



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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE UN
NUEVO CANAL DE VENTA PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO,
EN EL SUBSEGMENTO DE LOS MICROEMPRESARIOS URBANOS NO
BANCARIZADOS, DE LA REGIÓN METROPOLITANA**

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

JORGE ANTONIO ECHEGARAY CARMONA

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
ALEJANDRO ANTONIO ROJAS MUSSO**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

El presente documento tiene por finalidad, resolver, la factibilidad técnica, económica y estratégica, de la implementación de un nuevo canal de venta para microempresarios no bancarizados en la Región Metropolitana (RM), para BCI Microempresarios

Existiendo hoy una serie de condiciones externas que podrían, no favorecer esta evaluación, el segmento en cuestión tiene un alto potencial de colocación de créditos. El análisis inicial del potencial de microempresarios No Bancarizados, a nivel nacional como a nivel regional, en la RM, se estiman en MM\$1.314 y MM\$454 respectivamente.

Solo un 30% aprox. de los microempresarios de la RM, tiene créditos, principalmente de consumo, comerciales y tarjetas de crédito. Los microempresarios son captados en terreno, principalmente por ejecutivos comerciales especializados. Los canales masivos, como proveedores de microempresarios tienen, con un bajo impacto en ventas.

Hoy Bci Microempresarios, distribuye unos 15% de su venta en clientes nuevos No Bancarizados, con tasas de mora mejores a las tasas de mora de la industria para este segmento de microempresarios.

La estrategia propuesta, se centra un canal masivo, de proveedores de microempresarios, con una oferta de valor más atractiva. Con mayor productividad de los ejecutivos, aumentando productos y servicios También aumentaran los puntos de venta, la dotación de ejecutivos y asistentes en comunas con alto volumen de microempresarios.

El proyecto constan de una inversión inicial de MM\$329. Las ventas fluctuarían de MM\$16.570 al año 1, terminando al 5 año en MM\$18.045, con una participación en ventas de un 4,4% al 9% al final del 5 año de evaluación. El flujo de caja proyectado nos entrega un VAN de \$3.846 y una TIR de más de más de 200%, con un margen operacional al 5 año sobre un 8%, lo cual muestra señales claras de un alto potencial de éxito a la propuesta analizada.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	6
2 Descripción del Problema	6
3 Alcance del tema a abordar	6
4 Objetivos	7
5 Objetivos Específicos	7
6 Metodología	7
7 Resultados Esperados	8
2 Diagnóstico de mercado potencial	10
2.1 Tamaño de mercado de microempresarios urbanos en la RM	10
2.2 Estimación de mercado potencial del negocio	13
2.3 N° de microempresarios urbanos de la RM, que fueron atendidos con créditos y montos promedios de los mismos en los últimos años	14
3. Diagnóstico de Clientes	15
3.1 Tipos de microempresarios en distintas categorizaciones	15
3.2 Características de los microempresarios	16
3.3 Necesidades principales de los microempresarios, con acento en la fuentes de financiamiento	21
3.4 Descripción de los procesos de compra y atributos de decisión de los microempresarios cuando adquieren un financiamiento	22
3.5 Análisis de datos de riesgo, respecto a los microempresarios, a los urbanos y en especial a los No Bancarizados	23
4. Análisis Interno del Banco	27
4.1 Descripción del modelo de negocio	27
4.2 Proceso de aprobación de créditos	28
4.3 Proceso de captación de créditos	29

4.4	Descripción de los distintos canales de distribución	30
5	Análisis de la Competencia	35
5.1	Clasificación de los competidores, por tipo de financiamiento que entregan, productos, servicios y segmentos a los cuales se dirigen, con foco en los microempresarios No Bancarizados	35
5.2	Clasificación de los competidores más cercanos	36
5.3	Análisis de los canales de venta que tienen los principales competidores del mercado	38
5.4	Análisis de los procesos de venta que tienen los principales competidores del mercado	39
5.5	Benchmark de los competidores directos, enfocados principalmente, en relación a sus mix de venta y segmentos de microempresarios donde se concentran sus carteras	39
5.6	Estimación de market share	42
5.7	Análisis comparativo entre competidores relevantes y BCI Microempresarios	43
6.	Análisis del Entorno	45
6.1	VariablesEconómicas	45
6.2	Variables Legales	49
6.3	Variables Regulatorias	51
7.	SíntesisEstratégica	54
7.1	Foda del Segmento	54
7.2	Definición de segmento objetivo	57
7.3	Análisis de Factores críticos de éxito	58
8.	Diseño Estratégico	60
8.1	Propuesta de Valor	60
8.2	Mix de Productos	62
8.3	Mix de Servicios	63
8.4	Precios	64

8.5	Canal de Distribución	64
8.6	Estrategia Comunicacional	66
8.7	Mix Promocional	67
8.8	Lineamientos de implementación	67
9	Evaluación Económica	70
9.1	Ratios Comerciales	70
9.2	Ratios de Riesgo del Banco	71
9.3	Ratios Financieros	71
9.4	EERR proyectados	72
9.5	Análisis de Punto de Equilibrio	77
9.6	Análisis de Sensibilidad	78
10	Conclusiones: Viabilidad de implementar el negocio	78
11	Bibliografía	81
12	Anexos	83

1.- INTRODUCCION

El mercado de las microempresas que nace después de la crisis de los 80's y que tiene sus inicios más comerciales con el Banco del Desarrollo como su primer impulsor, pero siendo Banco Estado Microempresas, el que a finales de los 90's transforma este negocio. Este mercado hoy, está teniendo algunas amenazas que están obligando a mirar con más restricciones, a la gran masa de microempresarios No Bancarizados. Tasa Máxima Convencional, Marco Regulatorio SBIF, Ley de Quiebra, Normas Basilea II entre otras, están convirtiendo a este mercado en poco atractivo. Por tanto, la búsqueda de caminos que puedan hacer más rentable este negocio, es una prioridad. Es aquí donde canales de venta nuevos, donde la eficiencia en la captación de clientes (costo de contacto y tasas riesgo), son ventajas que permitirán obtener una diferenciación importante en este mercado.

2.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Dadas las actuales condiciones que se están desarrollando en el mercado del financiamiento para microempresas, resulta cada vez más difícil poder a clientes nuevos y que no tengan endeudamiento, ya que actualmente, de acuerdo al último informe de la Red de Microfinanzas, hay aproximadamente 300 mil microempresarios financiados por alguna entidad financiera sea esta ONG, Cooperativa o Bancos principalmente. Por tanto, hoy quedan casi un millón de microempresarios sin acceso al crédito, y esto básicamente por temas económicos, donde resulta muy caro, tanto por el lado del contacto, como lo relacionado a su rentabilidad (riesgo versus tasa de interés). Es aquí donde, nace la idea de poder diseñar un canal de venta que permita acceder a este segmento de potenciales clientes, aumentando la participación de mercado del banco.

3.- ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El alcance de esta Tesis es básicamente poder probar que existe la manera de poder diseñar un canal de venta que permita aumentar la participación de mercado para el banco en el segmento de los microempresarios No Bancarizados.

Este estudio no tiene como alcance, probar:

- Cuan riesgoso resultaría generar ventas en este subsegmento de microempresarios
- Tampoco tiene como alcance evaluar el impacto, de la aplicación de alguna herramienta tecnológica interna o externa que permita filtrar a estos microempresarios, para así asegurar mejores colocaciones de crédito, en cuanto al riesgo

4.- OBJETIVOS

Análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica de un nuevo canal de venta para aumentar la participación de mercado, en el subsegmento de los microempresarios urbanos no bancarizados, de la Región Metropolitana

5.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Calcular tamaño de mercado potencial de microempresarios en la RM, Urbanos
- Descripción del mercado de microempresarios actuales, relacionados con el financiamiento, identificando productos y servicios que hoy están presentes.
- Describir y analizar los distintos canales de venta que, hoy atienden las necesidades de los microempresarios urbanos de la RM
- Describir el actual mix de clientes microempresas del Banco BCI y en especial foco en los microempresarios nuevos para el banco que son No Bancarizados
- Actuales costos de contacto por canal de venta, para BCI y sus competidores
- Comparar y analizar los principales indicadores de mora del banco respecto a la cartera de microempresarios, con foco en los No Bancarizados
- Desarrollar un análisis estratégico del Banco y su actual entorno
- Generar una estrategia de negocio que permita aumentar las ventas del Banco en el segmento objetivo definido, aplicando una mix de producto, precio, promoción, en énfasis en el nuevo canal de venta
- Evaluar económicamente los costos y beneficios que implicarían al Banco invertir recursos en la implementación de este nuevo canal de venta

6.- METODOLOGÍA

1. Diagnóstico de mercado potencial
 - 1.1. Tamaño del mercado de microempresarios urbanos de la RM
2. Diagnóstico de Clientes
 - 2.1. Tipos de microempresarios en distintos segmentos y subsegmentos
 - 2.2. Características de los microempresarios
 - 2.3. Necesidades principales de los microempresarios, con acento en las fuentes de financiamiento
 - 2.4. Descripción de los procesos de compra y atributos de decisión de los microempresarios cuando adquieren un financiamiento
 - 2.5. Análisis de riesgo, de los microempresarios, urbanos y No Bancarizados
3. Análisis Interno:
 - 3.1. Descripción del modelo de negocio
 - 3.2. Proceso de Aprobación de créditos
 - 3.3. Proceso de Captación de créditos

- 3.4. Descripción de los distintos Canales de Distribución
4. Análisis de la Competencia
 - 4.1. Clasificación de los competidores, por tipo financiamiento que entregan, productos, servicios y segmentos a los cuales se dirigen, con focos en los microempresarios No Bancarizados
 - 4.2. Clasificación de los competidores más cercanos
 - 4.3. Análisis de los canales de venta de los principales competidores del mercado
 - 4.4. Análisis de los procesos de venta de los principales competidores del mercado
 - 4.5. Benchmark de los competidores directos, foco, en relación a sus mix de venta y segmentos de microempresarios donde se concentran sus carteras.
 - 4.6. Estimación de market share
5. Análisis del entorno
 - 5.1. Variables económicas
 - 5.2. Variables legales
 - 5.3. Variables regulatorias
6. Síntesis Estratégica
 - 6.1. FODA del segmento
 - 6.2. Análisis de Factores Críticos de éxito
7. Diseño Estratégico
 - 7.1. Definición de Segmento Objetivo
 - 7.2. Mix de Producto
 - 7.3. Mix de Servicio
 - 7.4. Precios
 - 7.5. Canal de Distribución
 - 7.6. Estrategia Comunicacional
 - 7.7. Mix Promocional
 - 7.8. Lineamiento de implementación
8. Evaluación económica
 - 8.1. Ratios Financieros
 - 8.2. Ratios Comerciales
 - 8.3. Ratios de Riesgo del Banco
 - 8.4. EERR proyectados
 - 8.5. Análisis de Punto de Equilibrio
 - 8.6. Análisis de Sensibilidad
9. Conclusiones: Viabilidad de implementar el negocio

7.- RESULTADOS ESPERADOS

Que con la creación de este nuevo canal de venta, en la captación y pre-evaluación de clientes microempresarios No Bancarizados, podremos obtener los siguientes resultados:

- Tamaño de mercado potencial de microempresarios en la RM y en especial de los microempresarios urbanos, No Bancarizados.
- Mercado de microempresarios actuales, relacionados con el financiamiento, identificando productos y servicios que hoy están presentes.
- Describir y analizar los distintos canales de venta que, hoy atienden las necesidades

de los microempresarios urbanos de la RM.

- Describir el actual mix de clientes microempresas que el banco actualmente y en especial foco en los microempresarios nuevos para el banco que son No Bancarizados.
- Valorizar los actuales costos de contacto que tiene el banco por canal de venta y sus principales competidores.
- Comparar y analizar los principales indicadores de mora del banco respecto a la cartera de microempresarios, con foco en los No Bancarizados.

2. Diagnóstico de mercado potencial

2.1. Tamaño de mercado de microempresarios urbanos en la RM

Para entender la importancia de este mercado de las microempresas debemos dimensionar el tamaño del mismo. Y como este se compara con los otros segmentos de empresas del país.

Como se indicó en la Introducción, este segmento empezó su explotación, por parte de los Bancos, con el Banco del Desarrollo, el cual implanto una banca especializada en la atención de este mercado de microempresas. Luego lo siguió el Banco Estado, que mediante una filial, Banco Estado Microempresas, implanto a finales de los 90's uno de los programas más exitoso a la fecha.

Ha tomado tanta importancia este mercado de empresas que, en la actualidad compiten en él los principales bancos de la plaza, más las principales cooperativas.

Dicho lo anterior, describiremos este mercado:

Total de Microempresas en Chile: De acuerdo al último informe de Sercotec, respecto a la Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile, 2013. El total de las microempresas en Chile al 2011, es 1.336.457

Cuadro N°1: Distribución por tamaño de las empresas formales e informales (2006-2011)			
Tamaño	Casen 2006	Casen 2009	Casen 2011
Unidades Productivas informales (1)	778.245	758.511	708.459
Micro (SII)(2)	608.876	615.788	627.998
Pequeña (SII)(2)	125.405	137.993	161.225
Mediana (SII)(2)	18.309	20.264	23.994
Grande (SII)(2)	9.454	10.249	12.149
Total (3)	1.540.289	1.542.805	1.533.825

Fuente: SERCOTEC, 2013, Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile.

(1) Diferencia entre el total de empresas formales del SII y el total de unidades productivas obtenidas de las Casen 2006, 2009 y 2011

(2) Empresas formales según SII

(3) Número total de unidades productivas equivalentes a la suma de las categorías TCP y POE según Casen 2006, 2009 y 2011

El informe de Sercotec, supone que todas las “Unidades Productivas Informales” (TCP=“Trabajador/a por cuenta propia” y POE=“Patrón/a o Empleador/a”), que se señalan en el cuadro de arriba, son microempresas. Supuesto que comparto, dado las características socioeconómicas, sobre las cuales se realiza la encuesta Casen, que es la base de este número.

Pero este número se puede aproximar más, ya que SII, en su sitio web, nos entrega información de las microempresas formales a los años 2013

Cuadro N2: Numero de Empresas formales (2005-2013) , divididas según nivel de ventas									
Tamaño según Ventas	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Micro	600.614	608.966	610.252	615.278	615.741	618.441	627.966	637.198	647.766
Pequeña	119.474	125.317	131.898	137.113	138.067	149.500	161.388	171.665	179.881
Mediana	17.407	18.309	19.582	20.669	20.264	22.221	24.030	25.838	26.892
Grande	8.727	9.454	10.206	10.501	10.251	11.219	12.159	12.770	13.324
Total según SII	746.222	762.046	771.938	783.561	784.323	801.381	825.543	847.471	867.863

Fuente: DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

De este cuadro podemos concluir dos cosas importantes para este trabajo; primero que las microempresas totales al 2013 (manteniendo constante el número de microempresas informales, de acuerdo a la Casen de 2011), serían de 1.356.225. Segundo que las microempresas formales representan un 74,6% del total de empresas formales que declaran sus ventas en SII, al año 2013.

