación de todos los medios propios de la empresa para así abarcar la mayor cantidad del público objetivo conocido como desconocido a través de diferentes canales, tanto on-line como off-line, con el fin de generar postulaciones vía web o teléfono.

Tabla 41: Herramientas publicitarias campaña de levantamiento de interés masivo semestral.

Herramienta	Tipo de Medio	Descripción	Presupuesto Campaña	Base Conocida	Público General
SMS	Pagado	Herramienta de alto alcance, utilizada para invitar a postular a potenciales clientes con teléfono celular conocido, mensaje invita al cliente a responder afirmativamente en caso de querer postular al servicio.	Es una acción que paga directamente BancoEstado Microempresas.	SI	NO
OutBound Call Center	Pagado	Herramienta de bajo alcance, utilizada para profundizar venta y descripción del servicio. Solo se aplica en base conocida con más rentable, es decir, con oferta pre-aprobada.	30.000 llamados por campaña, a un valor de \$650 más IVA por llamado. <ul style="list-style-type: none"> Total por campaña: \$19.500.000 más IVA. Total anual: \$39.000.000 más IVA. 	SI	NO
Herramientas digitales	Pagado	Plan de medios digital construido con el fin de generar tráfico al sitio de postulación web de CajaVecina.	\$8.000.000 más IVA para medios por campaña. <ul style="list-style-type: none"> Total anual: \$16.000.000 más IVA. 	SI	SI
Correo Electrónico	Propio	Herramienta de baja efectividad, solo se utiliza con fin informativo, ya que no se puede habilitar un click to call o click to web. Tiene una tasa promedio de lectura de 20% ¹⁰² .	Se aplica sobre toda la base conocida habilitada con correo electrónico. No tiene costo asociado para CajaVecina.	SI	NO
Banner Web CajaVecina-BancoEstado	Propio	Plataformas propias de CajaVecina, BancoEstado y BancoEstado Microempresas, las que se visten con la gráfica de campaña habilitando así botones y banner que permitan acceso directo al formulario de postulación web.	No tiene costo monetario para CajaVecina, solo horas de trabajo en confección de material.	NO	SI

¹⁰² Efectividad promedio de los últimos 10 envíos de correos, fuente: equipo de marketing CajaVecina.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

App BancoEstado	Propio	Herramienta para invitar a postular a sitio web de CajaVecina a través de una notificación de la aplicación.	Se aplica sobre toda la base conocida habilitada que sea cliente BancoEstado y utilice App del Banco. No tiene costo asociado para CajaVecina.	SI	NO
Radio	Pagado	Herramienta de alto alcance pero sin posibilidad de identificar de forma directa el público alcanzado, se seleccionarán radios locales de las zonas en que se requiere crecer más, además se seleccionará la emisora, horario y programa a partir de los arquetipos del público objetivo ya identificados.	5 frases al días más una mención por al menos dos semanas en las regiones elegidas. Presupuesto por campaña: \$5.000.000 más IVA, Presupuesto anual: \$10.000.000 más IVA.	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

Imagen 17: Maqueta de piezas gráficas y herramientas publicitarias de primera campaña seme

SMS



Correo electrónico



Banner web



Caluga Click to formulario Web



A la base de clientes potenciales conocidos se les desplegarán acciones publicitarias a través de marketing directo, de igual forma, es muy probable que las acciones de marketing masivo puedan alcanzarlos.

El calendario de campañas de levantamiento de interés masivo se detalla en la imagen de programación general en el punto 14.

La campaña de levantamiento de interés masivo, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 42: Variables de planificación y control de campaña de levantamiento de interés masivo semestral (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	Alcanzar 2.500 interesados (postulaciones) durante el mes de campaña en el año 2020 y 2021.
Responsable	Coordinador de marketing, con apoyo táctico de Product Manager.
Indicador (KPI)	<p>El principal indicador de seguimiento se asocia a la cantidad de postulaciones o respuestas en función de la cantidad de clientes expuestos, esto se aplica a todos los canales utilizados que lo permitan (SMS, Correo, Herramientas Digitales, CallaCenter).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de canal: nro de Interesados/nro de clientes expuestos al mensaje. • Calidad de la información: Nro de postulaciones efectivas (concretadas)/nro de postulaciones provenientes del canal.
Indicador de control	<p>Con un nivel de efectividad bajo al 0,5% se deberán aplicar acciones que apunten en dos línea:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Revisión de la calidad de mensaje entregado y su nivel de atractivo. En caso de existir un alto nivel de desconocimiento se debe realizar un estudio ad hoc que evidencie si los motivadores de venta del servicio están siendo los correctos 2.-Revisión de las bases de gestión o definición de segmentación utilizada, para validar si se está apuntando al público correcto, por ejemplo, que tenga negocio, antigüedad requerida, etc.
Plan de Contingencia	En caso de no cumplirse los objetivos esperados, se deberán activar acciones de articulación con organizaciones que trabajan con el público objetivo, para

	a través de ellos invitar a postular al servicio como también obtener nuevas bases de potenciales prospectos con estas mismas organizaciones o alianzas con empresas.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • \$32.500.000 más IVA por campaña. • 65.000.000 más IVA al año (2020 y 2021)

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas digitales: Campaña de levantamiento de interés masivo semestral

El uso de herramientas digitales en la campaña de levantamiento de interés o venta del servicio de CajaVecina configuran una campaña digital por sí misma, la que requiere un mayor nivel de detalle, por lo que dentro de las acciones antes mencionadas haremos un zoom específico en esta iniciativa.

Tiene como objetivo generar tráfico al sitio de postulación de CajaVecina, a través de publicidad en Google Adwords, Display, Instagram y Facebook, en este último a través de publicidad tradicional y Facebook Leads, los objetivos de uso de cada una de estas herramientas son los siguientes:

Tabla 43: Herramientas digitales y su objetivo de uso en campaña de levantamiento de interés masivo semestral.

Herramienta Digital	Objetivo
Facebook Ads e Instagram	Primera etapa: Branding y mayor alcance al contenido. Remarketing: Click to web (redireccionar a formulario para obtener postulación)
Facebook Leads	Conversión (postulación directa desde facebook)

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Google Ads y Google Display

Generar tráfico al formulario de postulación y con ellos postulaciones efectivas (obtención de interesados)

Fuente: Elaboración propia

Cada campaña tendrá una duración de 4 semanas, el objetivo específico de la campaña de marketing digital es:

- Alcanzar 2.500 interesados (postulaciones web) dentro del periodo de campaña, en el primer mes de cada semestre de los años 2020 y 2021.

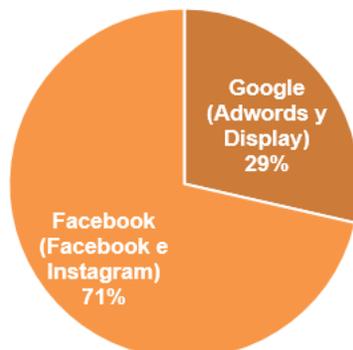
A continuación se presentan ejemplos de piezas a utilizar en los medios digitales antes mencionados, las que ponen énfasis en los beneficios de ser CajaVecina

Imagen 18: Maqueta de piezas digitales a usar en Facebook e Instagram



El plan de medios de cada campaña tendrá la siguiente distribución de inversión en los principales medios digitales a utilizar.

Gráfico 12: Participación presupuestaria de medios digitales en campaña



Fuente: Elaboración propia a partir de último plan de medios utilizado en campaña digital de octubre de 2019, con agencia de medios MindShare

14.3.2.- Campaña de Incentivo de venta (Variable de marketing mix: Publicidad y distribución, ya que se aumentará la disponibilidad” del servicio, es decir cobertura)

En paralelo a la obtención de clientes interesados en el servicio de CajaVecina, se desplegarán cuatro campañas de incentivo de ventas al año (una por trimestre), las que buscan apalancar los objetivos de venta mensual. El público objetivo de estas campañas son los ejecutivos de BancoEstado MicroEmpresas y Pequeña Empresa BancoEstado, a los cuales se les incentivará la venta del producto a través de dinámicas de campaña con premios asociados.

Es importante que los objetivos de venta de cada grupo objetivo al que van dirigidas estas campañas se definen semanas previas al inicio, ya que se adaptan a las realidades comerciales de los propios equipos de venta como también al contexto nacional, la estructura de campaña propuesta se adapta a un objetivo aún no definido, pero es lo suficientemente flexible para ser eficiente en su ejecución.

Se hará un campaña anual dividida en cuatro partes, a continuación se detallan las etapas, participantes por grupo, reconocidos y premios.

Tabla 44: Campañas de incentivo de venta trimestral 2020 y 2021

Campaña	Periodo	Reconocimiento	Participante BancoEstado microempresas	Participantes Pequeña Empresa BancoEstado	Premio
Calentando Motores	Enero a marzo	<ul style="list-style-type: none"> Módulo por zona geográfica que más sobre cumpla su meta de campaña para el caso de BancoEstado Microempresas. 3 ejecutivos o asistentes comerciales por módulo que más sobre cumplan su meta, para el caso de Pequeña Empresa BancoEstado 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutivos comerciales Asistentes comerciales Jefes comerciales Agentes de sucursal 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutivos comerciales Asistentes comerciales Jefes de atención comercial Agentes de sucursal 	<ul style="list-style-type: none"> Galvano de reconocimiento para ejecutivos o asistentes ganadores Kit de regalo CajaVecina¹⁰³
Campaña 1 (sin nombre definido)	Abril a junio.				
Campaña 2(sin nombre definido)	Julio a septiembre				
Campaña 3(sin nombre definido)	Octubre a diciembre				
El mejor de los mejores!	Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> 30 ejecutivos o asistentes comerciales de BancoEstado Microempresas que más hayan vendido puntos de CajaVecina durante el año. 10 ejecutivos de atención comercial de Pequeña 	Ejecutivos o asistentes comerciales de BancoEstado Microempresas.	Ejecutivos de Pequeña Empresa BancoEstado	<ul style="list-style-type: none"> Galvano de reconocimiento. Kit de regalo CajaVecina. Entrada doble al cine.

¹⁰³ Kit de merchandising corporativo, que incluye nuevos regalos del catálogo. CajaVecina no puede entregar dinero de regalo, ya que no son trabajadores directos de la filial.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

		Empresa BancoEstado que más hayan vendido puntos de CajaVecina durante el año.			
Los mejores del Barrio	Diciembre	El módulo o sucursal (Pequeña Empresa) que más haya sobre cumplido su meta anual de venta.	Módulos regionales de BancoEstado Microempresas.	Equipos de trabajo por sucursal.	<ul style="list-style-type: none">• Galvano de reconocimiento.• Kit de regalo CajaVecina.• Entrada doble al cine.

Fuente: Elaboración propia.

Estas campañas conllevan las etapas e hitos comunicacionales que son desplegadas vía correo electrónico y en reuniones de los ejecutivos comerciales de CajaVecina con los participantes de las campañas

Tabla 45: Fases de campañas de incentivo de venta.

Fase	Descripción
Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación teaser previo al inicio de campaña. Comunicación de lanzamiento, explicando dinámica y premios.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de avances de campaña con reportería semanal.
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de entrega de resultados y ganadores.

Fuente: Elaboración propia

La campaña de incentivo de venta, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control.

Tabla 46: Variables de planificación y control de campaña de incentivo de ventas trimestral (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	Cumplimiento del 100% de la meta de venta mensual durante el año 2020 y 2021.
Responsable	Product Manager y Jefe Comercial
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> Avance de cumplimiento: nro de ventas concretadas /nro de ventas objetivo.

Indicador de control	Si a la mitad de la campaña trimestral se lleva menos del 50% de avance de ventas se deben activar planes de contingencia y sus respectivos análisis de causas del bajo cumplimiento.
Plan de Contingencia	Realización de campañas flash con duración dos semanas máximo que incentiven la venta en el corto plazo, para poder de esta forma avanzar en el cumplimiento del objetivo de venta.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • \$300.000 más IVA para despacho de premios a regiones. • \$400.000 más IVA en merchandising, galvanos y entradas de premio. <p>Total: \$700.000 más IVA por campaña</p> <p>Total anual: \$4.200.000 más IVA. (2020 y 2021)</p>

Fuente: Elaboración propia.

14.3.3.- Publicidad de difusión en sucursales (Variable marketing mix: publicidad)

Con el fin de posicionar CajaVecina en las oficinas de ejecutivos de BancoEstado Microempresas y Pequeña Empresa BancoEstado, se dispondrá publicidad en los puestos de trabajo o camino a los puestos de trabajo de los ejecutivos antes mencionados, con el fin de posicionar los beneficios del servicio y así los clientes potenciales puedan preguntar al ejecutivo cómo poder ser CajaVecina o postular directamente vía web.

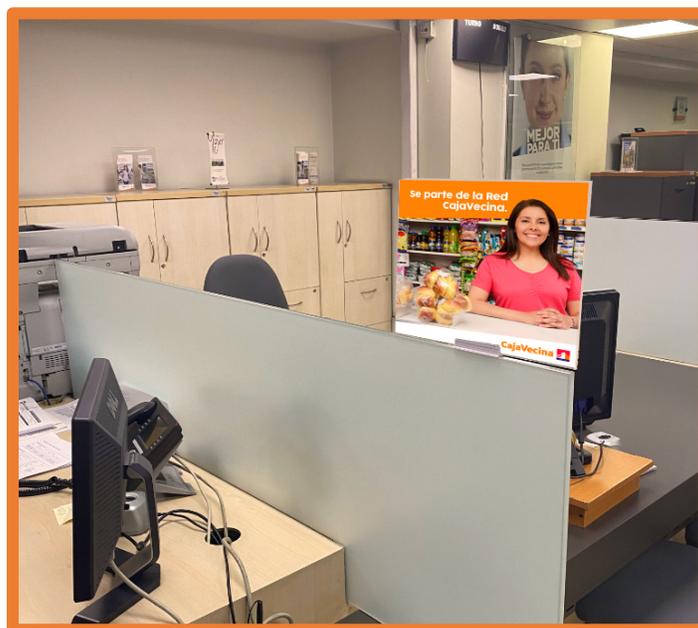
Acción a desplegarse desde marzo de 2020.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Las piezas publicitarias a utilizar son: un afiche publicitario y un stopper para el escritorio del ejecutivo.

Imagen 19: Maqueta de publicidad en sucursales



Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Variables de planificación y control de campaña de publicidad de difusión en sucursales (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> Vestir con la publicidad de venta de CajaVecina el 80% de los escritorios de los ejecutivos de BancoEstado Microempresas y Pequeña Empresa BancoEstado durante el año 2020. Renovar y vestir con publicidad de venta de CajaVecina el 100% de los escritorios de los ejecutivos de BancoEstado Microempresas y Pequeña Empresa BancoEstado durante el año 2021.
Responsable	Coordinador de marketing, con apoyo táctico de Product Manager.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> Indicador de cobertura: nro de escritorios con publicidad instalada/nro de puntos disponibles en red. <p>A modo de observación, se consultará por recordación de publicidad que lo invitó a postular, agregando la opción: publicidad en sucursales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicador de recordación: nro de menciones de información por publicidad de sucursal/nro de operadores encuestados al momento de aperturar CajaVecina.
Indicador de control	Alcanzar menos del 50% de cobertura de los escritorios a los 6 meses de iniciado el año.
Plan de Contingencia	En caso de no validarse la iniciativa por parte de Marketing BancoEstado o no formar parte de las prioridades de ejecución, se debe buscar alternativas de difusión en los espacios existentes, como publicidad en el circuito de publicidad de TV sucursales o folletería en escritorios, etc. Es decir, trabaja en conjunto para avanzar en publicidad de venta en los puntos de contacto del público potencial.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Producción: \$1.200.000 más IVA Infraestructura de apoyo: \$5.600.000 más IVA (inversión se realiza una sola vez) Distribución: \$1.400.000 más IVA. <p>Total 2020: \$8.200.000 más IVA.</p>

Total 2021:\$2.600.000 más IVA

Fuente: Elaboración propia.

14.3.4.- Campañas de incentivo transaccional (Variable marketing mix: publicidad y producto)

Con el fin de apalancar y cumplir los objetivos de transaccionalidad total y promedio de la red, se definen 3 tipos de campañas de incentivo transaccional

De forma transversal, las campañas de incentivo transaccional se amparan bajo los objetivos comerciales de CajaVecina, pero también de los lineamientos estratégicos de BancoEstado, como es un Chile sin efectivo, esto le da más relevancia el potenciar el uso de tarjetas BancoEstado para realizar transacciones en la red, por otro lado la sostenibilidad y cercanía serán pilares de posicionamiento vitales para establecer dinámicas de campaña, su comunicación y reconocimientos.

14.3.4.1.-Incentivo transaccional operadores

Los operadores cumplen un rol estratégico en la cadena de valor de CajaVecina, además de ser los puntos de transacción son el principal punto de contacto del usuario y CajaVecina, es decir, es la fuente de información y difusión más directa con el usuario que cuenta CajaVecina; es por esto que se definen campañas de incentivo transaccional con el fin de potenciar transacciones o medios de pago en particular y de esta forma los operadores las difundan en sus usuarios para que así puedan cumplir con los objetivos de campaña y así acceder a sorteo de premios o beneficios.

A continuación se presentan las campañas a desarrollarse durante el 2020, el esquema de campaña se replica en año 2021 pero sus temáticas se definen en la planificación anual 2021 durante el último trimestre de 2020, estas campañas toman como base el conocimiento de transacción y rentabilidad de los segmentos objetivos de operadores que ha definido CajaVecina para este plan, por lo que se ejecutarán campañas de incentivo diferenciadas.

Tabla 48: Campañas de incentivo transaccional operadores 2020 y 2021

Nombre Campaña	Periodo	Descripción	Objetivo	Público Objetivo	Reconocimiento	Presupuesto
Verano al doble!	Febrero	Se pagará el doble de comisión por cada transacción de pago de servicio realizado con tarjetas BancoEstado (Cuenta Corriente, Chequera Electrónica o CuentaRUT)	Incrementar en un 15% la participación del pago con tarjetas BancoEstado en la transacción de pago de servicios durante el periodo de campaña para el año 2020. El objetivo 2021 dependerá de la transacción en campaña.	Todos los operadores, con foco en los grupos "Mejor Vecino", "Vecino Piola" y "Nuevo en el Barrio".	Pago del doble de comisión	\$71.265.159 en pago de comisiones extra en año 2020. Presupuesto de año 2021 está sujeto a transacción seleccionada para campaña.
SOAP	Marzo	Operadores deben recaudar venta de Soap, obteniendo una comisión especial de \$300 si es efectivo y \$350 si es con tarjetas BancoEstado. Además, se fija una meta de recaudación en función a su venta del año anterior, con un mínimo de 2 Soap recaudados y un crecimiento de un 10% respecto al año anterior. Entre los operadores que cumplan dicha meta entran en un sorteo de premios especiales.	Vender 15.000 Soap a lo largo de la red de CajaVecina durante los meses de campaña del año 2020 y 2021.	Todos los operadores, con foco comunicacional en los operadores que ya han vendido el producto durante años atrás y el segmento "Nuevo en el Barrio"	1.- Comisión especial por cada transacción. 2.- Premios a sortear ente quienes cumplan su meta de campaña.	\$4.000.000 más IVA para premios (y su despacho) a sortear en campaña. Total 2020: \$4.000.000 más IVA. Total 2021: \$4.000.000 más IVA.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Parte con todo!	Desde marzo (continuo)	Campaña creada para operadores con menos de un mes de vigencia, con el fin de que estos activen un nivel mínimo de servicios y lleguen al nivel de transacciones promedio de su comuna, es decir, ingresen al segmento "Mejor vecino"	<p>1.- Alcanzar un nivel de transacciones igual al 50% de las transacciones promedio de la comuna a los dos meses.</p> <p>2.- Alcanzar un nivel de transacciones igual al 75% de las transacciones promedio de la comuna a los cuatro meses.</p> <p>3.- Alcanzar el nivel de transacciones promedio en un periodo de 6 meses una vez ingresado a la campaña (meta por operador).</p> <p>4.- Activar el 90% de transacciones disponibles durante los primeros 6 meses de vigencia en la red.</p>	, Segmento "Nuevo en el Barrio", en específico todos los operadores que cumplan un mes vigente en la red ingresan a la campaña.	Premios a sortear ente quienes cumplan su meta de campaña.	<p>\$1.000.000 más IVA en premios y su despacho para sorteo mensual.</p> <p>Tota anual: \$12.000.000 más IVA.</p> <p>Total 2020: \$12.000.00 más IVA.</p> <p>Tota 2021: \$12.000.00 más IVA.</p>
En CajaVecina ,más fácil y rápido!	Mayo y junio	<p>Campaña que busca potenciar transacciones que se pueden realizar en CajaVecina pero los clientes las realizan en sucursales BancoEstado o ServiEstado, estas transacciones son: Giros, depósitos, pagos financieros y pagos de cuentas, por montos menores a \$50.000.</p> <p>Se hará sorteo entre los operadores que hayan atendido y movilizado transacciones de clientes migrados.</p>	Migrar de sucursales BancoEstado o ServiEstado a 10.000 clientes que hagan al menos una transacción migrable en CajaVecina durante el periodo de campaña 2020 y 15.000 para el año 2021	Todos los operadores de la red, con foco en los operadores cercanos a sucursales de ServiEstado o BancoEstado. Son prioridad de comunicación los operadores del segmento "Mejor Vecino", "Vecino Piola" y "Nuevo en el Barrio"	Premios a sortear ente quienes cumplan su meta de campaña.	<p>\$2.500.000 más IVA en premios y despachos de premios de campaña.</p> <p>Total 2020:\$2.500.000 más IVA.</p> <p>Total 2021: \$2.500.000 más IVA.</p>