Cuadro N°3: Distribución Regional de los microempresarios formales desde 2005 hasta 2013										
N° de Microempresas por Región (2005-2013)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% de Participación de cada Región sobre Total 2013
I REGION DE TARAPACA	10.743	11.170	11.457	11.427	11.367	11.530	11.759	11.909	12.273	1,9%
II REGION DE ANTOFAGASTA	17.658	18.057	17.869	18.019	17.954	17.951	18.254	18.460	19.099	2,9%
III REGION DE ATACAMA	9.440	9.691	9.826	9.834	9.999	9.918	10.042	10.167	10.503	1,6%
IV REGION COQUIMBO	24.614	24.977	25.413	25.762	25.702	25.860	25.910	26.115	26.725	4,1%
V REGION VALPARAISO	65.752	66.163	66.100	65.863	64.727	64.809	65.361	65.842	66.575	10,3%
VI REGION DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	33.627	34.350	34.203	34.592	34.673	35.022	35.422	35.831	36.475	5,6%
VII REGION DEL MAULE	45.387	45.665	45.751	46.003	46.052	45.903	45.971	46.480	47.397	7,3%
VIII REGION DEL BIO BIO	65.380	66.816	67.264	67.629	67.562	67.728	69.041	70.755	71.791	11,1%
IX REGION DE LA ARAUCANIA	31.818	32.314	32.374	32.372	32.067	32.270	32.960	33.129	33.798	5,2%
X REGION LOS LAGOS	29.405	29.765	30.152	31.137	32.766	33.513	33.718	34.174	34.822	5,4%
XI REGION AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	4.489	4.586	4.806	4.916	5.011	5.127	5.233	5.370	5.580	0,9%
XII REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	7.061	7.318	7.353	7.421	7.474	7.432	7.483	7.540	7.638	1,2%
XIII REGION METROPOLITANA	230.686	233.661	233.157	235.574	235.330	236.016	240.886	245.378	248.828	38,4%
XIV REGION DE LOS RIOS	13.179	13.449	13.488	13.511	13.725	13.968	14.460	14.774	15.029	2,3%
XV REGION ARICA Y PARINACOTA	10.374	10.534	10.565	10.659	10.473	10.643	10.859	10.847	10.862	1,7%
Sin Información	1.001	450	474	559	859	751	607	435	371	0,1%
Total general	600.614	608.966	610.252	615.278	615.741	618.441	627.966	637.198	647.766	100,0%

Fuente: DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

En el cuadro anterior puede verse el número de microempresarios formales entre 2005 y 2013, distribuido por regiones. Se puede observar en el 2013, que la RM tenía el 38,4% de los microempresarios formales de todo Chile.

Y dentro de la región las comunas con más microempresarios se pueden observar en el Anexo N°3, donde destacan las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes. Con un análisis más detallado de las actividades económicas que conforman los principales rubros de microempresarios de estas comunas, concluiremos que la configuración de comunas con más microempresarios serán otras. Este punto debería quedar resuelto, cuando estimemos el mercado objetivo.

2.2. Estimación de mercado potencial del negocio

De acuerdo al informe 2013, de la Red de Microfinanzas (asociación gremial que reúne a los principales proveedores de financiamiento y servicios a las microempresas en Chile), indica que:

- El 2013 se atendieron con crédito a 255.884 clientes.
- El 2013 Se cursaron más de \$550 mil millones en créditos, un 10,8% más que el 2012
- La monto de crédito promedio cursado el 2013, fue de \$1.3 millones
- La cartera vigente de clientes microempresas con deuda en las entidades que conforman la Red es de 345.336. No olvidar que existen más de 1.3 millones de microempresarios
- Con un stock vigente de \$916 mil millones el 2013.

Dada esta información podríamos decir que existe aún un mercado potencial de clientes microempresas a nivel nacional, que no tienen endeudamiento (No Bancarizados), que debería ser aproximadamente de:

Tabla N°1

Tabla de Valorización Mercado Potencial de Microempresarios en Chile al 2013	
N° de Microempresarios Totales	1.356.225
N° de Microempresarios Bancarizados	345.336
N° de Microempresarios No Bancarizados	1.010.889
Monto Crédito Promedio Cursado	\$1.3 millones
Mercado Potencial en colocaciones	M\$1.314.155.700

Pero como para efectos de esta tesis, este número lo vamos a ajustar a la realidad de la RM, asumiendo que las microempresas informales, distribuyen igual que las microempresas formales a nivel nacional (Ver Cuadro N°3):

Pero además, podemos concluir, aproximando más el número de microempresas a la realidad de los últimos años, la tasa de creación neta de microempresas en Chile es de 0,9, en el periodo 2006 a 2012. (Fuente: Sercotec 2013, Informe de las Micro y pequeña empresas en Chile, página 42)

Entonces, manteniendo, todo lo demás constante:

Tabla N°2: Calculo de Mercado Potencial de Crédito en RM, para No Bancarizados

Tabla de Valorización Mercado Potencial de Microempresarios en la RM al 2014	
N° de Microempresarios Totales	468.711
N° de Microempresarios Bancarizados	119.348
N° de Microempresarios No Bancarizados	349.363
Monto Crédito Promedio Cursado	\$1.3 millones
Mercado Potencial en colocaciones	M\$454.172.210

2.3. N° de microempresarios urbanos de la RM, que fueron atendidos con créditos y montos promedios de los mismos en los últimos años

De acuerdo a los últimos 3 informes; "Informe del Estado de la Microfinanzas en Chile, 2013, 2012 y 2011.

Podemos concluir lo siguiente, que aplican el mismo criterio de separar a las instituciones financieras, de acuerdo a un monto de crédito mayor a \$1 millón y menor a \$1 millón de crédito. Considerando solo las empresas que los últimos 4 años, hayan entregado información en forma continua a este informe, podemos ver que a nivel nacional, los microempresarios que se han atendido con montos de crédito menores a \$1 millón han aumentado en los últimos 4 años. Por el contrario lo microempresarios que se han atendido con monto mayores a un \$1 millón han bajado en los últimos 4 años.

Cuadro N°4: Distribución por Monto de Crédito

Monto Crédito	2013	2012	2011	2010
< 1MM	156.573	132.709	107.470	74.161
> 1MM	99.311	98.163	116.215	135.665
Total	255.884	230.872	223.685	209.826

Fuente: Elaboración Propia

Como las estadísticas que se tienen nos desagregan a nivel regional la colocación de clientes microempresas por región. Se define ocupar como supuesto, que la atención de microempresarios con créditos en los últimos 4 años, de acuerdo a lo informes de la Red de Microfinanzas, distribuye igual al porcentaje de microempresarios formales, que hay en la RM, de acuerdo al SII, al año 2013:

Cliente Microempresarios Formales según SII, en RM: 38,4%

Por tanto los clientes Microempresarios atendidos en la RM en los últimos 4 años, sean estos formales como informales, distribuyen de acuerdo al siguiente cuadro

Cuadro N°5: Distribución anual por microempresarios atendidos

Monto Crédito	2013	2012	2011	2010
< 1MM	60.124	50.960	41.268	28.478
> 1MM	38.135	37.695	44.627	52.095
Total	98.259	88.655	85.895	80.573

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, tenemos que los crédito promedios con lo que fueron atendidos los mismo microempresarios de la RM, separados por tramo de monto de crédito. Menor a \$1 millón y mayor a\$1 millón

Cuadro N°6: Distribución por monto de crédito

Mto Crédito	2013	2012	2011	2010
< 1MM	314	273	300	376
> 1MM	3.805	3.528	3.741	3.041
Total	2.060	1.901	2.020	1.709

Fuente: Elaboración Propia

La principal conclusión de este capítulo, es que existe un potencial de crecimiento en el mercado de las microempresas y en particular con los No Bancarizados, tanto a nivel nacional como se observa en la tabla N° 1 y 2 respectivamente.

Donde la Región Metropolitana representa más del 35% del potencial nacional. A pesar de esto solo se han cursado 21% del potencial total de la RM.

Aunque los datos de los cuadro N° 5 y 6, muestran q ue existen más colocaciones en los tramos de monto <\$1MM, donde los bancos no compiten (ver capitulo N°5), esto se explicaría porque las ONG y Financieras se concentran en la RM, en cambio los Bancos y Cooperativas con mayor cobertura participan en otras regiones, con los distribuyen más su venta.

3. Diagnóstico de Clientes

Como base para realizar este análisis, utilizaremos la Tercera Encuesta de Microemprendimiento, del Ministerio de Economía, Informe de

3.1. Tipos de microempresarios en distintas segmentos y subsegmentos

Lo primero es describir, es que la microempresas en Chile, se dividen tanto en Urbanas como Rurales, donde la principal diferencia se centra, en que las microempresas Urbanas, se concentran principalmente, en todos aquellos territorios que se describen dentro de los radios urbanos de las distintas ciudades del país. Como ejemplo se puede ver mapa de la RM, en Anexo 4

Por consecuencia, todas las microempresas que se encuentre fuera del radio del Gran Santiago, se clasifican como Rurales.

Como segunda segmentación tenemos la formalidad, que separa a las microempresas formales de las informales. Entiendo como formales a toda microempresa que cumplen con la formalidad tributaria, necesaria para cumplir con su actividad, lo cual corresponde generalmente a:

- Iniciación de Actividades
- Formulario 29 para la declaración del IVA y PPM
- Formulario 22 para la Declaración de Impuestos a la Renta

Entre los microempresarios formales e informales, tenemos los semiformales, que son aquellos que no teniendo la formalidad tributaria mínima (Iniciación de Actividades, Formulario 29 y otros), tiene los permisos mínimos a nivel municipal y otros a nivel ministeriales, como son los feriantes, con sus patentes municipales y los taxistas o colectiveros, con los cartones de recorrido que les exige la institucionalidad vigente.

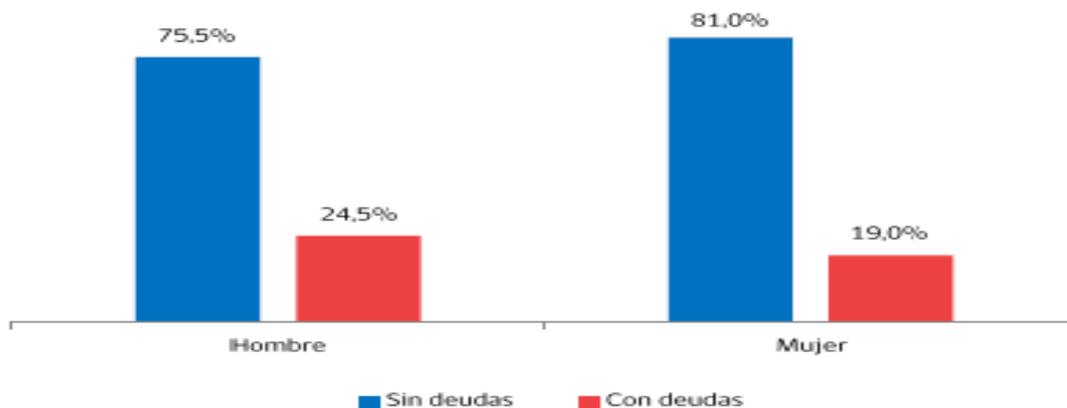
Por último, tenemos los microempresarios informales, que son aquellos, que no tienen ninguna documentación tributaria, ni municipal y tampoco algunos de los permisos que exigen algunos ministerios. Estos microempresarios, en algunos casos manejan registros básicos, en cuadernos o tarjetas de clientes. En otros casos, la única documentación que los avalan, son los documentos que les entregan las municipalidades o Fosis cuando los capacita, cuando compran las maquinas o equipos que obtienen de los subsidios que entregan las distintas entidades de gobierno que los apoyan (Fosis, Sercotec, Corfo, Indap, entre los más importantes)

3.2. Características de los microempresarios

En este punto nos detendremos bastante para poder describir lo mejor posibles a los microempresarios. Para esto, mencionaremos características como:

- 3.2.1. Sexo: Un 62,1% son hombres, mientras que un 38,0% son mujeres. Si esto dato lo cruzamos con tenencia de créditos, podemos observar

Gráfico N°1

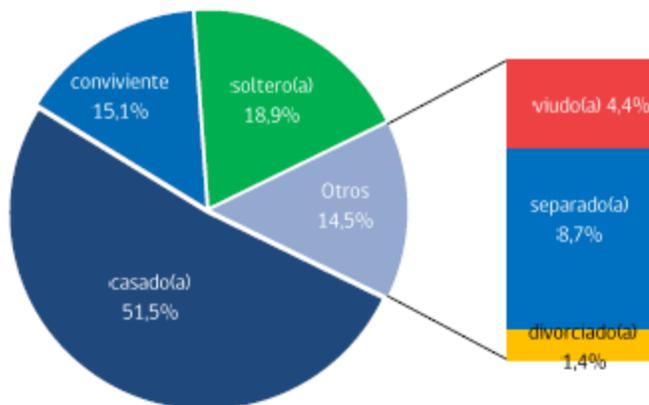


Fuente: Elaboración propia a partir de la III EME.

Que un 24,5% de los hombres tiene deuda relacionada con el negocio, en cambio las mujeres, solo el 19% tiene algún crédito para la microempresa.

3.2.2. Estado Civil: Casados son el 51,5%, solteros el 18,9% y los convivientes son el 15,1%

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia a partir de la III EME.

3.2.3. Rol Familiar: Un 63,1% de los microempresarios son jefes de hogar, un 16,2% al cónyuge del jefe de hogar y un 11,4% al hijo o hija del jefe de hogar

Si el Rol Familiar los cruzamos con el sexo, la información que obtenemos es relevante respecto a los roles que cumplen tanto el hombre y mujer microempresarias. Por ejemplo, de los hombres microempresarios un 76% corresponde a jefe de hogar y un 4% al cónyuge del jefe de hogar

En cambio las mujeres microempresarias son un 40% las jefas del hogar y un 36% es la cónyuge del jefe de hogar.

Algunas conclusiones, es que cuando el hombre se vuelve microempresario es para generar los flujos necesarios para mantener a la familia o generar más ingresos. En cambio, cuando las mujeres son microempresarias, no solo toman el rol de jefes de hogar, sino que también, en un porcentaje muy mayor a los hombres, en su rol de cónyuges aportan al jefe de hogar en generar más ingresos para el grupo familiar

3.2.4. Edad de los Microempresarios:

La información que tenemos nos indica que los mayores porcentajes de microempresarios se encuentran entre los 35 y 64 años. Dividiéndose en dos grupos de 35 y 44 años con un 18,5% y 45 y 64 años con un 53,1%. El resto se puede observar el gráfico del Anexo N°5

3.2.5. Nivel Educativo y capacitación: Se puede concluir que el 71,9% de los microempresarios tiene una educación básica y media completa o incompleta.

Por otro lado, del total de microempresarios solo un 18,1% ha recibido algún tipo de capacitación para la actividad que realiza. La forma que tiene estos microempresarios para poder financiar estas capacitaciones, es a través de recursos propios o créditos con un 38,3%, recursos públicos con 28,4% (vía Fosis, Sercotec, Prodemu, entre otros). Algunas conclusiones, es que los microempresarios tiene bajo nivel educativo y las habilidades o conocimiento que tiene del negocio, generalmente lo obtienen de la práctica o la herencia que adquieren de sus padres o familiares, cuando estos les traspasan sus negocios o ellos se independizan.

3.2.6. Motivación empresarial:

Un punto importante de la información que obtenemos de esta encuesta, saber cuáles serían las principales razones por las que los microempresarios optan por este camino de desarrollo personal y laboral. Algunas de estas son:

- Obtener mayores ingresos con un 26%
- Encontrar una oportunidad en el mercado 14,4%
- Tomar sus propias decisiones o ser su propio jefe con un 13,6%
- Tradición familiar o herencia con un 12,2%

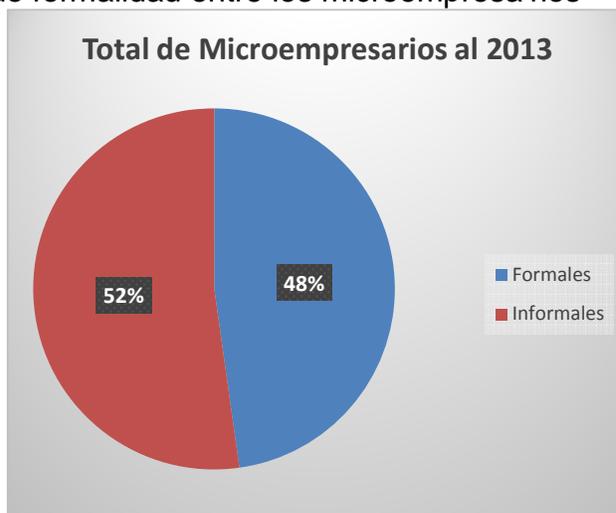
En el Anexo N°6, podrá ver una agrupación que habla sobre las necesidades y oportunidades

3.2.7. Tipos de Actividades:

Estas microempresas se distribuyen en las siguientes distribuciones de actividades, que se detallan en el Anexo N° 2. Se puede observar que actividades relacionadas con comercio, hotelería y servicios son las que concentran los mayores números de microempresarios. En este grupo de rubros, podemos encontrar a los almacenes, botillerías, en general todo el comercio establecido. Además tenemos restaurantes, locales de comida rápida, hospederías, entre otros. Los siguen el rubro Inmobiliario y de actividades empresariales, aquí la minoría son actividades relacionadas con microempresas, pero destacan algunas como arriendos de equipos o de vehículos y en particular todas aquellas actividades que se concentran en “Otras actividades empresariales n.c.p”, donde aquí se encuentran actividades de servicios principalmente de oficios o técnicos. Luego tenemos el transporte, almacenamiento y telecomunicaciones, donde destacan principalmente carga por carretera, algunos prestadores de servicio de traslado y los centros de llamados e internet. Y por último, dentro de las principales tenemos el rubro de las “Industrias”, donde podemos encontrar panaderías, metalmecánicas, tornerías, talleres de ropa, talleres de muebles y algunas zapaterías.