Fuente: Elaboración propia

Para implementar las campañas antes mencionadas, se desplegará comunicación a través de las siguientes herramientas publicitarias, ya sean propias o pagadas:

Tabla 49: Herramientas publicitarias de campañas de incentivo transaccional operadores 2020 y 2021

Medio	Efectividad Promedio ¹⁰⁴	Presupuesto
Correo Electrónico	22% de apertura promedio	Sin costo para CajaVecin
IVR Call	4.820 operadores alcanzados en promedio al mes.	Sin costo para CajaVecin
OutBound Call Center	81% de contacto efectivo sobre base disponible para contactar por campaña.	12.000 contactos efecti campaña, a \$650 más contacto. Total: \$7.800.650 más campaña. Total año 2020 y \$23.401.950 más IVA.
Inbound Call Center	87% de contacto efectivo sobre base disponible para contactar luego del llamado proactivo del operador al CallCenter	5.000 contactos efecti campaña, a \$325 más contacto. Total: \$1.625.000 más campaña. Total año 2020 y \$4.875.000 más IVA.
Alerta en POS	72% de lectoría por parte de operadores ¹⁰⁵ .	Sin costo para CajaVecin
Comunicación en capacitación de instalación o mantención	450 puntos de instalación y 1.200 puntos de mantención al mes.	Sin costo para CajaVecin

¹⁰⁴ Información obtenida a partir de las campañas y envíos realizados durante el año 2019.

¹⁰⁵ Información de encuesta de canales realizada en 2018, sobre una muestra de 4670 operadores, en instancia de apertura o mantención de puntos.

Marketing (directo) ¹⁰⁶	Digital	Comunicación a través de Facebook, Instagram y google sobre base de operadores habilitados en medio digital ¹⁰⁷ , es decir con correo o celular que tenga asociada cuenta activa en alguno de los soportes digitales antes mencionados.	\$1.500.000 más IVA por campaña. Total año 2020 y 2021: \$3.000.000 más IVA.
------------------------------------	---------	--	---

Las campañas de incentivo transaccional, para su correcta ejecución se definen las siguientes variables de planificación y control.

Tabla 50: Variables de planificación y control de campaña de incentivo transaccional operadores (Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar el cumplimiento de transacción mensual total y promedio de CajaVecina durante el año 2020 y 2021. • 50% de los operadores segmentados en los grupos “Mejor Vecino” y “Vecino piola” durante cada mes de los años 2020 y 2021
Responsable	Product Manager y Analista de inteligencia de Negocios.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivo: Nro de transacciones de campaña/Nro de transacciones objetivo. • Efectividad de canales: Nro de operadores alcanzado en comunicación de campaña/Nro de operadores alcanzados histórico. • Efectividad de comunicación digital: Número de impresiones de publicidad de campaña de medios digitales/Nro de base de usuarios u operadores habilitados.
Indicador de control	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de transacciones, un cumplimiento bajo el 80% del objetivo de campaña debe activar planes de contingencia.

¹⁰⁶ Uno de los principales medios de comunicación preferidos por los operadores, según encuesta de canales realizada en 2018, sobre una muestra de 4.670 operadores.

¹⁰⁷ 61% de los operadores cuenta con una cuenta de facebook (registro de correo) y 56% tiene cuenta de google, esto los habilita en los contextos digitales para ser “encontrados” con publicidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de efectividad de canales, una efectividad menor al 70% histórico a la mitad de la campaña debe activar plan de contingencia. • Para el caso de comunicación en medios digitales, una efectividad menor al 1% debe activar acciones de contingencias.
Plan de Contingencia	<p>Ante un bajo cumplimiento de resultados de campaña, se debe potenciar la comunicación a operadores, reforzando el contenido de la campaña y en caso de los llamados telefónicos que se realicen, evaluar el atractivo de la campaña y sus premios, para así realizar los ajustes necesarios.</p> <p>Para el caso de comunicación digital, una baja efectividad debe activar la evaluación de las piezas utilizadas, su contenido y la revisión de la base. En caso de persistir, se debe bajar campaña y reinvertir dicho presupuesto en otro medio de contacto tradicional (SMS u otro).</p>
Presupuesto	<p>\$118.042.109 más IVA durante el año 2020, en premios y medios.</p> <p>\$46.776.950 más IVA durante el año 2021, no incluye campaña doble comisión con medios de pago, debido a que se define la transacción a potenciar a finales de 2020.</p>

Fuente: Elaboración propia.

14.3.4.2.- Incentivo Transaccional operadores y usuarios: Vecinos Felices!

Con el fin de potenciar la relación operador y usuarios y a la vez reforzar el uso de la CuentaRUT en CajaVecina se crea la primera campaña que premia al operador y al usuario por usar la CuentaRUT en CajaVecina en cualquiera de las transacciones habilitadas para ello.

A continuación se detallan antecedentes de la campaña:

Tabla 51: Campañas de incentivo transaccional operadores y usuarios – Vecinos Felices! (2020 y 2021)

Nombre Campaña	Periodo	Descripción	Objetivo	Público Objetivo	Reconocimiento	Presupuesto
Vecinos Felices!	Octubre y noviembre	Se hará un sorteo mensual con 2 parejas ganadores (operador-usuario) entre todas las transacciones con CuentaRUT que se realicen durante los meses de campaña.	Incrementar en un 15% la participación del pago con tarjetas BancoEstado en la transacción pago de transacciones habilitadas a realizarse con CuentaRUT durante el periodo de campaña.	Todos los operadores, con foco en comunicación en los grupos “Mejor Vecino”, “Vecino Piola” y “Nuevo en el Barrio”. En paralelo comunicación a los usuarios para estimular el uso del canal y el medio de pago.	Premio Operador: Enchular su negocio, con un presupuesto máximo de \$1.000.000 más IVA. Premio usuario: Un scooter eléctrico.	\$8.700.000 más IVA para premios y despacho, durante el periodo de campaña.

Los principales medios a utilizar para difundir la campaña en operadores son los siguientes:

Tabla 52: Herramientas publicitarias de campañas de incentivo transaccional operadores 2020 y 2021

Medio	Público Objetivo	Efectividad Promedio ¹⁰⁸	Presupuesto
Correo Electrónico	Operadores y usuarios (clientes BancoEstado)	22% de apertura promedio	Sin costo para CajaVecina
IVR Call	Operadores	4.820 operadores alcanzados en promedio al mes.	Sin costo para CajaVecina
OutBound Call Center	Operadores	81% de contacto efectivo sobre base disponible para contactar por campaña.	12.000 contactos efectivos por campaña, a \$650 más IVA el contacto. Total: \$7.800.650 más IVA. por campaña. Total año 2020 y 2021: \$23.401.950 más IVA.
Inbound Call Center	Operadores	87% de contacto efectivo sobre base disponible para contactar luego del llamado proactivo del operador al CallCenter	5.000 contactos efectivos por campaña, a \$325 más IVA el contacto. Total: \$1.625.000 más IVA por campaña. Total año 2020 y 2021: \$4.875.000 más IVA.
Alerta en POS	Operadores	72% de lectoría por parte de operadores ¹⁰⁹ .	Sin costo para CajaVecina

¹⁰⁸ Información obtenida a partir de las campañas y envío realizados durante el año 2019.

¹⁰⁹ Información de encuesta de canales realizada en 2018, sobre una muestra de 4670 operadores, en instancia de apertura o mantención de puntos.

Comunicación en capacitación de instalación o mantención	Operadores	450 puntos de instalación y 1.200 puntos de mantención al mes.	Sin costo para CajaVecina
Marketing Digital (directo) ¹¹⁰	Operadores y usuarios (clientes BancoEstado)	Comunicación a través de Facebook, Instagram y google sobre base de operadores habilitados en medio digital ¹¹¹ , es decir con correo o celular que tenga asociada cuenta activa en alguno de los soportes digitales antes mencionados.	\$7.000.000 más IVA por campaña. Total año 2020 y 2021: \$7.000.000 más IVA.

La campaña “Vecinos Felices”, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

Tabla 53: Variables de planificación y control de campaña Vecinos Felices(Cuadro de mando)

Variable	Detalle
Objetivo específico	Incrementar en un 20% la participación de medios de pago (tarjetas BancoEstado) y CuentaRUT en las transacciones habilitadas para ser pagadas con dicho medio, durante los meses de campaña.
Responsable	Coordinador de Marketing y Jefe de Marketing de BancoEstado, con apoyo de Product Manager, analista de inteligencia, etc.

¹¹⁰ Uno de los principales medios de comunicación preferidos por los operadores, según encuesta de canales realizada en 2018, sobre una muestra de 4.670operadores.

¹¹¹ 61% de los operadores cuenta con una cuenta de facebook (registro de correo) y 56% tiene cuenta de google, esto los habilita en los contextos digitales para ser “encontrados” con publicidad.

Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de campaña: Nro de transacciones con CuentaRUT en periodo de campaña/ Nro de transacciones con CuentaRUT objetivo. • Efectividad de canales: Nro de operadores alcanzado en comunicación de campaña/Nro de operadores alcanzados histórico. • Efectividad de comunicación digital: Número de impresiones de publicidad de campaña en medios digitales/nro de base de usuarios u operadores habilitados.
Indicador de control	50% de cumplimiento al primer mes de campaña debe activar plan de contingencia.
Plan de Contingencia	<p>La primera acción de contingencia es evaluar las causas de la baja efectividad, tanto con usuarios como con operadores (mini encuesta a través de call center).</p> <p>En paralelo reforzar la comunicación de campaña a través de canales tradicionales o digitales, en función de su efectividad.</p> <p>Para el caso de comunicación digital, una baja efectividad debe activar la evaluación de las piezas utilizadas, su contenido y la revisión de la base. En caso de persistir, se debe bajar campaña y reinvertir dicho presupuesto en otro medio de contacto tradicional (SMS u otro).</p>
Presupuesto	\$ 43.976.950 más IVA durante el año 2020 y 2021

Fuente: Elaboración propia.

14.4.- Estrategia y plan de foco relacionamiento con operadores

Los operadores son una parte fundamental en la cadena de valor de CajaVecina, son el punto de contacto con los usuarios y el medio a través del cual se entrega el servicio, por lo que la gestión de su experiencias a través de la administración de su relación es fundamental para tener el servicio disponible, buena atención de cara a usuarios y recomendación de cara a potenciales operadores.

A partir de los últimos estudios de recomendación y experiencia realizados con operadores por parte de CajaVecina, se evidencian oportunidades que apuntan a fortalecer la relación con estos y mejorar su experiencia y recomendación, apalancado de esta forma los objetivos de satisfacción y recomendación establecidos en el presente plan de marketing.

En el estudio de profundización en la recomendación del servicio de CajaVecina por parte de los operadores, realizado con Alco Cosultores¹¹² se destaca que la principal causa por la que los operadores no recomiendan el servicio es **por el bajo monto de pago de comisiones que reciben, en específico, por la percepción de que realizan un gran esfuerzo en cada atención versus el pago que reciben por cada transacción realizada**, tal como se evidencia en el siguiente gráfico.

¹¹² Estudio realizado por ALCO Consultores, en febrero de 2018, sobre una muestra (aleatoria) de 750 operadores, a través de una encuesta telefónica.

Gráfico 13: Valoración y clasificación de atributos de CajaVecina según operadores



Fuente: Estudio realizado por ALCO Consultores, en febrero de 2018, sobre una muestra (aleatoria) de 750 operadores, a través de una encuesta telefónica.

Por otra parte, en la primera construcción del Customer Journey Map de operadores¹¹³ se evidenció que los principales puntos de dolor por parte de los operadores al momento de relacionarse con CajaVecina son la percepción de falta de comunicación de novedades y cambios y la necesidad de expresar de forma ágil sus incidencias y hacer seguimiento a sus requerimientos, además de tener claridad de información transaccional y de pagos. Dentro del ejercicio de experiencia, los operadores trabajaron en la construcción de mejoras y propuestas, dentro de las cuales destacan:

- Plataforma exclusiva de operadores, una comunidad o club de operadores.
- Programa de formación continua (Capacitaciones)
- Comunicación continúa.
- Ampliar canales de feedback

Para fortalecer la relación con operadores y así a través de ellos reforzar el posicionamiento de la marca en usuarios y cumplir así también las metas transaccionales, es que se desplegarán una iniciativa de marketing que abarca los principales puntos débiles en la relación actual.

¹¹³ Ver en **Anexo 14**, Customer Journey Map To Be Operadores CajaVecina

14.4.1.- Programa de relación con operadores: “Mejores Vecinos”

Con el objetivo de potenciar y fortalecer la relación de los operadores con CajaVecina, se construye un programa de relación el que reforzará los beneficios no monetarios de estar asociado a la red de recaudación más grande de Chile. Hoy no existe opción de aumentar las comisiones por transacción, pero si existen oportunidades para entregar beneficios no monetarios al operador por ser parte de la red.

La construcción del programa de relación con operadores busca:

- Generar mayor sentido de pertenencia y fidelización.
- Crear y tangibilizar beneficios no monetarios asociados al servicio.
- Generar preferencia sobre la competencia, incrementando la recomendación.
- Premiar el comportamiento deseado de los operadores: disponibilidad, activación de servicios y volumen transaccional.
-

El programa de relación “**Mejores Vecinos**” se construye de tres categorías de operadores, los que se relacionan a los segmentos de operadores a los que pertenecen, cada categoría tiene un nivel diferente de beneficios a los cuales puede acceder.

Mientras que los beneficios tienen tres grupos de impacto, la definición de estos y sus características son:

Tabla 54: Grupos de impacto beneficios programa “Mejores Vecinos”

Grupo de impacto	Descripción
Operador y su negocio	<p>Beneficios para el operador y su negocio, como acceso a productos financieros especiales, atención preferencial en sucursales y descuentos en mercadería e implementos necesarios para su negocio.</p> <p>Por otro lado, se desarrollan iniciativas que buscan educar financieramente al operador en materias que impactan en su negocio como también incentivar el ahorro como una conducta recurrente en ellos, en ese contexto se despliega iniciativa “El que guarda siempre</p>

	tiene ", la que invita a los operadores a ahorrar un porcentaje de su comisión mensual ¹¹⁴ .
Familia de operador	Beneficios y descuentos en actividades recreativas, descuentos especiales en productos y servicios, entre otros.
Vecinos del operador (clientes)	Entrega de regalos corporativos, como bolsas reutilizables para que los operadores puedan entregar a sus clientes, entre otras iniciativas que impacten de forma directa en la comunidad del operador.

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla resume la relación entre categorías y el mundo de beneficios a los cuales acceder según la categoría en la que se encuentre cada operador:

Tabla 55: Categorías, segmentos y acceso a beneficios de programa "Mejores vecinos"

Categoría	Segmento	Beneficios para el negocio	Beneficio para la familia	Beneficio para los vecinos
Oro	"Mejor vecino"	Accede al 100% de los beneficios	Accede al 100% de los beneficios	SI
Plata	"Vecino piola" y "Nuevo en el barrio"	Accede al 70% de los beneficios	Accede al 70% de los beneficios	N/A
Bronce	"Vecino que no habla"	Accede al 50% de los beneficios	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

¹¹⁴ Iniciativa que hoy existe como piloto pero que se incorporará formalmente al nuevo programa de relación.

El programa de relación se tangibilizará a través de una plataforma digital, a la que el operador ingresa con su clave secreta, en esta plataforma podrá acceder a los beneficios habilitados, los desafíos para obtener más desafíos (subir de categoría), entre otros. Esta plataforma estará contenida en la nueva web privada de relación, iniciativa que ya está en proceso de construcción pro lo que no forma parte de este plan.

Para que el programa se haga realidad, deben ocurrir las siguientes etapas:

Tabla 56: Etapas programa “Mejores vecinos”

Etapa	Periodo	Descripción	Presupuesto	Responsable
Preparación	Enero – abril 2020	Etapa de licitación de proveedor que entregará servicio de canje de beneficios. Se incluye el set up de la plataforma y el proceso de negociación de convenios y preparación de programas educativos	Total 2020: \$3.250.000 más IVA.	Área de Marketing, Jefes comerciales, aseso Gerencia General y proveedor adjudicado.
Lanzamiento	Mayo – junio 2020	Etapa que tiene como fin comunicar la existencia del programa, este plan está compuesto por medios propios y marketing digital directo, sobre base de operadores habilitados (correo y celular)	1.- \$6.000.000 más IVA para campaña de posicionamiento del programa a través de marketing directo. 2.- Valor mensual mantención plataforma y estructura de	Coordinador de marketing y Product Manager

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina



			<p>convenios y beneficios: \$2.115.000 más IVA.</p> <p>Total 2020: \$10.230.000 más IVA.</p>	
Crecimiento	Julio 2020 – julio 2021	<p>Fomentar uso de beneficios por parte de los operadores (mediante su comunicación) y en paralelo su incentivar movimiento transaccional, para que al menos un 40% de estos formen parte del segmento “Mejor vecino”.</p> <p>Agregar nuevos beneficios y potenciar los más relevante mediante una comunicación continua</p>	<p>1.- \$500.000 más IVA en medios de comunicación los primeros 6 meses.</p> <p>2.- Valor mensual mantención plataforma y estructura de convenios y beneficios: \$2.115.000 más IVA.</p> <p>Total 2020: \$15.690.000 más IVA.</p> <p>Total 2021: \$25.380.000 más IVA.</p>	<p>Coordinador de marketing y Product Manager</p>
Evaluación	Diciembre 2020 – julio 2021	<p>Etapa de evaluación de los principales KPI asociados a la actividad.</p>	KPI/A	<p>Coordinador de marketing y Product Manager</p>

Fuente: Elaboración propia

El programa “Mejor Vecino”, para su correcta ejecución define las siguientes variables de planificación y control:

**Tabla 57: Variables de planificación y control de programa “Mejores vecinos”
(Cuadro de mando)**

Variable	Detalle
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar al menos 50% de los operadores en el segmento “Mejor vecino” y “Vecino piola” mes a mes, en el periodo de existencia del programa durante el año 2020 y 2021. • Lanzamiento de al menos 3 beneficios no monetarios para operadores durante el años 2020 • Lanzamiento de al menos 6 nuevos beneficios no monetarios para operadores durante el año 2021 • Consumo de al menos 1 beneficio en el semestre del 40% de la categoría ORO durante el año 2020, aumentando a 50% durante el año 2021 • Consumo de al menos 1 beneficio en el semestre del 25% de la categoría Plata durante el año 2020, aumentando a un 35% durante el año 2021. • Consumo de al menos 1 beneficio en el semestre del 15% de la categoría Bronce durante el año 2020, aumentando a un 20% el año 2021. • Participación de al menos 30% de los operadores en el programa de ahorro “El que guarda Siempre tiene” durante el año 2020, aumentando a un 40% el año 2021.
Responsable	Coordinador de marketing, jefe comercial y asesor gerencia general.
Indicador (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de beneficios: Número de operadores de categoría oro que usan beneficios disponibles/número total de operadores en categoría oro. • Uso de beneficios: Número de operadores de categoría plata que usan beneficios disponibles/número total de operadores en categoría plata. • Uso de beneficios: Número de operadores de categoría bronce que usan beneficios disponibles/número total de operadores en categoría bronce. • Participación operadores: Número de operadores en segmento “Mejor Vecino” y “Vecino Piola”/ número total de operadores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de categoría Oro: número de operadores de categoría oro mes de análisis/número de operadores de categoría oro mes anterior. • Crecimiento de categoría Oro: número de operadores de categoría oro mes de análisis/número de operadores de categoría oro mes anterior. • Crecimiento de categoría Oro: número de operadores de categoría oro mes de análisis/número de operadores de categoría oro mes anterior
Indicador de control	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de categoría menor al 1% • Participación de operadores menor al 47% • Uso de beneficios menor al 15%
Plan de Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ante un bajo crecimiento de categoría y baja participación, se deben activar planes de incentivo transaccional en operadores que hayan bajado su nivel de transacciones y por ende categoría. • Ante un bajo nivel de uso de beneficios se debe explorar si estos son del gusto de los operadores e iniciar plan de comunicación de los existentes y recambio en caso de ser necesario.
Presupuesto	<p>Total 2020: \$29.170.000 más IVA.</p> <p>Total 2021: \$25.380.000 más IVA.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