3.2.8. Formalidad: Como se observa en la Gráfico N°4, los microempresarios se agrupan de acuerdo a su formalidad de la siguiente manera

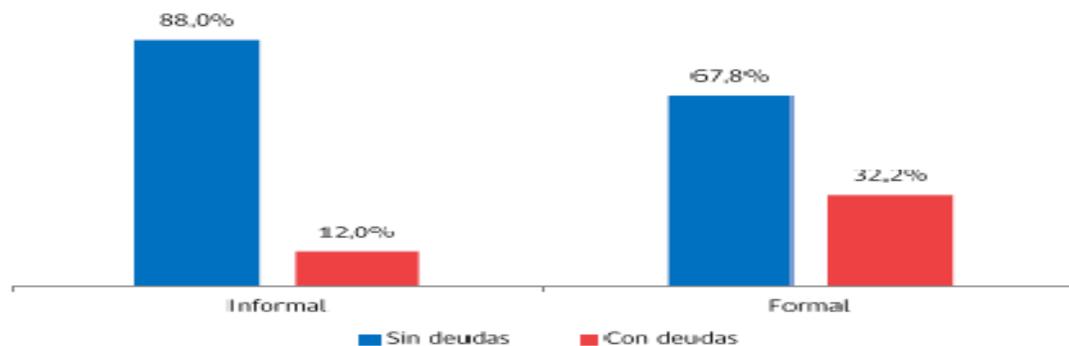
Gráfico N°4: % de formalidad entre los microempresarios



Fuente: Elaboración Propia

Además si esta información la cruzamos con los niveles de deuda, se observa lo siguiente:

Gráfico N°5: Formalidad versus deuda



Fuente: Elaboración propia a partir de la III EME.

Principalmente la microempresas formales, tiene más deuda que las empresas informales. Algunas conclusiones, es que las microempresas informales, dadas son condiciones son menor atractivas por los bancos, como sujetos de crédito, dada la falta de información legal y contable que avale la existencia del negocio.

Otro dato que se puede agregar a este punto, es que según esta encuesta al 2013, 28,4% de las empresas formales, nacen trabajadores independientes (emiten boletas de honorarios), un 53,7% nace como personas naturales que tributan en 1era categoría, un 14,5% como EIRL y SRL y un 3,4% como otro tipo de empresa.

3.2.9. Endeudamiento:

De acuerdo a los resultados de la Tercera Encuesta de Microemprendimiento, los microempresarios concentran sus deudas en instrumentos de consumo, línea de crédito, comerciales y tarjetas de crédito de bancaria y de casas comerciales. Para más detalle ver cuadro N° 7, también otras fuentes que incluyen a las cuentas corrientes como otro instrumento frecuentemente utilizado por los microempresarios. Se puede concluir claramente que los productos financieros actuales, tiene una estructura más dirigida a las personas que los negocios. Es probable también, que resulte más fácil también otorgar este tipo de crédito a los microempresarios, por parte de las instituciones financieras, en términos de regulación y por otro lado, también puede resultar más cómodo a los microempresarios presentar solicitudes de financiamiento para créditos de consumo, que a pesar, de ser más caros respecto a sus tasas de interés, tiene menos condiciones que los créditos comerciales.

Cuadro N°7: Tipos de Deuda

Tipo de Deuda	Porcentaje
Crédito Hipotecario	8,6%
Tarjeta de crédito bancaria	16,0%
Línea de crédito bancaria	21,7%
Préstamo de consumo	40,8%
Préstamo comercial	21,3%
Crédito automotriz	9,6%
Tarjeta de casa comercial	12,0%
Programa de gobierno	11,1%

Crédito instituciones sin fines de lucro	6,9%
--	------

Fuente: Encuesta EME 2013

3.2.10. Razones del No Bancarizado:

Como hemos descrito anteriormente, que los microempresarios bancarizados, está cercano al 30%, entonces existe un 70% que no tiene endeudamiento y por tanto resulta interesante conocer algunas de las razones, que forman de este número. De acuerdo a la Tercera encuesta EME, algunas de las razones que conforman el 70% de microempresarios no bancarizados, son:

Cuadro N°8

Motivo para no solicitar préstamos bancario	Porcentaje
No lo necesita	32,7%
No sabe dónde acudir	1,8%
Desconoce el procedimiento para solicitarlo	2,3%
No le gusta pedir préstamos/créditos	20,0%
No podría hacer frente a los pagos	18,0%
No se lo otorgarían (no cree cumplir con requisitos)	21,0%
No confía en la instituciones financieras	2,8%
Otras	1,2%

Si analizamos las motivaciones con mayor preferencia por los microempresarios, podemos concluir con más de un 70% de los microempresarios, no postula a algún tipo de financiamiento, porque considera que “no lo necesita”, “no se lo otorgarían” y por ultimo “no le gusta pedir préstamos”. Es posible considerar que para a lo menos dos de estas motivaciones, podrían cambiar con más información para el microempresario y mejores alternativas de servicio le podrían entregar cuando este fuera contactado. Para la motivación relación con el gusto o no de pedir créditos, posiblemente malas experiencias anteriores o la falta de información, sumada a prejuicios de comentarios externos, pueden provocar esta respuesta. Y para la motivación “no se lo otorgarían”, se fundamentaría principalmente en falta de información o conocimiento de cuáles son los requisitos que exigen las instituciones financieras para entregar algún tipo de financiamiento.

3.3. Necesidades principales de los microempresarios, con acento en las fuentes de financiamiento

De acuerdo a los resultados de la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, 2013, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, podemos concluir que los microempresarios, de un tramo de venta igual o mayor a UF 800, que sus principales necesidades de financiamiento son:

- Capital de Trabajo: Entendemos esta necesidad como la compra de mercaderías, materias primas e insumos principalmente. Como ejemplo se puede mencionar en este punto, cuando un almacenero pide crédito para compra mercaderías a su proveedor habitual
- Comprar Maquinarias, equipos, herramientas: En este punto podemos incluir los transportistas menores, que solicitan financiamiento para un camión o para los

transportistas de pasajeros, como los taxis y taxis colectivos

- Refinanciamiento, pagar otras deudas: Aquí se considera cuando un microempresario unifica todas las deudas en solo proveedor financiero
- Comprar terrenos, edificios, construcciones: Se trata de financiar la compra de locales propios, particularmente
- Remodelación del lugar de trabajo: Este tipo de financiamiento resulta habitual en microempresarios en procesos de consolidación, ya que sus microempresas, que habitualmente se encuentran en sus propias casas, empiezan a crecer tanto, que sus hogares se vuelven pequeños y necesitan crecer
- Otros

En el Anexo N°7 se observa como distribuyen en el total este tipo de necesidades.

3.4. Descripción de los procesos de compra y atributos de decisión de los microempresarios cuando adquieren un financiamiento

El proceso de compra de financiamiento de un microempresario, nace desde que tiene claro o medianamente claro, cuáles son las necesidades que necesita financiar y que vía financiamiento es una manera.

Cuando el microempresario logra romper con alguna de las razones por las cuales no se acerca a obtener financiamiento (ver cuadro N°8), el camino siguiente se entender a través de cual herramienta de financiamiento, es la más utilizada.

Como se observa en el cuadro N°7, el crédito de consumo es el instrumento principal, seguido por la créditos rotativos, sean estos línea de crédito o tarjetas de crédito, tanto bancarias como de casas comerciales.

Cuando el microempresario, logra decidir financiarse, y se acerca a institución financiera (30% de los microempresarios), su tasa de aprobación se acerca al 95%, de acuerdo a la Tercera Encuesta EME. Entonces la primera conclusión que podemos hacer, es que los microempresarios no obtienen más financiamiento, es principalmente por falta de información que les permita, tomar la mejor decisión financiamiento posible, o sea, falta de educación financiera.

Pero aún tenemos una tasa de clientes microempresarios, que son rechazados por las instituciones financieras, donde las principales razones se detallan en el cuadro de más abajo.

Cuadro N°9, Razones de Rechazo

Razones de rechazo	Porcentaje
--------------------	------------

Falta de garantía	36,9%
Insuficiente capacidad de pago	27,5%
Poca antigüedad de su empresa	7,1%
Problemas con historial crediticio	6,5%
Proyecto considerado como riesgoso	7,7%
Problemas comerciales de sus relacionados (cónyuges o hijos)	5,8%
Otra razón	7,0%
No sabe / No responde	1,4%

Fuente: Tercera Encuesta EME

Es importante destacar que las dos principales razones, por la cuales instituciones financieras rechazan las solicitudes de crédito de los microempresarios, suman más del 50%, donde sobresalen la falta de garantías y una insuficiente capacidad de pago.

De acuerdo datos de la Tercera Encuesta EME, las principales tipos de garantías que exigen las instituciones financieras para otorgar financiamiento a los microempresarios; son los avales, garantías privadas (prendas o hipotecas principalmente) y garantías estatales (Fogape y Fogain). Resulta importante este punto, porque la instituciones financieras exigen garantías, como una manera de poder mitigar el riesgo de no pago de los créditos de los microempresarios y entendiendo que este segmento carecen de garantías personales o avales que cumplan con las exigencias de los bancos, es donde la garantía estatales cumplen un rol importante que permite a los microempresarios poder acceder a financiamiento

Por último, el segundo concepto de rechazo importante de créditos a microempresarios, que es una insuficiente capacidad de pago, tiene una mejor perspectiva de solución, ya que el microempresario, entiendo que su negocio está generando un flujo, suficiente para tener un ahorro o excedente mensual de ingresos, la segunda parte es cuadrar sus necesidades de financiamiento a la realidad de ingresos que tiene.

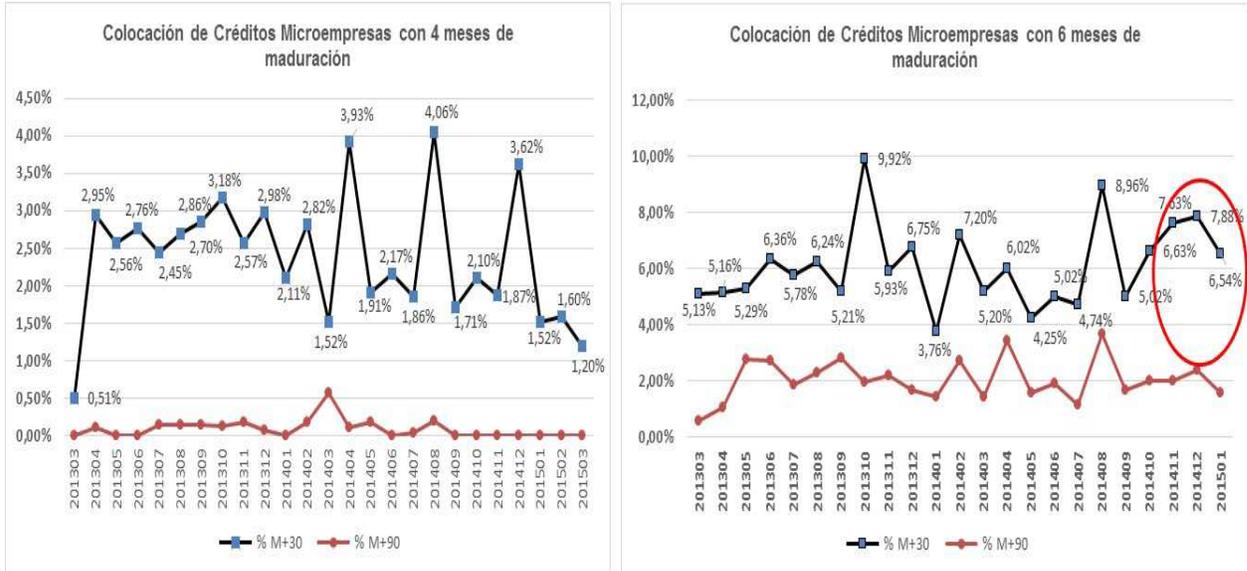
Es mediante, información y conocimiento que esta barrera se puede reducir en forma importante. Aquí es donde la rol del ejecutivo comercial, como asesor toma más valor

3.5. Análisis de datos de riesgo, respecto a los microempresarios, a los urbanos y en especial a los No Bancarizados

En estos gráficos podemos observar la tasa de mora con más de 30 días y con más de 90 días. Separados entre clientes que recién parten con sus crédito versus los mismo clientes con más de 6 meses de entregado el dinero. La principal conclusión es mientras más pasa el tiempo la probabilidad de que un microempresario caiga en mora aumenta.

Grafico N°6: Mora de todos los clientes microempresas en Bci Microempresarios

En estos gráficos, vemos la maduración de los créditos de la mora con más de 30 y más de 90 días. En horizontes de tiempo de 4 meses y 6 meses respectivamente,



después de otorgado un crédito.