15.- Presupuesto Marketing

El presupuesto asociado a las iniciativas descritas en este plan, para los años 2020 y 2021 es:

Tabla 58: Presupuesto Plan de Marketing CajaVecina

ítem	2020	2021
Foco Crecimiento		
Campaña Always ON	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Campaña Levantamiento Interes masivo	\$ 65.000.000	\$ 65.000.000
Campaña Incentivo Venta	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Publicidad en sucursales	\$ 8.200.000	\$ 2.600.000
Campañas de incentivo transaccional	\$118.042.109	\$ 46.776.950
Campaña Vecinos Felices!	\$ 43.976.950	\$ 43.976.950
Foco Relacionamiento		
Programa Mejores Vecinos	\$ 29.170.000	\$ 25.380.000
Foco Oferta de Valor		
Lanzamiento y crecimiento Remesas	\$ 68.714.100	\$ 18.000.000
Lanzamiento y crecimiento Pick Up CajaVecina	\$ -	\$ 19.000.000
Foco Posicionamiento		
Estudio de Marca	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Campaña Nos Movemos Contigo	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000
Campaña Día del Vecino	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Campaña Corporativa	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000
POP (Compra de material)	\$140.000.000	\$140.000.000
Merchandising	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Total	\$715.803.159	\$603.433.900

Los valores descritos son más IVA.

16.- Anexos

Anexo 1: Empresas Corporación BancoEstado.

- BancoEstado Corredores de Bolsa S.A. (1989)
- BancoEstado Corredores de Seguros S.A. (1999)
- BancoEstado Administradora General de Fondos S.A.
- BancoEstado Microempresas S.A., Asesorías Financieras. (1995)
- BancoEstado Contacto 24 Horas S.A. (2001)
- BancoEstado Cobranzas (2000)
- Globalnet Comunicaciones Financieras S.A. (1992)
- Participación en el AFT (2005)
- BancoEstado Centro de Servicios S.A.- ServiEstado (2004)
- Red Global S.A.- Compraquí (2017)

Anexo 2: Impacto interno y externo de valores de CajaVecina.

Valor	Impacto interno	Impacto externo
Inclusión	Todos somos importantes sin diferencias	En CajaVecina tod@s somos importantes y contribuimos a lograr la inclusión, sin importar condición social, país de origen o ingresos. La distancia o el aislamiento no son una barrera, nuestros servicios están a disposición de quien los necesite, sin exclusión, con igualdad y equidad.
Innovación	Enfrentar el día a día con creatividad, mejorando la forma de hacer las cosas	Nuestro desafío como equipo es romper esquemas y paradigmas. Hemos acercado el banco a las personas encontrando nuevas formas de estar presentes, inclusive en los lugares más remotos de nuestra geografía. La tecnología, los procesos y la desmaterialización del efectivo son nuestros principales aliados.
Confianza	Somos más fuertes unidos que separados	Para el equipo CajaVecina la confianza es lo más importante, somos cercanos y conocemos a nuestro cliente, generamos vínculos con el entorno, operador, el usuario, las autoridades y la comunidad en general. El operado es un referente en su comunidad, promoviendo la confianza y seguridad con los vecinos y las autoridades.
Excelencia	Dar lo mejor en todo lo que hacemos	En CajaVecina buscamos equipos comprometidos con dar lo mejor de si mismos. La excelencia es nuestro referente y hacia donde apuntamos con cada uno de los proyectos que nos embarcamos. Confiamos en nuestro talento y capacidades para llegar a los mejores resultados.
Compromiso	Entregamos lo mejor para acercarnos a nuestros clientes	Somos una organización con un proyecto común para la Corporación BancoEstado. Nuestra vocación de servicio nos hace buscar de manera permanente nuevos desafíos, para así seguir mejorando la calidad de vida de los habitantes de nuestro país.
Sostenibilidad	Nuestro rol social contribuye a que el mundo se un mejor lugar	Hoy ser el mejor del mundo ya no es suficiente, hay que ser mejores para el mundo. Por eso, CajaVecina redefine su sentido del éxito, y quiere ser tu mejor vecino mediante la búsqueda constante de prácticas internas y externas con efecto socio ambiental positivo. Así, a través de nuestro rol social contribuir a que el mundo sea un mejor lugar.

Anexo 3: Tabla comisiones pago operadores

Tarifario:

Cantidad de Transacciones	Tarifa (\$)
Desde 3500	55
Desde 3000 hasta 3499	50
Desde 2500 hasta 2999	48
Desde 2000 hasta 2499	46
Desde 1500 hasta 1999	44
Desde 1000 hasta 1499	42
Desde 1 hasta 999	40

Anexo 4: Resultados estudio de impacto de CajaVecina en ingresos del negocio.

Estudio evaluó el impacto de CajaVecina en el saldo promedio mensual de la cuenta de operador, en un periodo de 12 meses tras la incorporación del servicio.

	Saldo promedio mensual de medio de pago			
	Aumento en pesos	Aumento en porcentaje		
		1+2. Total	1. Posibles ventas	2. Comisiones
Muestra Completa	190.783	35,3	21,3	14,0
Género dueño comercio				
Mujeres	166.985	33,7	18,8	14,9
Hombres	242.071	37,6	25,3	12,3
Pobreza Multidimensional (*)				
Menor al promedio nacional	232.149	44,5	30,3	14,2
Mayor al promedio nacional	161.401	29,1	15,3	13,8
Otros Servicios Financieros (*)				
Sin otros servicios financieros	253.028	31,7	23,1	8,6
Con otros servicios financieros	186.920	35,6	21,1	14,5
Ruralidad (*)				
Pob. rural mayor o igual a 50%	197.072	39,0	25,2	13,7
Pob. rural menor o igual a 50%	189.374	34,7	20,7	14,0

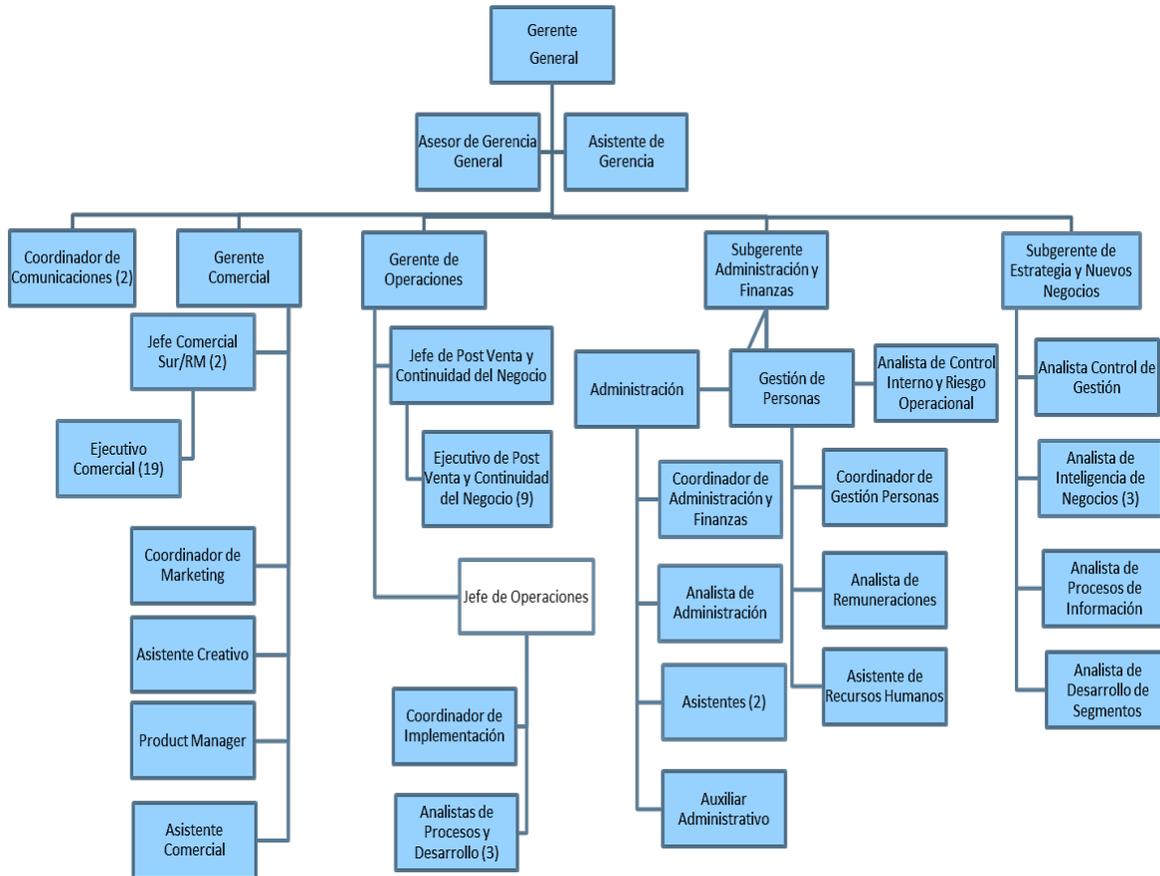
(*) Se refiere a comercios ubicados en comunas con las características que se describen. Por ejemplo, en pobreza multidimensional, menor al promedio nacional se refiere a CV ubicadas en comunas con menor pobreza multidimensional que la media nacional.

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

El estudio concluye que a nivel global la incorporación de CajaVecina en el negocio tiene el impacto de aumentar los saldos promedio de los comercios en 35,3%, con 21,3 puntos porcentuales asociado a posibles mayores ventas y 14,0 puntos porcentuales asociado a comisiones.

Anexo 5: Organigrama CajaVecina



Anexo 6: Arquetipos Operadores

PERFIL OPERADOR_ Periferia / CajaVecina le ofreció el servicio

HOLA, SOY

ROSA SOTO,

OPERADORA DE CAJAVECINA
HACE 10 AÑOS



“CajaVecina es un gran servicio para la comunidad, ya que hace ahorrar tiempo y plata a quiénes no tienen cerca un Banco”

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA

Rosa se entera del servicio a partir del ofrecimiento de un ejecutivo de Banco. Ella siente que mantener CajaVecina es un deber, ya que sus vecinos lo necesitan, ella sabe del beneficio que otorga a su comunidad al acercar el Banco al barrio y además le contribuye a su ingreso familiar.

¿CÓMO ES?

Tiene 71 años, está casada y tiene 3 hijos. Es dueña de un almacén hace 15 años en Buin. Con él, obtiene el ingreso base de la casa. Participa activamente en la junta de vecinos, siendo un referente en su barrio.

¿QUÉ LE GUSTA?

En su tiempo libre le gusta tejer y realizar reuniones familiares, sin embargo, el absorbente horario del negocio y las labores del hogar no le dejan tiempo para mayores actividades.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

No le gusta sentirse insegura o poco acompañada y le gustaría que cuando tiene algún inconveniente en su negocio, la solución fuera más rápida.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA

No se siente cercana a la tecnología, ella prefiere los encuentros cara a cara, sin embargo, no tuvo mayores inconvenientes para aprender a utilizar el POS.

NECESIDADES



Necesita mayor comunicación con CajaVecina cuando hay nuevos servicios, así como también frente a la incertidumbre de lo que puede pasar en caso de un robo a su almacén.

VISIÓN DE SU CLIENTE



Atiende a su vecino, con quien tiene una relación de confianza dada la cotidianeidad de su relación con ellos, esto genera una relación de mutua cercanía que para ella hace más fácil el entendimiento frente a cualquier eventualidad.

DESEOS

Su deseo es mantener el negocio con clientes en el tiempo, no aspira a un mayor crecimiento, pero sí continuar trabajando en él por muchos años más.

TRANSACCIONES HABITUALES

Lo más común para ella es recibir pagos de cuentas y depósitos, y más esporádicamente realiza pagos de bonos.

CANALES PREFERIDOS



LEYENDA CANALES



[IZO]
The Experience
Design Company

CajaVecina

PERFIL OPERADOR_Centro / CajaVecina le ofreció el servicio

HOLA, SOY

MARÍA GONZALEZ,

OPERADORA DE CAJAVECINA
HACE 7 AÑOS



“Al principio CajaVecina fue de gran ayuda pero ahora ya no me genera mucho valor, de hecho, es lento atender a los clientes cuando vienen a realizar trámites”

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA

María se enteró de CajaVecina por una visita a su negocio, lo que coincidió con las constantes peticiones de sus vecinos para que tuviera el servicio. Si bien considera que en general funciona bien, ha escuchado de varios incidentes que la hacen dudar. Sigue siendo operador porque tiene un vínculo con algunos de sus clientes, especialmente con los de mayor edad, sabe que les facilita mucho su día a día.

¿CÓMO ES?

María tiene 64 años de edad, soltera. Lleva alrededor de 7 años con el servicio de CajaVecina, mujer proactiva y visionaria que tiene un local de panadería y almacén en el centro de Concepción.

¿QUÉ LE GUSTA?

Dentro de sus pasatiempos está organizar actividades con sus familiares más cercanos, cuidar de sus gatos y pasar tiempo acompañando a su madre.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

Que no le hayan cumplido la promesa de no instalar otras sucursales de CajaVecina en un radio determinado cercano a su negocio. Esto ha hecho que el servicio ya no le resulte tan atractivo.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA

Utiliza básicamente las tecnologías para mantenerse en contacto con su entorno, pero también realiza transacciones bancarias a través de su celular.

NECESIDADES



Necesita claridad de los beneficios que le genera tener CajaVecina, también una actualización formal de los códigos que han sido incluidos en el tiempo que lleva operando.

VISIÓN DE SU CLIENTE



La mayoría de sus clientes son personas de su comuna, ya que no le otorga el servicio a cualquier persona. Las relaciones de confianza con sus clientes son las que la tienen segura de cualquier evento delictivo.

DESEOS

Tiene la idea de expandir su negocio a una nueva sucursal, con el fin de comenzar una cadena con los productos que ofrece.

TRANSACCIONES HABITUALES

Lo más común son trámites bancarios a quienes no alcanzan el horario habitual del banco. También genera algunos pagos de servicios básicos.

CANALES PREFERIDOS



LEYENDA CANALES



PERFIL OPERADOR_ Periferia / Busca voluntariamente ser operador

HOLA, SOY

JUAN MUÑOZ,

OPERADOR DE CAJAVECINA
HACE 1 AÑO



"No puedo negar que CajaVecina ha sido de gran ayuda para mi negocio, pero cuando he tenido algún problema he sido yo el que he tenido que dar la cara frente a los clientes"

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA

Juan conoció el servicio a través de lo que le comentaban sus vecinos, lo vio como una oportunidad de ayudarlos a que no tengan que desplazarse tanto para hacer sus trámites. Además, había observado a otros comercios con CajaVecina y le interesaba incluirlo en su local.

¿CÓMO ES?

Juan es padre de un hijo, casado y tiene 43 años de edad. Hasta hace poco era un trabajador agrícola y juntó sus ahorros para instalar un negocio de abarrotes y confitería en Nancagua.

¿QUÉ LE GUSTA?

A Juan le agrada la jardinería, tiene un espacio destinado al cultivo de sus plantas, a las que dedica gran parte de su tiempo libre.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

Si bien no son recurrentes los problemas que tiene, necesita una solución rápida cuando estos ocurren. Le frustra no poder resolver contingencias y la falta de resolución por parte de CajaVecina.

SU RELACION CON LA TECNOLOGÍA

No se considera tecnológico ya que solo se relaciona a través de chats con sus cercanos.

NECESIDADES

Que la señal se encuentre siempre disponible para efectuar todo tipo de trámites en el momento. Le gustaría que CajaVecina tuviera más en consideración a los operadores y no solo en la instalación.

VISIÓN DE SU CLIENTE

Atiende a vecinos y amigos con los cuales tiene una relación muy cercana. En ocasiones cuando el servicio no está disponible por cupo o señal, sus clientes le dejan el dinero para realizar la transacción más tarde.

DESEOS

Su objetivo es mantener el negocio de manera estable y comprar un terreno en un lugar más retirado del pueblo para construirse una casa más grande.

TRANSACCIONES HABITUALES

Realiza mayoritariamente pagos de servicio, pero también efectúa a diario depósitos y transferencias.

CANALES PREFERIDOS



LEYENDA CANALES

-  Teléfono
-  Web
-  Mail
-  RRSS
-  Sucursal
-  Negocio CajaVecina

[IZO]
The Experience
Design Company

CajaVecina

PERFIL OPERADOR_Centro / Busca voluntariamente ser operador

HOLA, SOY

LUIS PÉREZ,

OPERADOR DE CAJAVECINA
HACE 5 MESES



“CajaVecina es una oportunidad de hacer crecer mi negocio de manera mucho más rápida, con el fin de lograr mis objetivos en el menor plazo posible”

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA

Luis se entera de CajaVecina al buscar alternativas que le permitan incrementar la cantidad de personas que visitan su negocio. Considera que el servicio es un aporte para el incremento del flujo de su clientela y aumento de sus utilidades.

¿CÓMO ES?

Tiene 37 años de edad, está divorciado y es padre de 2 hijos. Es técnico profesional y hace algunos meses optó por tener un pequeño negocio de paquetería dentro de una galería en pleno centro de Santiago.

¿QUÉ LE GUSTA?

En sus tiempos libres le gusta jugar fútbol, descansar y estar con sus hijos. Le gustaría tener más tiempo, tiene una agenda muy ajustada por su nuevo negocio y otras actividades que le generan más ingresos.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

Le frustra no tener tiempo para hacer todo lo que le gustaría. Le molesta la poca inmediatez de las soluciones y siente que el cupo es insuficiente para realizar todas las gestiones en un día.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA

Se siente cercano a la tecnología, ya que utiliza activamente las redes sociales y su computador personal.

NECESIDADES



Tener un cupo adecuado al flujo de clientes que tiene. Necesita soluciones rápidas que se ajusten a las exigencias de clientes que están de paso y valoran la rapidez.

VISIÓN DE SU CLIENTE



Es un cliente que viene de paso, con el cual no existe algún vínculo. Lo que busca mayoritariamente es un servicio rápido y efectivo.

DESEOS

Sus objetivos hoy en día son estabilizar su negocio y poder mantenerse solo con los ingresos que le proporciona este.

TRANSACCIONES HABITUALES

Cuenta como medio de pago para transacciones de otros locales de la galería. También realiza muchas transacciones bancarias para quienes van de paso por el lugar.

CANALES PREFERIDOS



LEYENDA CANALES



Anexo 7: Segmentación – Distribución de usuarios por región:

Clientes por Región	
Arica	1,4%
Tarapacá	1,9%
Antofagasta	3,0%
Atacama	1,9%
Coquimbo	4,9%
Valparaíso	10,3%
Metropolitana	38,0%
O'Higgins	6,1%
Maule	7,1%
Bío-Bío	9,7%
Araucanía	6,4%
Los Ríos	2,5%
Los Lagos	5,3%
Aysén	0,7%
Magallanes	0,9%

Anexo 8: Segmentación – Distribución etaria

Rangos de Edad	
12-17	2,8%
18-24	19,9%
25-34	25,6%
35-44	17,5%
45-49	8,1%
50-65	19,5%
65-MAS	6,6%

Anexo 9: Segmentación – Distribución según nivel educacional

Educación	
Básica	21,0%
Media	64,3%
Téc. Incompleto	1,9%
Téc. Completo	6,8%
Univ. Incompleto	2,6%
Univ. Completo	2,3%
Postgrado	0,1%
Sin Instrucción	1,0%
Sin Información	0,0%

Anexo 10: Segmentación – Distribución de renta

Rangos de Renta	
000-000	6,9%
001-199	41,3%
200-399	34,6%
400-599	17,1%
600-799	0,0%
800-999	0,0%
1MM-2.9MM	0,0%
3MM-MAS	0,0%

Anexo 11: Arquetipos usuarios

PERFIL CLIENTE_ Periferia / Relación cercana con Operador

HOLA, SOY
ESTER PIZARRO,
CLIENTE DE CAJAVECINA
(TERCERA EDAD, JUBILADA)



"CajaVecina me ha ayudado mucho, ya que ahora no tengo que ir al banco a hacer filas, ni gastar plata en locomoción"

¿CÓMO ES?