Los siguientes gráficos muestran los mismos ratios que los anteriores, en las mismas ventanas de tiempo, pero están separados por tipo de clientes. En este caso, se observan los clientes antiguos

Grafico N°7: Mora de los clientes antiguos de Bci Microempresarios

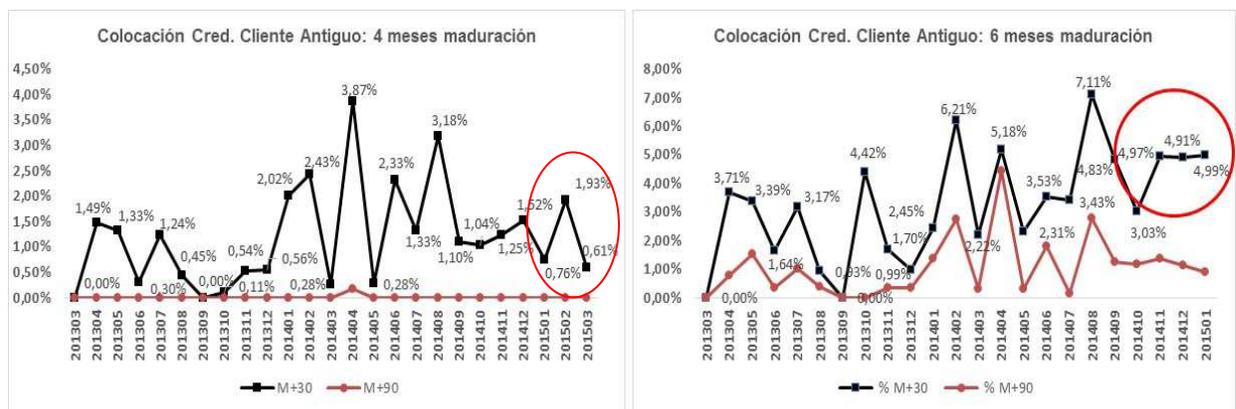
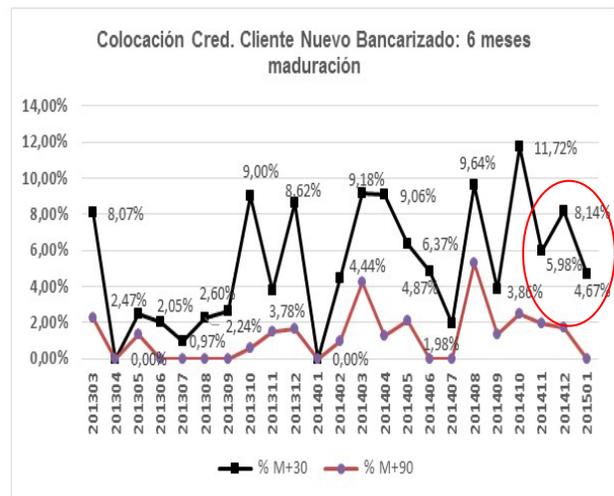
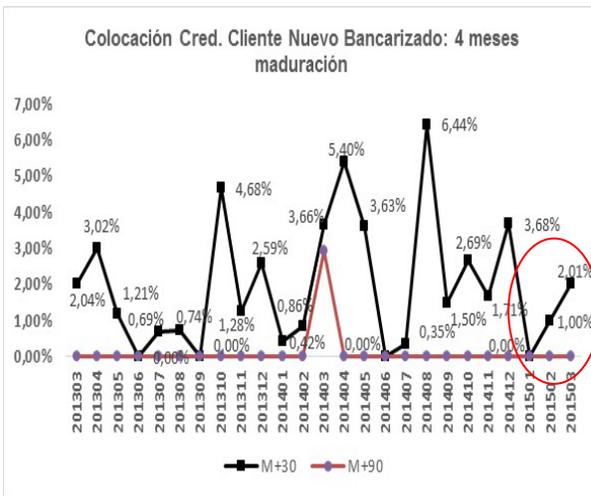
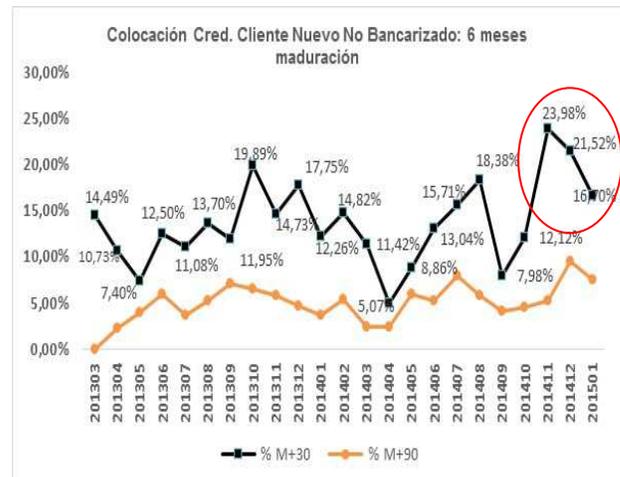
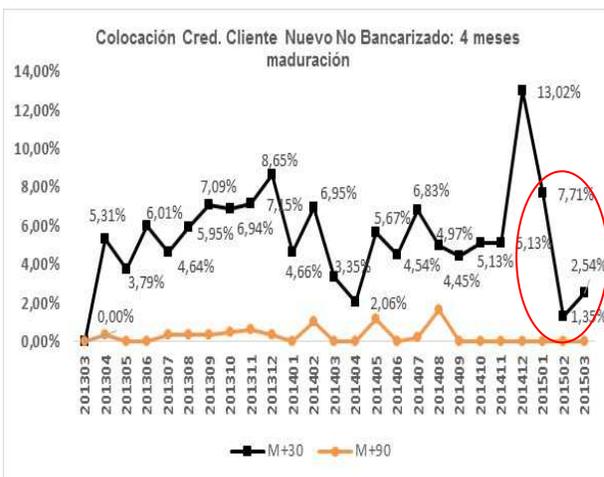


Grafico N°8: Mora de clientes Nuevos Bancarizados



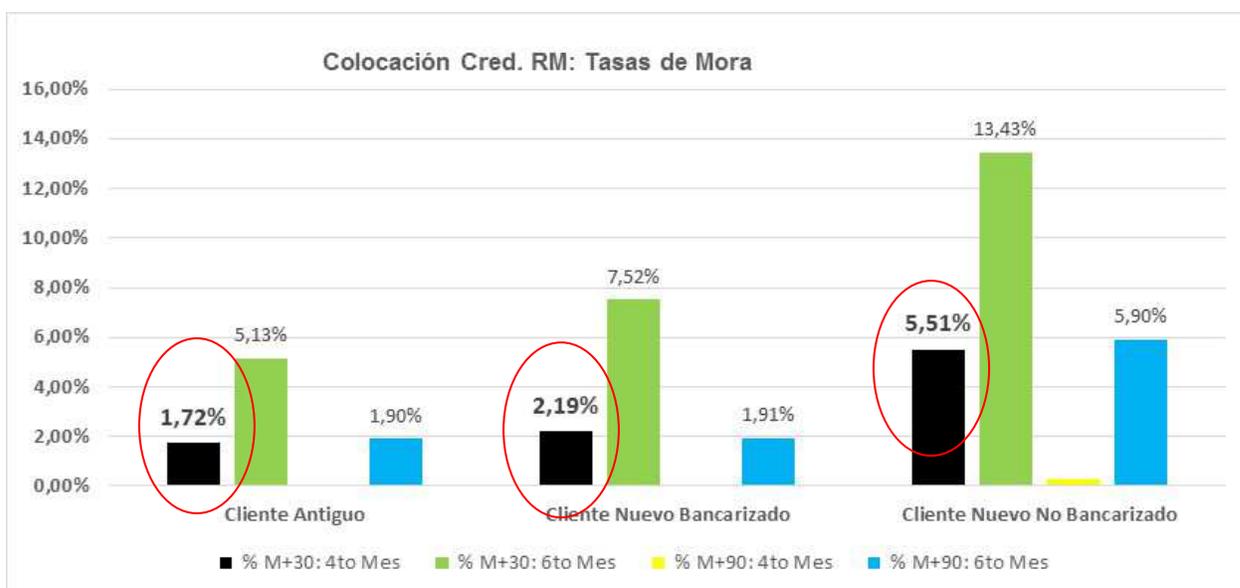
Y estos son clientes Nuevos No Bancarizados, donde las tasas de morosidad, respecto a los dos tipos de clientes son más malas, en las dos ventanas de tiempo

Grafico N°8 Mora clientes nuevos No Bancarizados



Este grafico nos compara las tasas de mora de los clientes antiguos, nuevo bancarizados y nuevo no bancarizados, colocados en la RM. Y la conclusión es la misma que en los gráficos anteriores, los clientes No Bancarizados tiene más mora que los otros tipos de clientes

Grafico N°9: Mora por tipo de clientes en la RM



En el Anexo N° 8 se observa, que actividades de clientes nuevos No Bancarizados, podrían ser las más riesgosas, donde la decisión es seguir trabajando con ellos, cobrando una tasa de interés más alta, o limitamos su atención con condiciones de ingreso al banco más exigentes.

Como conclusión de este capítulo tenemos que los microempresarios son principalmente hombres, con un 62,1%, de los cuales solo un 24,5% tienen deuda. Además en un 63,1% son Jefes de Hogar con un 71,9%, con una educación básica y media completa e incompleta. Distribuyen casi en un 50% y 50% entre microempresarios formales e informales. Respecto a la formalidad, los formales tienen más deuda que los informales, estos básicamente por la falta de documentación que respalde su actividad. Por otro lado, los microempresarios formales nacen como independientes que emiten boletas en un 28,4%, un 53,7% como personas naturales en 1era categoría y 14,5% como EIRL y SRL.

Se puede observar que los microempresarios optan principalmente por los créditos de consumo, esto porque las regulaciones sobre este tipo de créditos son menores que para créditos comerciales. Pero los microempresarios que optan a financiamiento siguen siendo un porcentaje inferior al 50% del total de microempresarios. Estos muchas veces no se bancarizan porque; no lo necesitan, creen que no les otorgarían los créditos y porque no les gusta pedir préstamos. Todas estas razones que aparentemente pueden tener más sentido por falta de información y de entender al financiamiento como una herramienta de crecimiento. Cuando los microempresarios logran tener interés en el financiamiento, los que pasan esta etapa, buscan financiar, como primera necesidad el capital de trabajo y compra de maquinarias y equipos y herramientas, como las principales necesidades. Pero cuando son los microempresarios No Bancarizados, los que obtienen financiamiento, resulta que las tasas de moras son más que un cliente antiguo o nuevo pero con bancarización (ver gráficos 6, 7 y 8). Esto provoca que las condiciones de financiamiento que ofrecen los

bancos sean más restringidas o que aumenten las tasas de interés (esto hoy está restringido a la máxima convencional, ver capítulo N°6)

Si comparamos la mora más 30 de Bci Microempresarios, en total de su colocación, por tipo de cliente, e incluso en los clientes No Bancarizados, se han obtenido mejores que, el 7,4% informado por la Red de Microfinanzas¹

4. Análisis Interno del Banco:

4.1. Descripción del modelo de negocio

En Bci Nova, el nuevo modelo de negocio que se está aplicando, partió como nuevo proyecto en Marzo de 2013, que tiene como embozo a un ejecutivo especialista, el cual es capacitado para poder desarrollar una tarea muy importante, que tiene una mirada comercial como de riesgo. Este negocio se vende por las sucursales de Bci Nova, pero se gerencia como Bci Microempresarios

Primera parte de este modelo tiene que ver con la captación de potenciales por los distintos canales de venta, que se describen más adelante. Este prospecto de cliente se deriva a una ejecutivo microempresarios especialista, que tiene como misión, pre-evaluar al potencial sujeto de crédito. Una vez, pasado este filtro inicial, el ejecutivo microempresarios (EME), tiene como misión contactar al cliente, para agendar una reunión con el microempresario, en su domicilio comercial y además de solicitar información comercial, como de negocio necesaria para efectuar la evaluación el día de la reunión. Ese mismo día, el cliente deberá tener toda la información documental necesaria y relacionada con la actividad del microempresario, necesario para su evaluación final.

Una vez, que se realiza la evaluación en la microempresa, del potencial cliente. El EME ingresa la solicitud de crédito al sistema de evaluación del banco, para que de acuerdo a las características del cliente, monto de crédito, plazo, garantías y otras condiciones, el cliente sea evaluado en los distintos comités de crédito, que se describen en el punto del proceso de aprobación.

Si la solicitud de crédito resulta ser aprobada, el EME, contacta al cliente para indicar las condiciones de aprobación y para cerrar con la entrega del dinero respectivo. Para tal, acción el EME debe haber ingresado toda la documentación sustentatoria que respalda la operación, de crédito. Esta revisión la realiza una Célula documental centralizada, que revisa que estos documentos estén conformes y que además se cumplan las condiciones operacionales para la entrega del crédito, al cliente en la

¹ De acuerdo a lo indicado en el Informe "Estado de las Microfinanzas en Chile", de la Red de Microfinanzas

sucursal más cercana al domicilio de este. Luego el Jefe de Operaciones (JOP), revisa que todas las condiciones que se aprobaron se cumplan, que los documentos estén conformes, y que el cliente firme todos los documentos del créditos, tales como solicitud de crédito, pagare, propuesta de seguros, condiciones de la cobranza, entre otros.

Ya una vez cursada la operación de crédito, esta operación se asocia al EME, que realiza la evaluación del cliente, para que sea administrado por este en toda las etapas del cliente dentro del banco. Esto es solicitando más créditos u otros productos, cuando el cliente cae en mora y el EME debe administrar esta situación con las respectivas herramientas de normalización que le ofrece el Banco. Ver Anexo 9, que describe este proceso con un diagrama

En definitiva el EME se convierte en un ejecutivo que debe ser capaz de administrar una cartera de clientes, que debe crecer tanto en número con el saldo de colocaciones, con indicadores de mora y riesgo que le fije como tolerantes para este fin

4.2. Proceso de Aprobación de créditos

Hoy en el proceso de aprobación de créditos, se divide en tres grandes flujos de aprobación. Estos tres grandes flujos, están conformados por distintos actores, que tienen los mismos roles y responsabilidades, pero que difieren respecto a sus atribuciones y condiciones de aprobación, los tipos de clientes que pueden aprobar, los montos de aprobación y las condiciones en que pueden ser aprobados.

Para estos tres tipo de flujos, el ejecutivo especialista microempresas (EME), es el ejecutivo el que se repite, ya que

Flujo Verde: Por este flujo de aprobación pasan créditos de montos de hasta \$10 millones sin ningún tipo de excepción a la política de crédito

Flujo Amarillo: Por este flujo de aprobación pasan créditos de montos de hasta \$12 millones sin ningún tipo de excepción a la política y en algunos casos con excepciones que la política acepte

Flujo Rojo: Por este flujo de aprobación pasan créditos de montos de hasta \$50 millones con o sin ningún tipo de excepción a la política de crédito. Las condiciones de aprobación se diferencian entre solicitudes de crédito sin excepciones, pero con montos de crédito mayores a los \$12 millones y también existen la solicitudes de crédito que pudiendo presentar monto de crédito inferiores a los \$12 millones, tienen excepciones que solo Riesgo puede resolver.

Estos flujos que se instauraron en marzo de 2013, han tenido el siguiente comportamiento por monto de crédito aprobados y por número de créditos aprobados y

cursados (venta)

Gráfico N°10, muestra los % de distribución (Monto de crédito) de las aprobaciones por comité de crédito

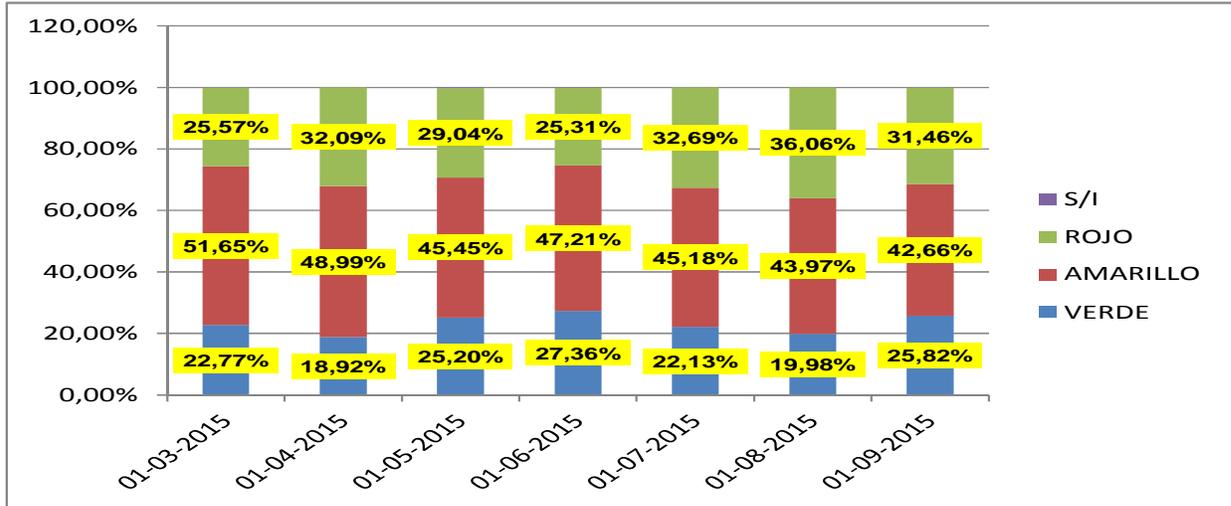
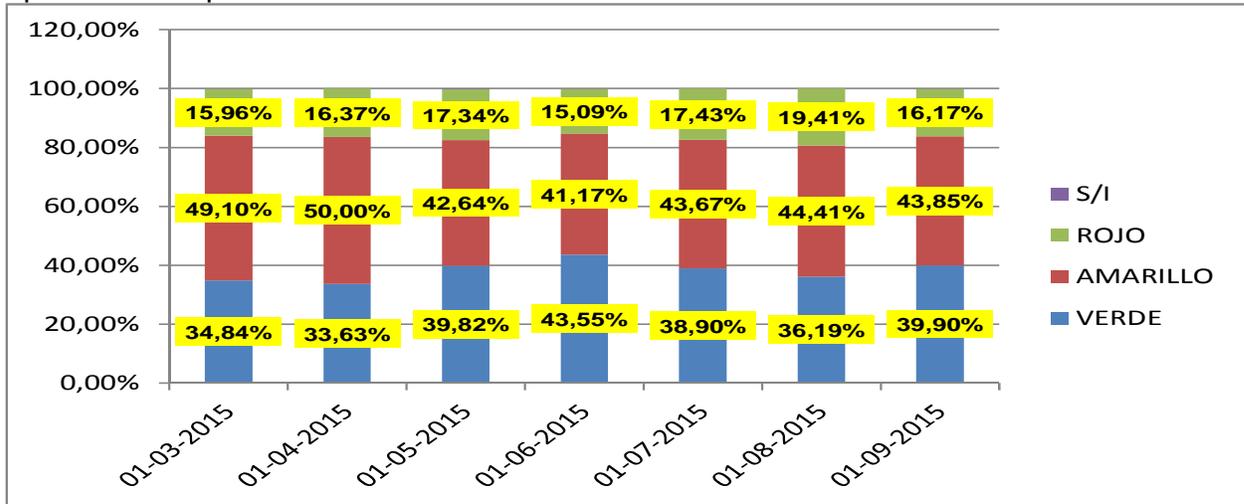


Gráfico N°11, muestra los % de distribución (Número de operaciones) de las aprobaciones por comité de crédito



Para mayor detalle del proceso de aprobación de créditos, se podrá ver en el anexo N° 10

4.3. Proceso de Captación de créditos

- Cliente que se capta en terreno:

Básicamente esto considera a un potencial cliente, que nace de gestiones en terreno por parte del ejecutivo. Esto es cuando un ejecutivo especialista, recorriendo sectores de las distintas ciudades o comunas, y encuentra microempresarios que de acuerdo al

normativa pre-calificarían para una evaluación de un crédito. Este interés puede nacer en el mismo momento del contacto o se puede concretar más adelante con una nueva visita del ejecutivo al domicilio comercial del microempresario o una visita de este a la sucursal más cercana del Banco.