Tiene 85 años de edad, jubilada, es viuda, madre de 4 hijos y abuela de 10 nietos. Es dueña de casa y lleva más de 50 años viviendo en el mismo barrio en San Bernardo. Posee severas limitaciones físicas por la edad.

¿QUÉ LE GUSTA?

Le gusta cuando sus hijos la visitan y le llevan a sus nietos. Su pasión es cocinar para su familia y tejer ropa para sus seres queridos en sus tiempos libres.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

Le frustra no poder moverse con facilidad y tener tantas limitaciones físicas. Le gustaría que siempre hubiese cupo en la CajaVecina para no tener que volver a ir nuevamente.

NECESIDADES

Recibir un buen trato y que no la engañen. Que entiendan que le cuesta desplazarse y que necesita recibir ayuda en el pago de sus cuentas y en el cobro de su pensión.

RELACIÓN CON OPERADOR

Tiene una relación cercana, la asesoran y educan, si no hay cupo vuelve más tarde, conoce a la gente del barrio y se siente cómoda realizando transacciones en el local de siempre.

DESEOS

Su mayor deseo es tener una vejez tranquila, poder disfrutar de sus nietos y no tener que estar preocupada de su pensión.

TRANSACCIONES HABITUALES

Va una vez al mes a cobrar su pensión siempre en la misma fecha, y otras dos o tres veces más a pagar cuentas con efectivo.

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA

Ester supo de CajaVecina por recomendación de su vecina, en un principio le dio desconfianza y poca seguridad, pero ahora siente que le solucionó la vida.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA

No hace uso de tecnología ya que no se maneja muy bien con ella, usa solo el celular para recibir y realizar llamadas a sus familiares y conocidos.

CANALES PREFERIDOS

TELÉFONO, PPS, SUCCURSAL, NEGOCIO CAJAVECINA

LEYENDA CANALES

teléfono	PPS
Web	Succursal
Mail	Negocio CAJAVECINA

[IZO] The Experience Design Company
CajaVecina

PERFIL CLIENTE_ Periferia / Sin relación con Operador

HOLA, SOY
FERNANDO TAPIA,
CLIENTE DE CAJAVECINA

(PADRE DE FAMILIA, TRABAJADOR INDEPENDIENTE)



"CajaVecina me parece buena, es una gran idea acercar el banco al barrio ya que hace que todo sea más fácil y cómodo, pero hay muchas negocios que no tienen cupo"

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA

Fernando supo de Caja Vecina por publicidad en la televisión y por un negocio que tiene cerca de su casa.

¿CÓMO ES?

Tiene 49 años, casado y con dos hijas. Actualmente es emprendedor, puso una empresa de fletes en Doñihue. Entrena con su equipo de fútbol una vez a la semana.

¿QUÉ LE GUSTA?

Su tiempo libre lo dedica a estar con sus hijas y esposa. También es presidente del club deportivo de Doñihue y es parte de un equipo de fútbol.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

Le frustra no tener un trabajo más estable y no poder dar mejor situación a su familia. Le molesta cuando no hay cupo en la CajaVecina y tiene que buscar otra.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA

Tecnología media avanzada, usa APP del banco para ver saldo y algunas transferencias. Tiene un smartphone, lo usa para tener el calendario de la empresa a la mano y para poder ponerse en contacto con sus trabajadores.

NECESIDADES

Rapidez, diversidad de servicios en un mismo lugar y facilidad de acceso a la CajaVecina.

RELACIÓN CON OPERADOR



No hay relación de amistad, sino de conocido y de vecino. Hay veces que quien atiende tienen muy mala voluntad. Siempre lo atiende alguien distinto.

DESEOS

Le gustaría que su empresa se transforme en una gran empresa de transportes y después dejársela a sus hijas para que la manejen.

TRANSACCIONES HABITUALES

Realiza regularmente pago de cuentas y transacciones bancarias. Usa efectivo y tarjeta.

CANALES PREFERIDOS



LEYENDA CANALES



PERFIL CLIENTE_Centro / Relación cercana con Operador

HOLA, SOY
MÓNICA PINO,
CLIENTE DE CAJAVECINA
(DUEÑA DE CASA)



"CajaVecina me da confianza, ahorro tiempo y siempre puedo hacer mis trámites ya que me coordino con quien me atiende"

¿CÓMO ES?
Tiene 53 años, esta casada y es madre de 3 hijos. Es dueña de casa y esporádicamente realiza trabajos independientes. Vive en La Serena y va dos veces a la semana a un centro deportivo de la Municipalidad.

¿QUÉ LE GUSTA?
Su tiempo libre lo dedica a sus hijos y marido. Hace poco tiempo se inscribió en clases de zumba cerca de su casa.

¿QUÉ LE FRUSTA?
Le frustra no haber sacado una carrera profesional. En CajaVecina le molesta cuando no hay cupo, pero tiene confianza con quien la atiende y deja el efectivo.

NECESIDADES 
Que los trámites sean rápidos y en horario flexible para poder organizar su rutina. El trabajo de la casa le consume la mayoría de su tiempo.

RELACIÓN CON OPERADOR 
Cercana y de confianza. Tiene su celular y lo llama cuando necesita algo. Le deja el efectivo y le guarda cupo cuando no está disponible el sistema.

DESEOS  
Le gustaría tener una parcela y poder tener una vida más tranquila junto a su familia.

TRANSACCIONES HABITUALES
Realiza pago de cuentas y algunas transacciones bancarias. Utiliza pago con tarjeta y va todas las semanas.

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA
Mónica supo de CajaVecina porque lo vio en la publicidad y le gustó la comodidad y facilidad para hacer trámites en un lugar que le queda cerca de su casa.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA 
Su manejo de tecnología es nivel medio, utiliza celular y redes sociales para comunicarse con sus familiares y conocidos.

CANALES PREFERIDOS   

LEYENDA CANALES

 Teléfono	 SMS
 Web	 Social
 Mail	 Negocio CAJAVECINA

IZO The Experience Design Company
CajaVecina

CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

PERFIL CLIENTE_ Centro / Sin relación con Operador

HOLA, SOY

ALEJANDRO PINTO,
CLIENTE DE CAJAVECINA

(ESTUDIANTE UNIVERSITARIO)



"CajaVecina es muy útil porque viajo constantemente. Me gusta la flexibilidad de horario y que el servicio sea fácil y rápido"

CÓMO SE ENTERÓ DE CAJAVECINA

Alejandro supo de CajaVecina porque un amigo de la universidad, que tampoco es de Santiago se lo recomendó. Luego averiguó a través del Banco cómo podría utilizar el servicio.

¿CÓMO ES?

Tiene 23 años, es de Osorno y estudia Kinesiología en la Universidad Andrés Bello en Santiago. Realiza trabajos part-time y pololea hace 2 años.

¿QUÉ LE GUSTA?

Le gusta viajar una vez al mes a visitar a su familia y amigos en el sur. Juega fútbol con sus compañeros de universidad una vez por semana.

¿QUÉ LE FRUSTRA?

Le frustra que no alcance el dinero para hacer todas las actividades que le gustaría. En CajaVecina le molesta cuando no hay saldo disponible y cuando le exigen un "mínimo" en recargas.

SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA

Tiene un computador personal que usa constantemente para sus estudios y celular para RRSS.

NECESIDADES

Necesita disponibilidad de horario, que le permita acceder a varios negocios con CajaVecina y una amplia gama de servicios.

RELACIÓN CON OPERADOR



No hay mayor relación, si no hay cupo busca otra alternativa. Siente que quienes atienden privilegian a vecinos por sobre otros clientes.

DESEOS

Terminar pronto su carrera para tener un trabajo estable que le haga tener un ingreso mensual acorde a sus necesidades.

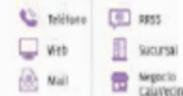
TRANSACCIONES HABITUALES

Tiene CuentaRUT y realiza regularmente giros y recargas de celular.

CANALES PREFERIDOS



LEYENDA CANALES



Anexo 12: Estudio de Salud de marca y posicionamiento

Fase cualitativa:

	Hombres y mujeres C3 D			Total
	Antofagasta	Santiago	Concepción	
30 a 55 años	1	1	1	3
56 a 75 años	1	1	1	3
Total	2	2	2	6

Fase cuantitativa:

SEGMENTOS	ESTRATOS	MUESTRA
CIUDAD	Antofagasta	120
	Santiago	360
	Valparaíso	120
	Concepción	120
	Temuco	120
GSE	C2	280
	C3	280
	D	280
EDAD	18-24	210
	25-34	210
	35-45	210
	46 y más	210
GENERO	Hombre	420
	Mujer	420
Total		840

Apertura de información:

SEGMENTOS		SEXO	MUESTRA
CIUDAD	Antofagasta	Hombres	60
		Mujeres	60
	Santiago	Hombres	180
		Mujeres	180
	Valparaíso	Hombres	60
		Mujeres	60
	Concepción	Hombres	60
		Mujeres	60
	Temuco	Hombres	60
		Mujeres	60
Total			840

SEGMENTOS	EDAD	MUESTRA
Hombre	18-24	105
	25-34	105
	35-45	105
	46 y más	105
Mujer	18-24	105
	25-34	105
	35-45	105
	46 y más	105
Total		840