- Cliente que es referido por otro cliente

Cuando un ejecutivo especialista logra generar un experiencia favorable en la evaluación y posterior liquidación de crédito al microempresario. Este ejecutivo, solicita formalmente al dato de contacto de otro (s) microempresarios que este cliente recién atendido pudiera recomendar.

- Cliente que es referido por una fuerza de venta externa

Hoy el Banco cuenta con un equipo de vendedores externos al Banco, que derivan microempresarios a los ejecutivos especialista. Esto clientes cumplen con la normativa vigente y especialmente ya tiene un interés o necesidad de financiamiento.

- Cliente que llegan derivados de acuerdos comerciales con asociaciones o gremios de microempresarios

Cuando ejecutivos especialistas o ejecutivos de convenios (canal de distribución que se menciona más adelante), abren acuerdos comerciales con agrupaciones de microempresarios. Estos grupos de microempresarios,

- Referido que nace de acuerdos con proveedores de mercaderías o insumos para microempresarios

Hoy el Banco a través de las bancas corporativas tiene relaciones comerciales, con grandes proveedores que a su vez, tiene relación con clientes de distinto y en particular con microempresas y pequeñas empresas. Es por esta vía que generan los lazos con estas empresas con el objetivo de poder generar negocios de intermediación financiera o apoyar programas de crecimiento que estas empresas pueda tener hacia sus clientes. Es cuando se logra concretar estos acuerdos, es que se obtiene bases de datos de microempresarios

4.4. Descripción de los distintos Canales de Distribución

Los 5 principales canales de venta constituyen el 96,65% del total de venta cursada (número de operaciones)

Cuadro N° 10: Distribución de la venta por canal de venta que la origina

CANAL DE VENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	Total general
EJECUTIVO MICROEMPRESARIOS	60,56%	61,89%	53,16%	49,14%	50,11%	53,97%	49,65%	53,15%
EJECUTIVO PLATAFORMA	18,84%	16,43%	18,08%	16,27%	14,62%	11,71%	12,64%	15,18%
EJECUTIVO CONVENIO ALIANZA	4,93%	6,99%	13,62%	17,13%	17,36%	17,62%	19,45%	14,94%
FUERZA DE VENTA INTERNA	8,27%	8,57%	8,06%	7,65%	6,37%	5,60%	6,32%	7,10%
FUERZA DE VENTA EXTERNA	4,58%	1,92%	3,49%	7,00%	7,36%	7,64%	9,28%	6,28%
CALL CENTER MCE	0,88%	2,62%	1,42%	1,19%	0,88%	1,43%	1,09%	1,31%
REFERIDOS COLABORADORES	0,88%	0,52%	1,53%	0,75%	2,09%	1,12%	1,09%	1,19%
OPERACIONES nova	0,53%	0,52%	0,33%	0,65%	0,66%	0,41%	0,10%	0,44%
GERENTE DE SUCURSAL	0,35%	0,35%	0,11%	0,22%	0,44%	0,31%	0,39%	0,31%
JAF	0,18%	0,17%	0,11%	0,00%	0,11%	0,10%	0,00%	0,08%
PUNTOS BCI	0,00%	0,00%	0,11%	0,00%	0,00%	0,10%	0,00%	0,03%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

4.4.1. Ejecutivo Microempresa:

Este canal es la principal herramienta de colocación de créditos. Los ejecutivos microempresarios especialistas (EME), de acuerdo a la cuadro N°10, se autogeneran más del 50% de la venta de créditos de microempresarios en los últimos 6 meses. Esto tiene una clara explicación, en el hecho que el modelo de negocio que describimos la primera parte de este capítulo. Los EME's son ejecutivos que tienen un modelo de incentivos que, separa divide su renta en un 50% fijo y un 50% variable, donde la parte variable se divide en 50% en conceptos de riesgo que debe cumplir y un 50% de conceptos comerciales que también debe cumplir mes a mes. La parte comercial está constituida por dos conceptos; número de operaciones (Ip) y monto de créditos colocados (saldo)

Grafico N° 12: Muestra las tasas de cumplimiento de los ejecutivos por su categoría, respecto al número de operaciones (ver tabla N°6)

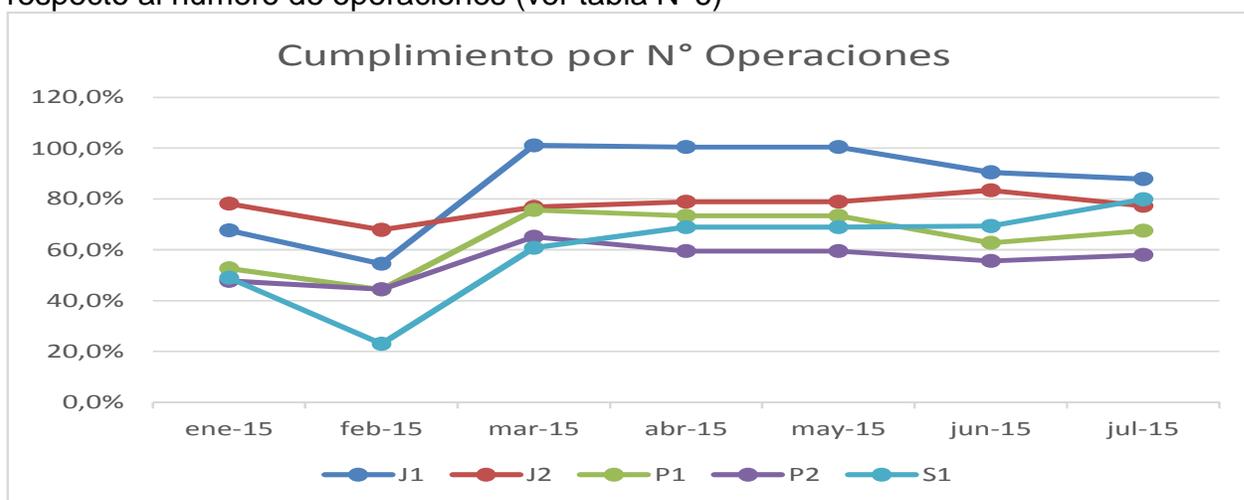
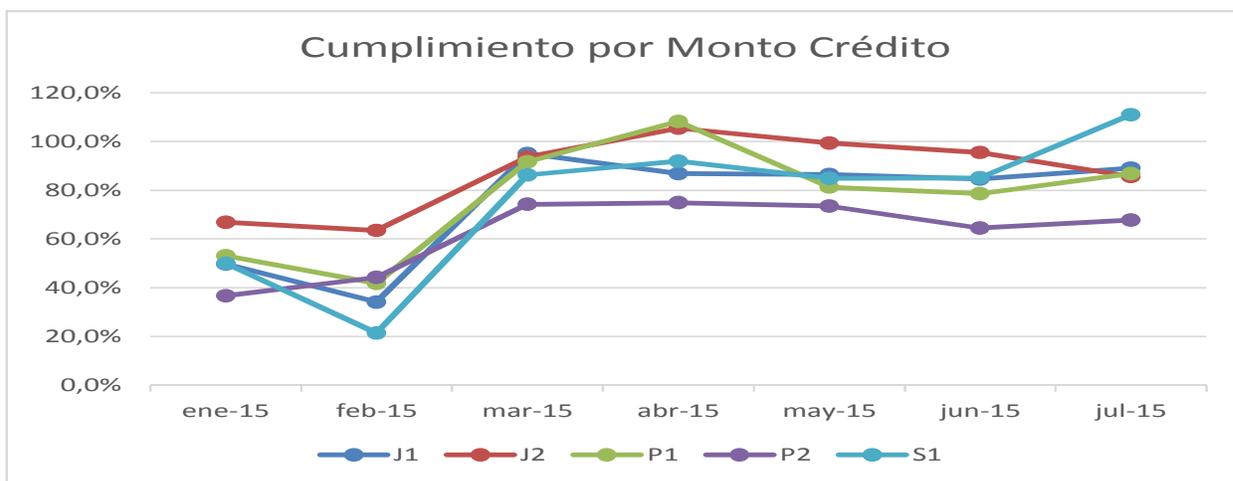


Grafico N° 13: Muestra las tasas de cumplimiento de los ejecutivos por su categoría, respecto al monto de crédito colocados (ver tabla N°6)



Por último estos ejecutivos especialista, tiene la siguiente estructura de remuneraciones, la cuenta con una exigencia mínima de número de operaciones y monto de créditos que cada ejecutivo de acuerdo a su categoría (esta categoría se determina de acuerdo a la experiencia del ejecutivo, básicamente) debería cumplir mes a mes. Además en el mismo cuadro se puede ver como se conforma la estructura salarial de los ejecutivos respecto a su sueldo, tanto en lo fijo como en lo variable, de acuerdo a cada categoría. Como se explicó anteriormente, la parte variable del ejecutivo se compone de una parte comercial y otra de riesgo. Bueno para efecto de esta tesis, solo consideraremos la parte comercial como el 100% del variable.

Tabla N°6: Meta y Sueldo por categoría de ejecutivo

Monto Créd. Prom. \$ 3.000.000		Sueldo		
Categoría	IP	Monto	Fijo	Variable
J1	8	24.000.000	528.000	241.000
J2	12	36.000.000	638.880	370.667
P1	15	45.000.000	808.183	467.667
P2	18	54.000.000	889.183	580.000
S1	19	57.000.000	1.022.352	660.000
S2	21	63.000.000	1.124.587	790.000

4.4.2. Ejecutivos de Plataforma:

Son los ejecutivos que trabajan en las sucursales de Bci Nova, los cuales son 189 a nivel nacional, que atienden a los clientes que se dirigen a las sucursales a buscar algún tipo de solución. Estos ejecutivos no tienen especialización, por tanto son multiproductos. Su rol principal es de tipo comercial y también operacional. Este canal cuando capta un cliente lo ingresa a un sistema que utiliza, el banco que se llama de oportunidades, a través del cual puede hacer seguimiento al Rut ingresado. Por cada Rut ingresado y que se le curse una operación de crédito, este ejecutivo recibirá una incentivo de 2% sobre el monto de crédito que se curse al cliente referido.

4.4.3. Ejecutivos de Convenios Asociaciones de Microempresas:

Son ejecutivos que pertenecen a la Negocio Microempresas, que tienen como foco buscar acuerdos con asociaciones o gremios de microempresarios, para obtener bases de datos o prospectos para luego entregar a la ejecutivo microempresas, que como vimos anteriormente es el encargado de ingresar las solicitudes de crédito de todos los potenciales clientes. Estos ejecutivos tienen un sistema de incentivos distinto al del EME, ya que centra en la parte comercial, con meta de IP y Colocación. Dicha meta se describe de la siguiente manera:

Tabla N°7: Metas de los ejecutivos de convenios

	Meta
N°Operaciones	16
Monto Crédito	48.000.000

El sueldo del ejecutivo Convenio se conforma, de la siguiente manera:

Tabla N°8: Sueldo del ejecutivo convenio

	Sueldo
Fijo	\$ 400.000
Variable: Al 100% de cumplimiento Meta 50% por N° Op.= \$150.000 50% por Mto Créd.= \$150.000	\$ 300.000

4.4.4. Fuerza de Venta Interna:

Son ejecutivos de la fuerza de venta interna que tiene Bci Nova (aprox. 402 a nivel nacional), los cuales captan potenciales clientes en terreno, los que son derivados a los ejecutivos especialista microempresas, que son los encargados de ingresar las solicitudes de crédito respectivas. A esta fuerza de venta se les paga un incentivo que tiene relación con el monto de crédito que se le haya cursado al Rut que ellos derivaron (2% del monto del crédito), al igual que el ejecutivo de plataforma de Bci Nova, estos ejecutivos son multiproductos, siendo su foco otro tipo de clientes y de créditos, pero lo referidos que pueden captar en terreno, también se los paga de acuerdo al siguiente detalle.

4.4.5. Fuerza de Venta Externa:

Son ejecutivo free lance, que tienen como único rol, el de derivar microempresarios a los EME´s para que estos realicen la correspondiente evaluación e ingresen la solicitud de crédito a los sistemas del banco. A estos ejecutivos les pagan una comisión flat por crédito ingresado y con operación de crédito cursada. Esta tarifa es de un 3% sobre el monto del crédito

4.4.6. Referidos del Banco:

Este canal se refiere a todas las posibilidades por las cuales un colaborador del Banco, puede derivar a un microempresario, para que se sea evaluado por un EME. Este simple hecho se realiza mediante una plataforma de intranet y por la cual, se paga un incentivo de \$20.000, por crédito cursado

La primera conclusión que podamos sacar en este punto, es que los distintos canales que hoy existen en BCI Microempresarios, más que ayudar al ejecutivo a mejorar sus rendimientos, encaren el negocio. Ver Anexo N°16, con un comparativo de utilidad por canal y tipo de cliente

Las principales conclusiones que se puedan sacar de este capítulo, es que, el negocio microempresa, dispone de a lo menos 10 canales de venta, además del ejecutivo comercial, para vender créditos a microempresarios, pero a pesar del gran número de canales, más del 50% de la venta se realiza por el canal directo del ejecutivo especialista

Esto se puede explicar en parte porque la venta de créditos microempresarios, necesitan de cierta especialización que hoy solo tiene el ejecutivo microempresas especialista y ejecutivo convenio microempresas, los demás son ejecutivos de venta, con foco en consumo, y que este tipo de créditos no están en sus metas mensuales. Por tanto, su participación como canal de venta, se reduce al pago de comisión por venta de créditos.

En un análisis por tipos de cliente, puede ver que cuando distribuimos la venta de los canales, por tipo de clientes, podemos ver que en el mismo periodo de tiempo (enero-julio), los ejecutivos especialistas vende más en clientes antiguos, que clientes nuevos, lo cual a primera vista, resulta razonable, ya que se vende a clientes que se conocen y que tiene una propensión mayor a ser financiados. Pero esto, cambia cuando los canales ejecutivo de plataforma y ejecutivo proservice, venden clientes antiguos con un 31,85%, de la venta de este tipo de cliente, lo cual encarece la venta, ya que además hay que pagar una comisión por refinanciar a clientes que el banco ya conoce y que probablemente financiaría, bajo canales más baratos como el mismo ejecutivo especialista.

Con este cuadro la principal conclusión es que no existe una estrategia clara de uso de canales de venta, donde hoy BCI Microempresarios tiene abaja participación tanto en venta como número de clientes atendidos, versus a los principales competidores del mercado y en particular con el líder del mercado que es Banco Estado Microempresas. Los canales no están generando volumen y además no tiene un foco claro, que debería ser traer clientes nuevos (Bancarizados o No Bancarizados).

Cuadro N°11:

Distribución de la venta de los tipos de clientes por canal de venta

CANAL DE VENTA\TIPO DE CLIENTE	ANTIGUO	NUEVO BANCARIZADO	NUEVO NO BANCARIZADO	TOTAL
EJECUTIVO MICROEMPRESARIOS	55,83%	23,20%	28,61%	41,47%
EJECUTIVO CONVENIO ALIANZA	7,10%	27,70%	19,70%	15,55%
EJECUTIVO PLATAFORMA	18,92%	20,83%	23,09%	20,10%
PROSERVICE	12,93%	12,62%	9,41%	12,36%
FFVV INNOVA	3,93%	10,96%	12,79%	7,42%
CALL CENTER MCE	0,27%	2,25%	2,55%	1,23%
GERENTE DE SUCURSAL	0,20%	0,23%	0,06%	0,19%
JAF	0,00%	0,08%	0,22%	0,06%
OPERACIONES nova	0,19%	0,66%	0,51%	0,39%
PUNTOS BCI	0,00%	0,00%	0,03%	0,00%
REFERIDOS COLABORADORES	0,63%	1,49%	3,02%	1,23%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Cuadro N°12:

Distribución de la venta por canal de venta y distribución por tipo de cliente

CANAL DE VENTA\TIPO DE CLIENTE	ANTIGUO	NUEVO BANCARIZADO	NUEVO NO BANCARIZADO	TOTAL
EJECUTIVO MICROEMPRESARIOS	72,41%	18,40%	9,18%	100,00%
EJECUTIVO CONVENIO ALIANZA	24,55%	58,59%	16,86%	100,00%
EJECUTIVO PLATAFORMA	50,61%	34,10%	15,29%	100,00%
PROSERVICE	56,26%	33,60%	10,13%	100,00%
FFVV INNOVA	28,50%	48,57%	22,93%	100,00%
CALL CENTER MCE	12,04%	60,26%	27,70%	100,00%
GERENTE DE SUCURSAL	56,52%	39,31%	4,17%	100,00%
JAF	0,00%	45,86%	54,14%	100,00%
OPERACIONES nova	26,59%	55,77%	17,64%	100,00%
PUNTOS BCI	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
REFERIDOS COLABORADORES	27,47%	39,83%	32,71%	100,00%
Total general	53,79%	32,90%	13,31%	100,00%

5. Análisis de la Competencia

5.1. Clasificación de los competidores, por tipo financiamiento que entregan, productos, servicios y segmentos a los cuales se dirigen, con focos en los microempresarios No Bancarizados

Como pueden observar en el siguiente cuadro, hoy las principales instituciones financieras que ofrecen financiamiento a microempresarios, con plataformas especializadas (no se considera al Credichile), según la información que entrega la Red de Microfinanzas. De esto podemos concluir:

Por Instituciones se dividen principalmente entre Bancos, ONG, Cooperativas y Sociedades y una Caja de Compensación. Respecto a la modalidad de créditos, tenemos los créditos individuales, que se relaciona a una persona natural o jurídica, y

por otro lado están los créditos Grupales (metodología de evaluación muy utilizada en Perú y Bolivia), donde se juntan a 30 personas, todos microempresarios de la misma actividad, a los cuales se les otorga créditos de bajo monto, que deben cancelar en forma semanal. En la medida que todos pague, se otorga el próximo crédito escalonado. Aquí la base de esta metodología es que todos los microempresarios se avalan entre ellos.

Otra clasificación es por los tipos de crédito, entre Urbanos y Agrícolas. Lo más importante señalar es que, cuando se mencionan los créditos Agrícolas se refiere al financiamiento de actividades relacionadas con el agro. Y por último, la segmentación por crédito promedio, muestra que hoy los bancos, las cooperativas y la CCAF Los Andes, están búsqueda de créditos de ticket mayor al \$1 millón. Dejando los tramos de monto menores a las ONG principalmente.

Cuadro N°13: Descripción de los principales competidores el mercado del micro crédito de acuerdo a información de la Red de Microfinanzas

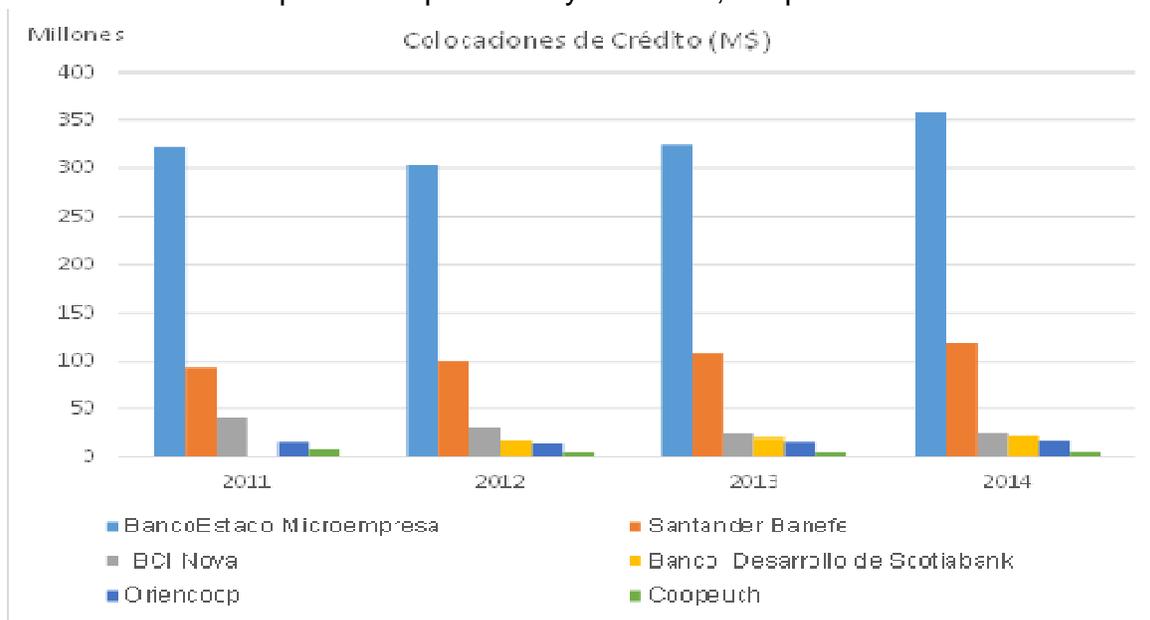
Institución	Tipo de Institución	Modalidad de Créditos	Tipo de Créditos	Seg. Crédito Prom.
Banco Santander	Banco Privado	Individual	Urbano - Agrícola	> 1MM
Banco Scotiabank	Banco Privado	Individual	Urbano	> 1MM
Banco Estado Microempresas	Banco Publico	Individual	Urbano - Agrícola	> 1MM
Banigualdad	ONG	Grupal	Urbano	< 1MM
CCAF de Los Andes	Caja de Compensación	Individual	Urbano - Agrícola	> 1MM
Coopeuch	Cooperativa	Individual	Urbano	> 1MM
Creceer	ONG	Grupal	Urbano	< 1MM
Emprende Microfinanzas	Sociedad por Acciones	Individual	Urbano - Agrícola	< 1MM
Finam	ONG	Individual	Urbano	< 1MM
Fondo Esperanza	Sociedad por Acciones	Grupal - Individual	Urbano	< 1MM
Oriencoop	Cooperativa	Individual	Urbano - Agrícola	> 1MM

Otra vista que podemos ver, con foco en las instituciones que cursar créditos mayores a \$1 millón, es en que actividades están concentradas sus colocaciones en el 2013. En el Anexo N° 11, de más abajo, se puede ver que el comercio (almacenes, ferias libres, persas, verdulerías, etc.) es la actividad que reúne el mayor número de colocaciones, con un 33%, siguiendo el transporte (taxi, colectivos, radio taxis, micro buses) con el 30%. Después vemos la colocación en el segmento agrícola y en la producción

5.2. Clasificación de los competidores más cercanos

Como se puede ver en grafico de más abajo, hoy el líder de mercado en colocaciones es Banco Estado Microempresas, con más de \$350 mil millones en el 2014. Lo siguen por lejos Banco Santander - Banefe con algo más \$120 mil millones. Y más abajo se observa Bci Microempresas y Scotiabank respectivamente.

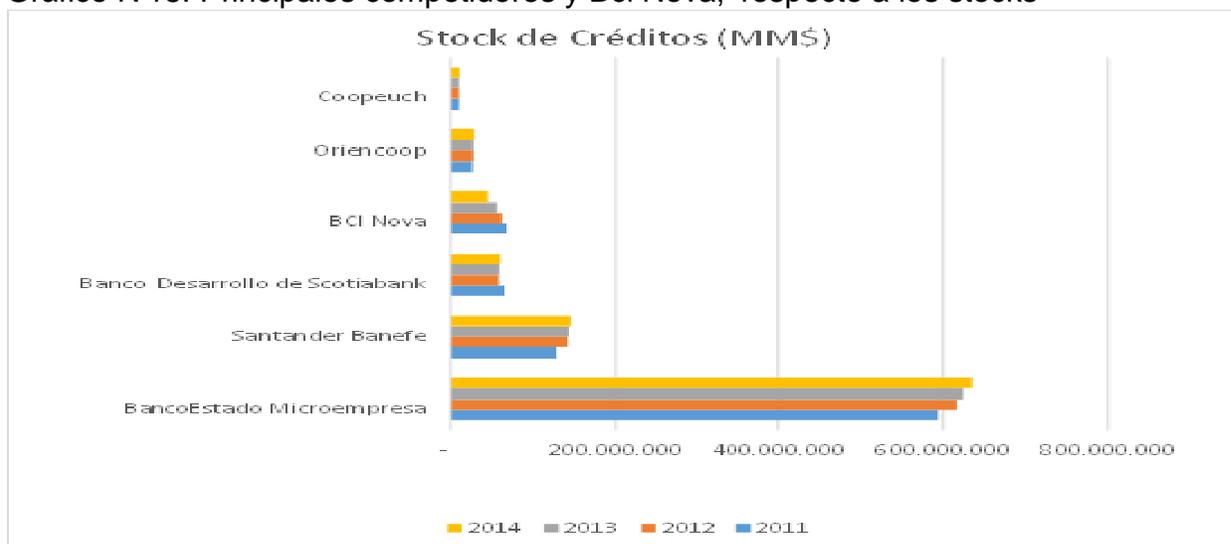
Gráfico N°14: Principales competidores y Bci Nova, respecto a las colocaciones



Fuente: Elaboración propia

Si esta información la llevamos a Stock, se mantiene lo antes descrito, Beme sigue siendo el Banco más grande de la plaza, en lo relacionado con microempresas, se mantiene Santander-Banefe en el segundo puesto. Aquí el tamaño del stock, favorece a Scotiabank, sobre la situación actual de Bci Microempresarios. Los tamaños de stock, son importantes, ya que permiten rentabilizar los negocios y poder contar con una base saludable de clientes, sobre los cuales se pueden rentabilizar los distintos productos y/o servicios.

Gráfico N°15: Principales competidores y Bci Nova, respecto a los stocks



5.3. Análisis de los canales de venta que tienen los principales competidores del mercado

Como ya detallamos anteriormente, los principales competidores de Bci Microempresarios, ahora describiremos los principales canales de venta de estos:

5.3.1. Banco Estado Microempresas: Su principal canal de venta son sus 800 ejecutivos distribuidos en casi todas las sucursales de Banco Estado, a lo largo de todo Chile. Solo en la RM se concentra la mitad de esta fuerza de venta, en aproximadamente 125 sucursales. Estos ejecutivos se dividen en ejecutivos especialistas Urbanos y ejecutivos especialistas Agrícolas. Se distribuyen así para atender a todos los microempresarios relacionados con el mundo urbano y los del mundo agrícola.

Estos ejecutivos tienen las siguientes metas:

- 23 operaciones de crédito mensual
- Saldo en colocaciones de MM\$80 mensuales

Los ejecutivos de BEME, se dividen en las siguientes categorías que nacen de la experiencia:

Tabla N°9: Detalle de las categorías por experiencia

Experiencia como ejecutivo	Categorías
Menos	A => A1
	B => B1
	C => C1
Más	Senior, =>S2, =>S3, =>S4, =>S5

Dada estas condiciones hoy los ejecutivos especialistas de BEME, tiene tasas de rendimiento que se bordean entre el 85% a 90% de cumplimiento promedio mensual

5.3.2. Banco Santander - Banefe: Hoy los clientes microempresas que son atendidos por Banefe, se atienden en todas las sucursales de Banefe a lo largo de todo Chile. Para esto, Banefe no cuenta con una FFVV especializada y tampoco con ejecutivos de plataforma con dedicación exclusiva a estos potenciales clientes. De hecho la forma, de trabajo es que todos los ejecutivos pueden ingresar un cliente microempresas, a evaluación y pueden recibir una comisión por la colocación del crédito. Para los ejecutivos de Banefe, los microempresarios son un producto más que pueden vender.

5.3.3. Scotiabank: El expertice que tiene hoy Scotiabank sobre los microempresarios, lo obtuvo después de la compra del Banco del Desarrollo, el cual tenía una banca especializada en este segmento. Hoy en día, el banco tiene una planta de ejecutivos

especializados en la venta de créditos y servicios a los clientes microempresas. En este caso, no existe una especialización tan evidente como la que tiene Beme hacia sus ejecutivos. Hoy la colocación de créditos microempresas de Scotiabank, se realiza por las principales sucursales distribuidas a lo largo de todo el país.

5.4. Análisis de los procesos de venta que tiene los principales competidores del mercado

5.4.1. Banco Estado Microempresas: Los clientes microempresas se acercan a las sucursales de Banco Estado, donde existiendo una plataforma especializada en microempresa, es atendido de inmediato o derivado a la más cercana. Cuando el cliente llega a una plataforma de ejecutivos especializados de microempresas, una asistente comercial, quien realiza un pre-filtro y asigna una visita para que el ejecutivo especialista, vaya al negocio del microempresario y lo evalúe en terreno, determinando si el cliente está pre-aprobado o no. En el caso, que el cliente acepte las condiciones comerciales del crédito, el ejecutivo ingresa la solicitud a un sistema, donde se envía a un comité centralizado, quien ratifica o no las condiciones propuestas para el cliente de la solicitud. Si de esta revisión sale una aprobación, se informa a la sucursal para que estos citen al cliente para que este, vaya a retirar el dinero más los productos que se pudieran asociar a la operación.

5.4.2. Banco Santander - Banefe: En el caso que el cliente se acerque o sea captado en terreno, se ingresa de inmediato una solicitud, al sistema, con el objetivo de poder pre-evaluar la situación comercial del cliente y si este cumple con el Scoring (modelo estadístico de aprobación de clientes) o no. Si la pre-aprobación resulta positiva, se agenda una visita en el negocio del cliente, para retirar documentación y acordar condiciones del crédito. Luego se envía a una empresa externa o personal interno, para que evalúe el riesgo del crédito. Esta información se ingresa con el resto de la documentación a la solicitud original, con todo se envía a un comité central el cual resuelve. Aprobada la operación, se informa a un ejecutivo de la sucursal más cercana, al domicilio del cliente, para que contacte al cliente e vaya a retirar el dinero.