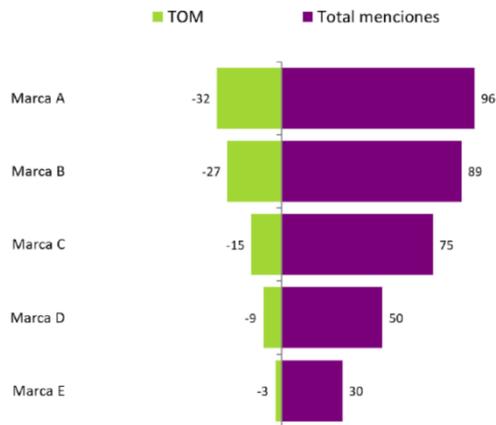
CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Zona Geográfica	EDAD	MUESTRA
Santiago	18-24	90
	25-34	90
	35-45	90
	46 y más	90
Antofagasta	18-24	30
	25-34	30
	35-45	30
	46 y más	30
Valparaíso	18-24	30
	25-34	30
	35-45	30
	46 y más	30
Concepción	18-24	30
	25-34	30
	35-45	30
	46 y más	30
Temuco	18-24	30
	25-34	30
	35-45	30
	46 y más	30
Total		840

SEGMENTOS	Zona Geográfica	EDAD	MUESTRA
Hombre	Santiago	18-24	45
		25-34	45
		35-45	45
		46 y más	45
	Regiones (Antofagasta, Valparaíso, Concepción, Temuco)	18-24	60
		25-34	60
		35-45	60
		46 y más	60
Mujer	Santiago	18-24	45
		25-34	45
		35-45	45
		46 y más	45
	Regiones (Antofagasta, Valparaíso, Concepción, Temuco)	18-24	60
		25-34	60
		35-45	60
		46 y más	60
Total			840

Conocimiento de marcas



Mapa de Posicionamiento

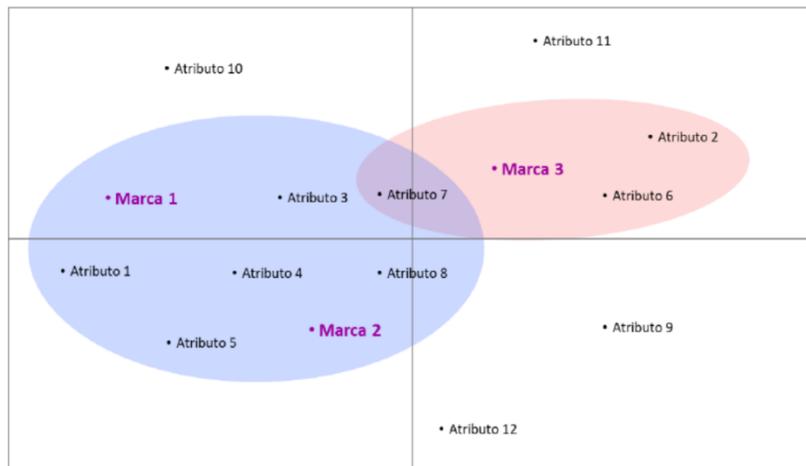
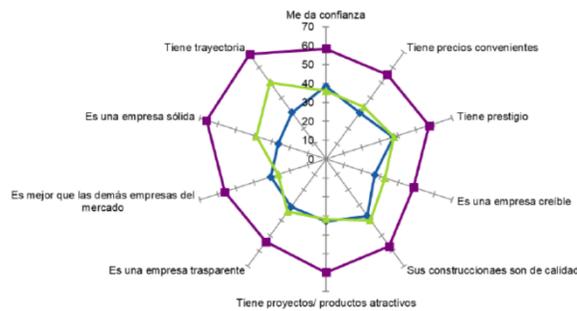


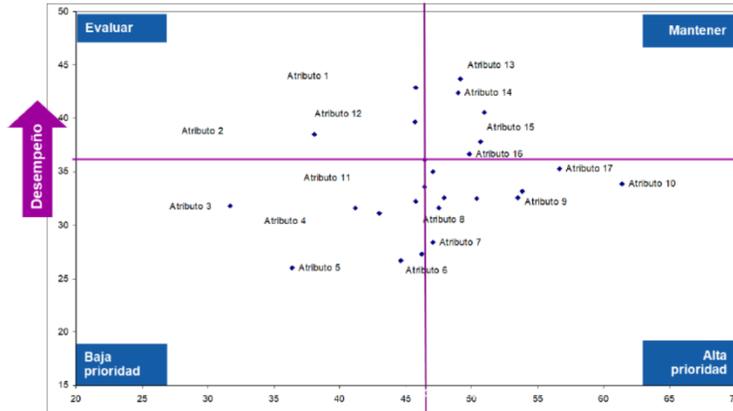
Imagen de marcas en base a asociación a atributos



CajaVecina

En todo Chile, a la vuelta de la esquina

Análisis de fortalezas y debilidades de cada Marca



Anexo 13: Campaña de Verano 2019 CajaVecina



Anexo 14: Customer Journey Map To BE – Operadores CajaVecina

Customer Journey Map To Be



CANALES

- Ampliar canales para descubrir el servicio, no se propone un canal único, sino que el objetivo es que **potenciales operadores descubran el servicio** a través de canales digitales, canales físicos, experiencias y testimonios de terceros.
- Se propone potenciar especialmente **los testimonios y experiencias de operadores actuales**, amigos y familiares, con el fin de **transmitir la esencia del servicio desde una perspectiva cercana** que se puedan identificar.
- Poder encontrar **mayor información del servicio** y su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

- Desde los inicios de CajaVecina se **promovía el servicio mediante medios digitales como anuncios en la TV**, se propone **retomar esta iniciativa** promocionando el servicio pero además detallando todas las **transacciones que se pueden realizar, la amplia lista de convenios, la gran presencia de negocios a nivel país y los beneficios** que trae tanto para el operador como para su comunidad.
- Se propone **ampliar el rubro de "negocios" a otros sectores** donde si bien no existe un negocio propiamente tal, alguien pueda optar a tener una CajaVecina que **sirva de ayuda y conexión a sus vecinos y comunidad cercana**.
- Potenciar el tema del **compromiso** que requiere por parte del operador para el buen funcionamiento del servicio.

Customer Journey Map To Be



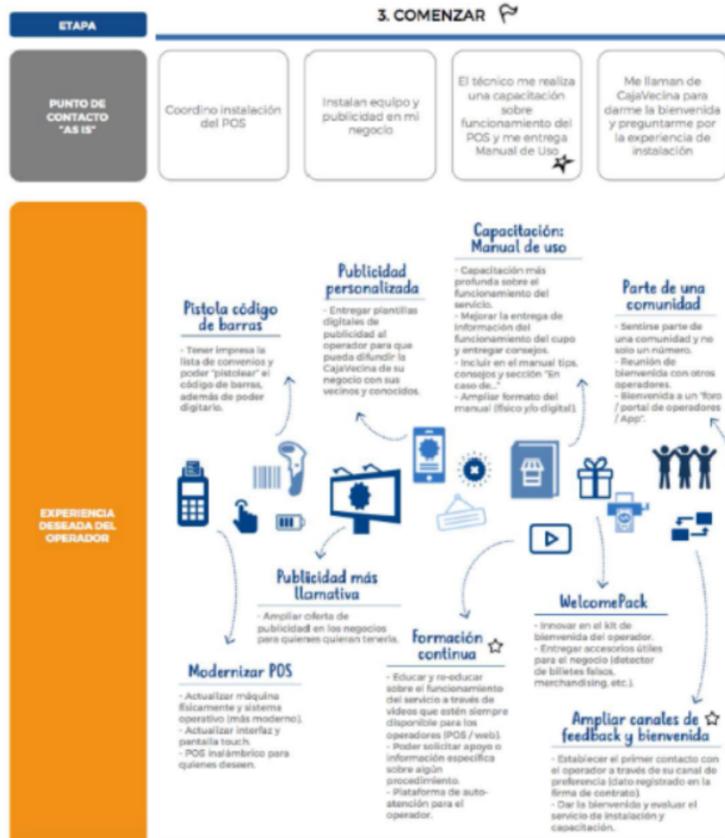
CANALES

- Se propone **mantener canales actuales de esta etapa y ampliar canales para el proceso de postulación** y entrega de documentación por parte de los operadores.
- Se sugiere que la **firma del contrato pueda ser en el mismo negocio**, situación que sólo ocurre en la actualidad cuando CajaVecina contacta al potencial operador, no en el caso de aquellos operadores que postulan al servicio voluntariamente.
- Es importante **entregar información en tiempo real** del proceso de postulación, esto otorga seguridad, confianza e interés en el postulante.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda **homologar el proceso de postulación**, ya que en la actualidad el proceso es muy distinto si una persona fue contactada por CajaVecina o si esa persona por iniciativa propia postula al servicio.
- Se propone entregar **información clara sobre los requerimientos, procesos y plazos asociados**.
- Al operador le gusta sentirse especial y no ser atendido por una persona al azar, por lo mismo, se propone tener **un Ejecutivo asignado** con el cual el potencial operador pueda empatizar, mantener una relación y sentir la cercanía de la compañía.
- En la firma del contrato, al operador le gustaría **optar por un seguro** (robos, asaltos, cámaras, etc.) y es en esta misma instancia donde se recomienda crear una **"hoja de vida del operador" especificando canales de preferencia, tipo de publicidad** y otros.

Customer Journey Map To Be



CANALES

- En esta etapa el principal canal es el presencial, donde en el negocio del operador suceden diversas interacciones.
- Al operador le gusta que **vaya un técnico a instalar el servicio a su negocio**.
- Se propone **ampliar los canales de comunicación del operador con CajaVecina**, que comienza luego de la instalación del POS.
- Se proponen **canales digitales** como apoyo de consultas, capacitación de operadores y bienvenida a la Compañía.

RECOMENDACIONES

- En esta etapa suceden muchas interacciones simultáneas por lo que se recomienda **diseñar bien la experiencia que se quiere entregar** al nuevo operador.
- **La instalación del equipo debe ser Impecable**, el POS debiera ser más moderno y contar con tecnología de punta.
- **Se recomienda re-diseñar la capacitación que se realiza en terreno**, se puede contar con otros materiales de apoyo físicos además del manual con el fin que el operador pueda formarse continuamente. A su vez se debiera **entregar un acceso al "portal / App / foro, etc."** del cual será parte el nuevo operador (Comunidad Operadores CajaVecina).
- El tema de la publicidad juega un rol importante, **es necesario potenciar e innovar la imagen de los negocios**, siempre y cuando el operador quiera tenerla.

Customer Journey Map To Be