5.4.3. Scotiabank: El proceso de es muy similar al de Banefe, con la única diferencia que el ejecutivo que además de negociar en terreno las condiciones comerciales del crédito con el cliente, es el que evalúa el riesgo de la misma.

5.5 Benchmark de los competidores directos, enfocado principalmente, en relación a sus mix de venta y segmentos de microempresarios donde se concentran sus carteras.

Como se observa en cuadro adjunto, la oferta de productos y servicios entre los tres bancos es muy parecida. Siendo Banco Estado, el que tiene una oferta de productos y servicios, más profunda, ya que está pensada para atender a todos los

microempresarios de Chile.

Beme al igual como se describe, en gráfico anterior, tiene una composición de su cartera de créditos muy similar, respecto a los segmentos de clientes microempresas que Comercial, Transporte, Agrícola, Manufactura. En estos últimos años, Beme se encuentra en una etapa de aumentar su cartera de clientes, captando más clientes nuevos sean estos Bancarizados o No Bancarizados. Los incentivos están orientados a la captación de clientes nuevos. Pero esto no ha sido un trabajo fácil, ya que como mostrare en unos gráficos más adelante, los bancos y principales cooperativas, más aumentar en número de clientes atendidos, están aumento los montos de crédito promedio

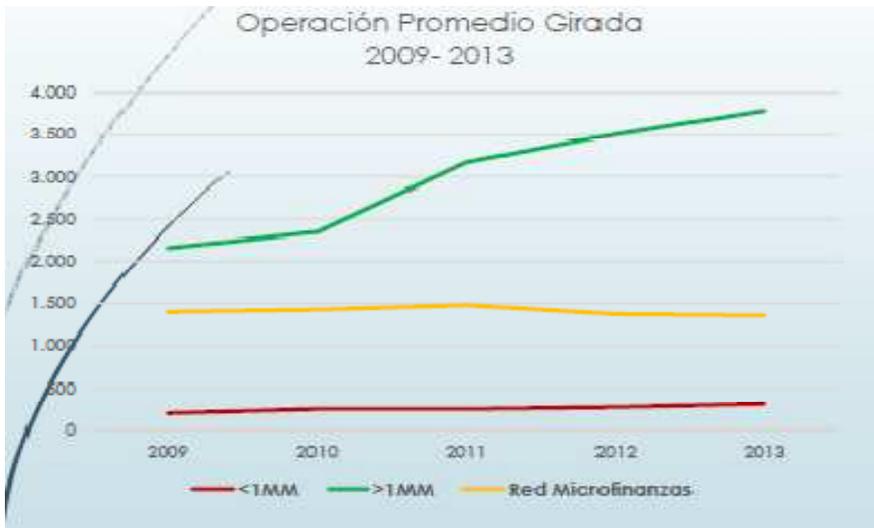
Santander-Banefe, por el contrario, después de la crisis económica y financiera que ha vivido Europa y en especial España, redujo sus negocios en Latinoamérica y especial en Chile, el negocio Retail, que era Banefe se redujo ostensiblemente, convirtiéndose la banca de Microempresarios, en otro producto para la fuerza de venta, con lo cual el foco actual de Banefe ha sido mantener sus cartera de clientes

Por tanto, Banefe hoy no está explorando nuevo segmentos, sino más bien consolidando sus segmentos actuales, donde a pesar de atender a los clientes agrícolas, su oferta a esta segmento es más reducida, si las comparamos con Beme.

La situación de Scotiabank, es más difícil aún, ya que desde la compra y posterior fusión con el Banco del Desarrollo, el negocio microempresas, más que crecer, se ha contraído. Por ejemplo Scotiabank, hoy no atiende clientes agrícolas y pesca, situación que ocurría cuando era Banco Desarrollo

Respecto a sus mix de ventase puede ver, en el gráfico N°16 que las instituciones que ofrecen financiamiento mayor a \$1 millón, han aumentado en forma constante el monto de crédito promedio

Grafico N° 16: Monto promedio de crédito de las ins tituciones relevantes para Bci Microempresarios



Fuente: La Red de Microfinanzas

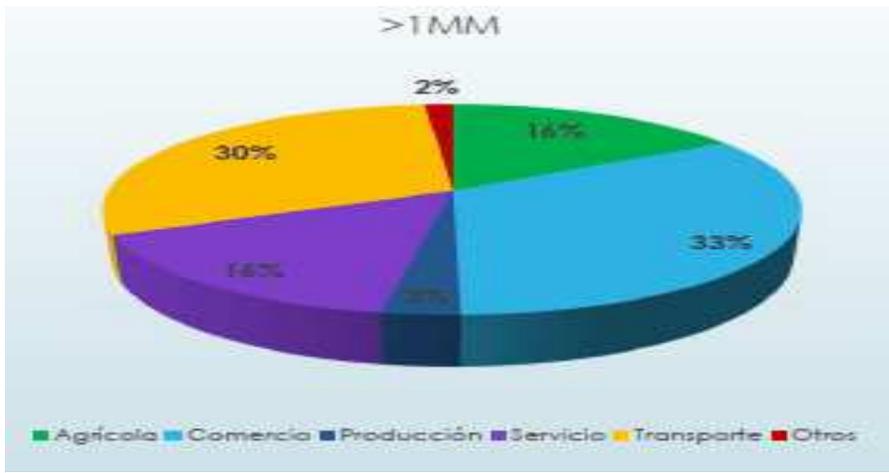
En la misma línea al gráfico anterior, se puede ver como los bancos y principales cooperativas, han bajado el número de clientes atendidos en forma constante entre 2009 y 2013, pero con cierto asentamiento desde el 2012, en los 100 mil microempresarios anuales

Gráfico N° 17: N° de clientes atendidos según la Red de Microfinanzas



En el gráfico N° 18, se puede observar cómo está compuesta aproximadamente la cartera de las instituciones, más relevantes para Bci Microempresarios

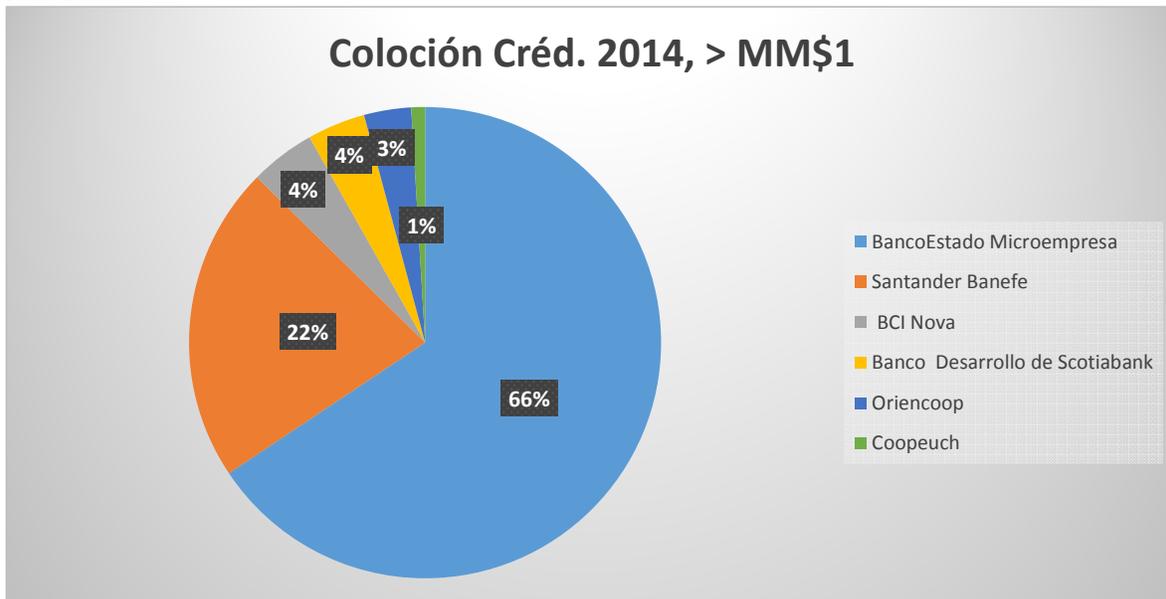
Gráfico N° 18: Composición de Cartera por segmento, para competencia relevante para Bci Microempresarios



5.6 Estimación de market share: De acuerdo al Informe de la Red de Microfinanzas 2014

De acuerdo a la información que se muestra en el gráfico N° 19, la participación de mercado de BCI Microempresarios visto desde la perspectiva de las colocaciones dice, que esta en un aproximado 4% del total colocado por la instituciones que informan colocaciones de crédito mayor a \$1 millón

Grafico N° 19: Market Share de Bci Microempresarios respecto a sus competidores más relevantes



Fuente: Elaboración Propia

5.7. Análisis Comparativo entre Competidor relevante y BCI Microempresas

Condiciones	Banco Estado Microempresas	BCI Microempresas	Santander-Banefe	Banco Scotiabank	Comentarios
•Rubros:	<ul style="list-style-type: none"> •Comercio •Servicio u Oficinos •Manufactura •Transporte •Agrícolas •Mineros •Pesca •Construcción 	<ul style="list-style-type: none"> •Comercio •Servicio u Oficinos •Manufactura •Transporte •Mineros 	<ul style="list-style-type: none"> •Comercio •Servicio u Oficinos •Manufactura •Agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> •Comercio •Servicio u Oficinos •Manufactura •Transporte •Construcción 	Este punto podría resultar importante, pero hoy se esta atendiendo a los principales segmentos de actividades de microempresarios y solo quedando pendiente el ingreso en el segmento Agrícola
Marca Bancarización	Tanto clientes Bancarizados como No Bancarizados	Tanto clientes Bancarizados como No Bancarizados	Solo Clientes Bancarizados	Solo Clientes Bancarizados	Como la definición comercial y de riesgo de ambas instituciones es solo atender a los clientes Bancarizados, se continua con el análisis comparativo con Banco Estado
Modelo de Origenación de Créditos	El filtro inicial lo aplica un ejecutivo, mediante una metodología y normativa	El filtro inicial lo aplica un ejecutivo, mediante una metodología y normativa	Filtro inicial se realiza mediante un scoring de origenación	Filtro inicial se realiza mediante un scoring de origenación	
Tipo de Personalidad:	Persona Natural o Jurídica	Persona Natural	Persona Natural	Persona Natural	Del numero de microempresas formales el 15% aproximadamente son EIRL, que hoy no se atienden por Bci Microempresarios
Productos:	Lineas de Crédito Hipotecarios Tarjetas de Crédito Chequera Electrónica Créditos Urbanos y Agrícolas Ctas. Ctes.	Créditos Urbanos	Lineas de Crédito Hipotecarios Tarjetas de Crédito Chequera Electrónica Créditos Urbanos y Agrícolas	Lineas de Crédito Hipotecarios Créditos Urbanos Ctas. Ctes.	Este punto, creo que es la principal debilidad que presenta Bci Microempresarios, versus sus principales competidores y en especial con BEME. La falta de productos, limita la opciones comerciales de poder atender a distintos microempresarios con sus distintas necesidades
Dotación Ejecutivos Comerciales	800 ejecutivos comerciales en todo el pais	110 ejecutivos comerciales para todo el pais			La dotación por si solo, nos dice que Beme tiene más opción de vender financiamiento a los microempresarios. Pero si este dato lo vemos con los niveles de productividad de ejecutivo comercial de Beme, vemos la brecha comercial en mayor
Canales de Venta	100% de las colocaciones se originan por el canal ejecutivo comercial	El 95,6% de las colocaciones la conforman 5 canales: Ejecutivos Comerciale Ejecutivos de Plataforma de Bci Nova Ejecutivos Alianzas Ejecutivos FFVV de Bci Nova FFVV Externa			Este punto, hoy resulta una debilidad más que una herramienta para compensar la falta de ejecutivos que se observa en el punto anterior. El aporte de los otros canales de venta, no han permitido a BCI, mejorar la productividad de los ejecutivos comerciales de microempresas, tratando de equipar con la de un ejecutivo de Beme. Con esto solo se observa un encarecimiento de la venta de la gestión comercial
Precio	< M\$3.000 => 1,3% >M\$3.000 - <M\$5.000 => 1,2% >M\$8.000 => 1,1%	<M\$800 =>3,02% >M\$800 - <M\$4.200 =>2,6% >M\$4.200 - <M\$10.000 => 1,91% >M\$10.000 => 1,81%			Actualmente no existe estrategia de Pricing, clara para el segmento, ya que hoy se cobra parejo por monto y plazo, más que por tipo de cliente, por ejemplo

Condiciones	Banco Estado Microempresas	BCI Microempresas	Santander-Banefe	Banco Scotiabank	Comentarios
Cobertura	A nivel nacional, con presencia en casi el 90% de las sucursales de Banco Estado en todo Chile	Presencia a Nivel nacional en las Sucursales de Bci Nova, principalmente en la ciudades de Cabezera regionales y en la RM, en algunas comunas de Santiago			La cobertura claramente limita la posibilidades de crecimiento, ya que sea por puntos de contacto para la colocación como servicios para los clientes. Solo en la RM Banco Estado 125 sucursales
Garantías	<p>Reales</p> <p>No trabajan con garantía reales, sean estas prendas o hipotecas</p> <p>Estatales</p> <p>Por el contrario tiene muy potente el uso de garantías como Fogain y Fogape, superior al 60%</p>	<p>Fuerte trabajo con la garantías reales, principalmente con las prendas de vehiculo de trabajo</p> <p>Hoy no existe el producto que permita utilizar la garantía Fogain, con los microempresarios. Distinto es la situación es la situación de Fogape para microempresarios, pero con una nivel bajo de cruce para el total de la colocación mensual. Menos de 20% mensual en monto de colocaciones y menos de un 10% en numero de operaciones</p>			<p>La gestión con las garantías reales, en este caso, con las prendas puede resultar ser un ventaja competitiva importante en la medida que se pueda explotar en una mercado y tipo de financiamiento muy puntual, como son las renovaciones o ampliaciones de flota de vehiculos de taxis o taxis colectivos, donde este segmento de microempresarios esta acostumbrado a trabajar con prendas.</p> <p>Claramente la falta de gestión con las garantías estatales resulta ser una desventaja para poder competir en este segmento de clientes, donde las garantías reales son una debilidad estructural del segmento</p>
Tiempos de Respuesta	Desde que Ejecutivo ingresa evaluación, al flujo de aprobación, este demora en promedio 4 días en cursar la operación al cliente en promedio	Desde que Ejecutivo ingresa evaluación, al flujo de aprobación, este demora en promedio 2,5 días en cursar la operación al cliente en promedio			Claramente la velocidad de respuesta en la atención de los clientes, hoy resulta ser una ventaja para BCI, ya que permite compensar mucha veces la falta de condiciones comerciales, por ejemplo tasas de interes
Productividad	A todos los ejecutivos comerciales de BEME se les exige la misma meta de colocaciones (MM\$80) y 23 operaciones de crédito	Hoy a los ejecutivos comerciales en BCI Microempresarios, esta separada de acuerdo a la experiencia del ejecutivo. Esta meta fluctua entre MM\$ 24 y 8 op el más junior y MM\$63 y 21 op los más senior			Es importante hacer notar, que la tasas de productividad de los ejecutivos de BEME estan, entre 80 y 90% promedio, a diferencia de los ejecutivos de Bci Microempresarios, que dependiendo de la categoría fluctuan entre un 60% y 87%. Pero en el caso de BCI, esta tasa de cumplimiento parte del menos senior al más senior

La principal conclusión que se puede saber de este capítulo es que BCI Microempresarios, compite por modelo de negocio y por tipo de clientes que atiende solo con Banco Estado Microempresas, por tanto la comparación se centrara en ellos. Es Beme, por su cobertura, tamaño de cartera, volumen de venta, oferta de productos y servicios, el principal competidor del mercado.

A esto se suma, que los ejecutivos comerciales de Beme son más productivos, que los ejecutivos de Bci Microempresarios, a pesar que a los ejecutivos de Beme, no cuentan con canales de venta que le entreguen venta.

Beme con un 66% del mercado de colocaciones es el líder, con el cual Bci Microempresarios, con su 4% intenta competir. Esto abre un espacio de crecimiento, donde hoy el resto de la competencia se centra en microempresarios formales principalmente, bancarizados, con sistemas de evaluación electrónica (scoring) que son de consumo y no responden a la realidad del segmento. Con básicamente los mismos productos; créditos de consumo, en cuotas consecutivas, créditos comerciales con garantías estatales. A los mismos segmentos de microempresarios, comercio formal establecido, transporte de pasajeros menores y manufacturas y servicios menores

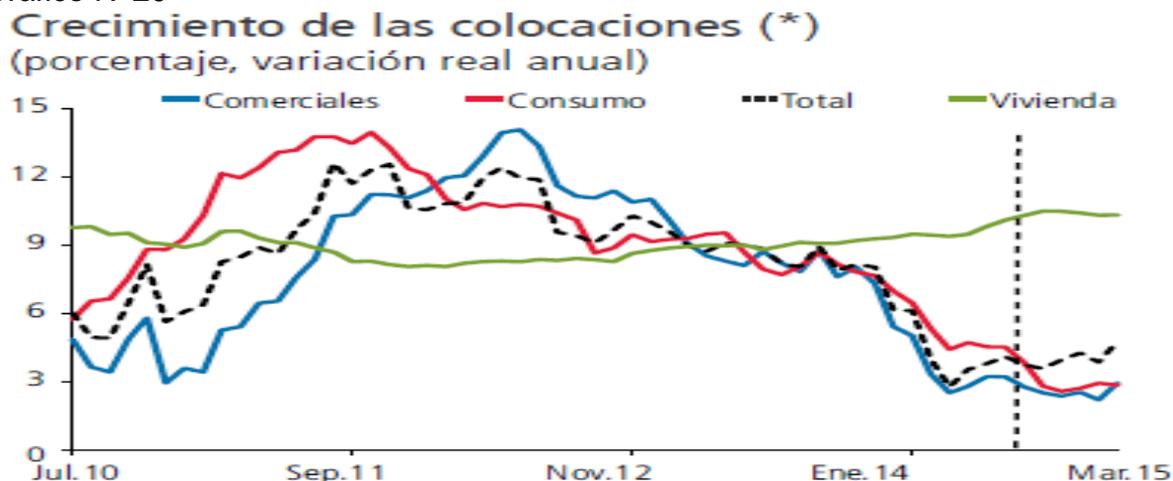
6. Análisis del Entorno

6.1. Variables Económicas

6.1.1. Endeudamiento

En base a lo informado en el Informe de Estabilidad Financiera del primer semestre 2015, el crecimiento anual del crédito comercial y de consumo esta comprimido, a diferencia de la cartera de colocaciones de vivienda que sigue dinámica. El crecimiento de los créditos comerciales se ubica en torno a 3% real anual, mientras los créditos de vivienda continúan aumentando sobre 10%

Gráfico N°20



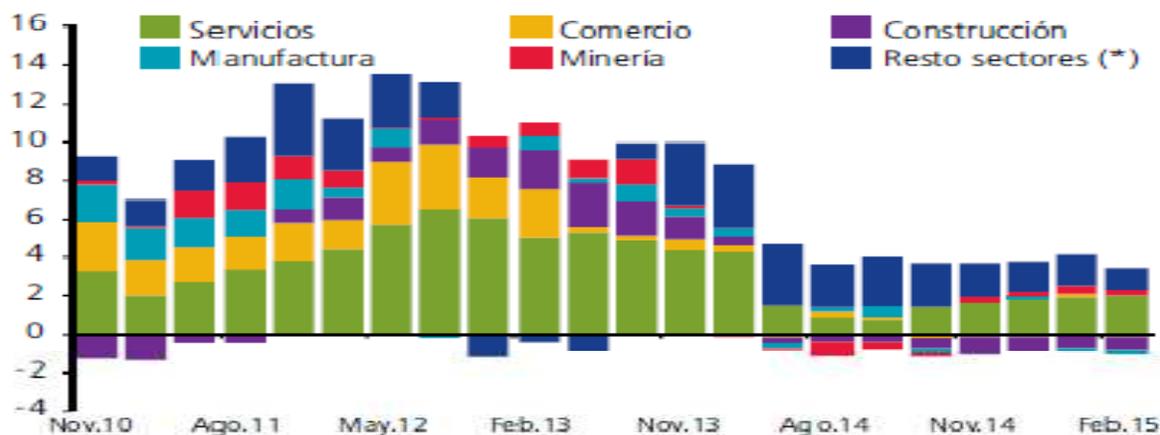
Fuente: Informe de Estabilidad Financiera, primer semestre 2015

El crecimiento anual de las colocaciones de consumo también ha descendido en los últimos trimestres, aunque en el margen muestra una expansión algo mayor, ligada a créditos rotativos (líneas de crédito y tarjetas de crédito). Al primer trimestre del 2015 el crecimiento anual de los créditos de consumo llegó a 2,9%, bastante por debajo de los niveles del 2013, pero algo por sobre la cifra de fines del 2014 (2,6%). Por tipo de producto, se observa un leve incremento en el uso de tarjetas de crédito.

La baja expansión del crédito comercial ha coincidido con el menor crecimiento de la actividad económica y un descenso de la inversión. Por sectores, destaca la persistente caída del financiamiento a Construcción y, más recientemente, a Manufactura (gráfico 21).

Gráfico N°21:

Colocaciones comerciales por sector económico (contribución al crecimiento real anual, porcentaje)

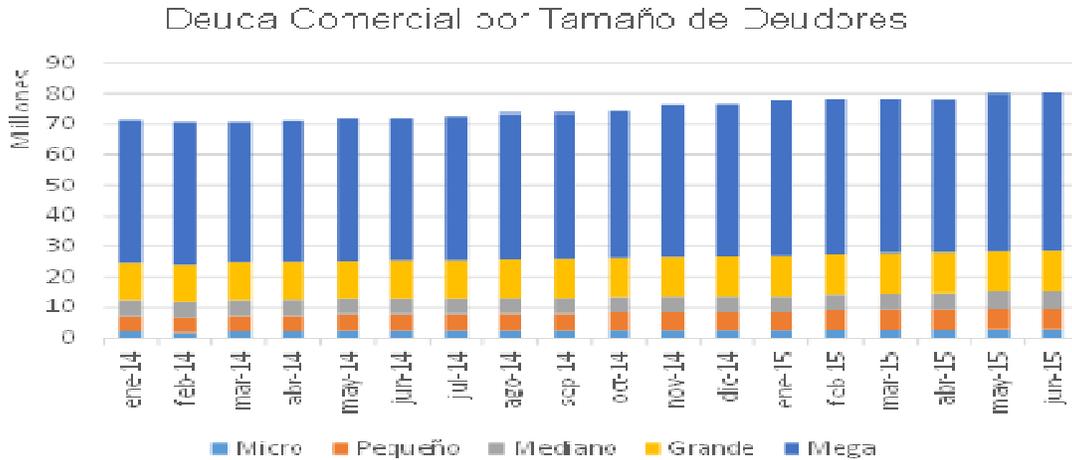


Fuente: Informe de Estabilidad Financiera, primer semestre 2015

Esto efecto se puede observar en los dos gráficos siguientes, donde en el primero se puede ver la evolución del endeudamiento mensual, comercial en el último año y medio, ha mantenido una tendencia bastante plana de crecimiento, en todos los segmento de deudores².

²Se obtuvieron proyectando una clasificación de venta propuesta por CORFO, a los volúmenes de deuda comercial informados a través del Sistema de Deudores SBIF: (a) Microdeudores: deuda menor a 500 U.F.; (b) Deudores pequeños: deuda desde 500 U.F. hasta 4.000 U.F.; (c) Deudores medianos: deuda desde 4.000 U.F. hasta 18.000 U.F.; (d) Deudores grandes: deuda desde 18.000 U.F. a 200 mil U.F.; y (e) Mega deudores: deuda superior a 200 mil U.F.

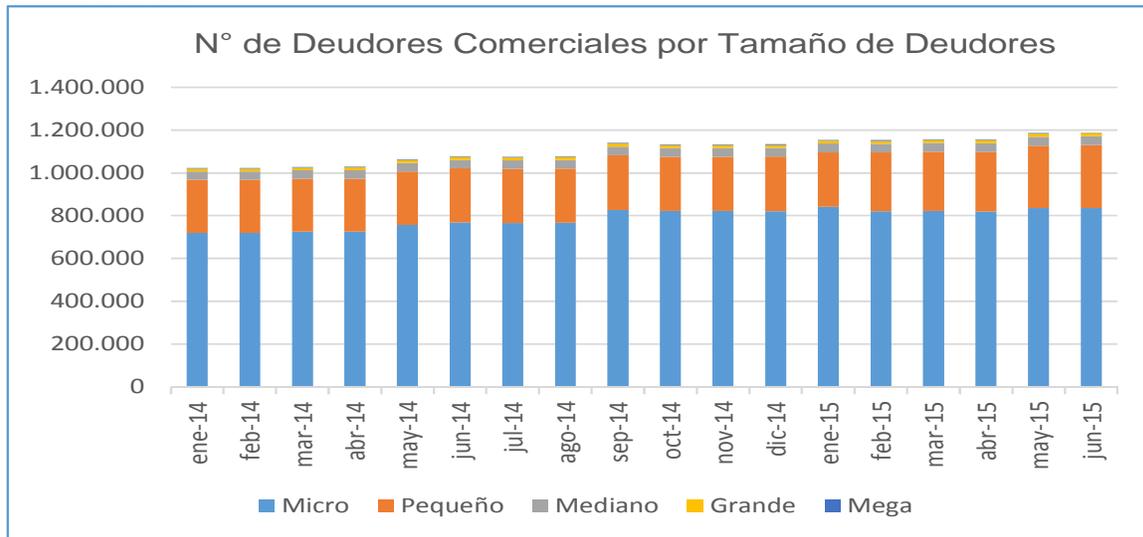
Grafico N°22



Fuente: SBIF, Cartera Comercial Segregada por tamaño de deuda, 03-09-2015

Los mismos se pueden ver en el siguiente grafico (22), donde describe el número de deudores comerciales, por tramos de deuda. El crecimiento entre enero 2014 y junio de 2015, es de menos de 200 deudores comerciales en total. Si miramos el dato a nivel de microdeudores, que es el proxi más cercano a los microempresarios, el crecimiento en los últimos de 18 meses fue de un 16%, menos de 1% mensual.

Grafico N°22



Fuente: SBIF, Cartera Comercial Segregada por tamaño de deuda, 03-09-2015

Esto se relaciona muy directamente con los últimos informes de La Red de Microfinanzas, que hablan de un aumento en los montos de crédito entregados en los últimos años, pero con una baja en el número de microempresarios atendidos en el mismo periodo de tiempo, en particular en el microempresario que es atendido por los bancos. .Ver Anexos N° 12 y 13

6.1.2. Morosidad

La morosidad de la cartera comercial aumento desde 1,5% en diciembre del 2014 hasta un 1,6% en marzo del 2015, entiendo esto un fenómeno generalizado como lo muestra la tabla siguiente.

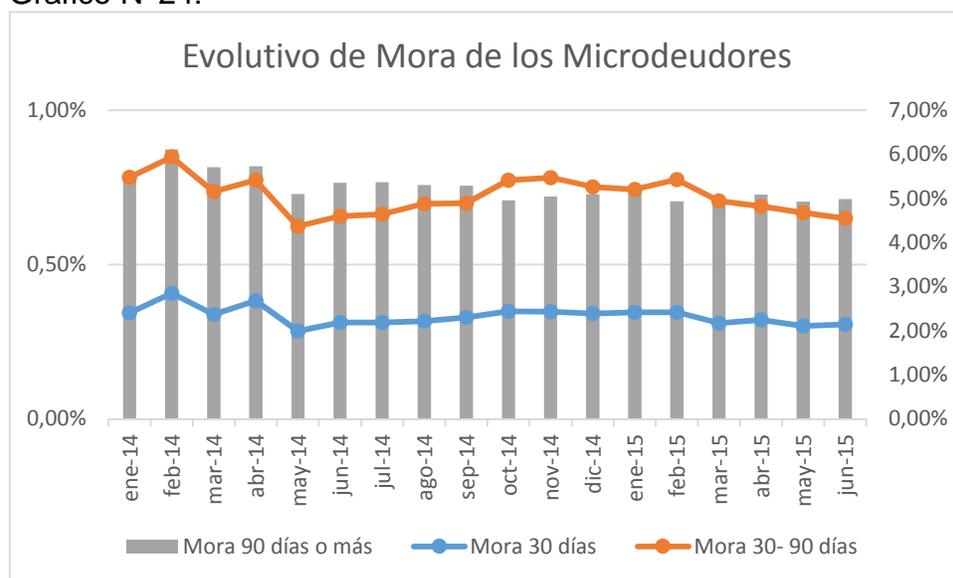
Tabla N° 10:
Morosidad a 90 días
(porcentaje de las colocaciones)

	2009.IV	2010.IV	2011.IV	2012.IV	2013.IV	2014.IV	2015.I
Total	2,8	2,6	2,2	2,1	2,0	2,0	2,0
Comercial (*)	1,8	1,7	1,5	1,3	1,5	1,5	1,6
Consumo	2,9	2,3	2,5	2,5	2,2	2,2	2,2
Vivienda	5,5	5,0	4,2	3,9	3,3	3,0	3,0

Fuente: Banco Central, Informe de Estabilidad Financiera, primer semestre 2015

Pero en más detalle, de acuerdo a la Red de Microfinanzas, la mora de los clientes microempresas a estado bajando, por ejemplo el último dato es que la mora con más de 30 días, bajo de un 8,9% en 2012 a 7,4% en 2013. Esta información tiene cierta relación si analizamos en más detalle, ya que si miramos el siguiente gráfico, nos dice que entre en enero de 2014 y junio de 2015, la proporción de microdeudores (proxi a microempresarios), no ha bajado en forma significativa su proporción de deuda morosa sobre el total de deuda comercial colocada en si periodo de tiempo, para el segmento de los microdeudores. La mora con 30 días se ha mantenido estable, pero la mora entre 30 y 90 días ha bajado, en particular de febrero de este año.

Grafico N° 24:



Fuente: Elaboración propia con información de la SBIF

En general se puede concluir que la situación internacional, contracción económica en China, escándalo en Europa, poca claridad en la tasas de interés en Estados Unidos. Que se suman la inestabilidad política en Chile, un PIB con pocas expectativas de crecimiento, comprimen a la empresas a tomar endeudamiento para la inversiones, por otro lado las personas reprimen el consumo por los riesgo de desempleo, todo lo cual a

la larga lleva a los bancos a generar restricciones de políticas de crédito a los segmento más riesgosos de la economía, que lleva a larga a escenarios, donde la demanda de crédito se contrae o posterga, los clientes que necesitan financiamiento no califican y los que ingresan no mantienen buenos comportamientos de pago que a la larga afectan los riesgo de los bancos.

6.2. Variables Legales

6.2.1. Sernac Financiero:

Hoy el Sernac financiero nace como la institucionalidad necesaria para compensar los abusos que existían entre los consumidores y muchas de las instituciones financieras hoy existen en el mercado.

Las instituciones financieras han hecho esfuerzos tanto comerciales, como económicos y legales para estar de alineados con lo que espera la institucionalidad y principalmente lo que esperan los clientes de ellos mismos.

En el grafico siguiente, se puede observar como evolucionado los reclamos a las instituciones financieras, principalmente desde el segundo semestre de 2011
Grafico N°25



Fuente: Sernac Financiero

De esta información, podemos hacer un zoom, se podrá ver en el grafico N°26, el tipo de institución financiera que suman los mayores número de reclamos Destacando los Banco, Tarjetas Comerciales No Bancarias y las CCAF. Pero a pesar de ser los bancos y las tarjetas no bancarias las que tienen los mayores números de reclamos, son tan bien, las que han tenido las mayores mejoras, si se comparan los últimos semestres de 2013 y 2014 respectivamente.

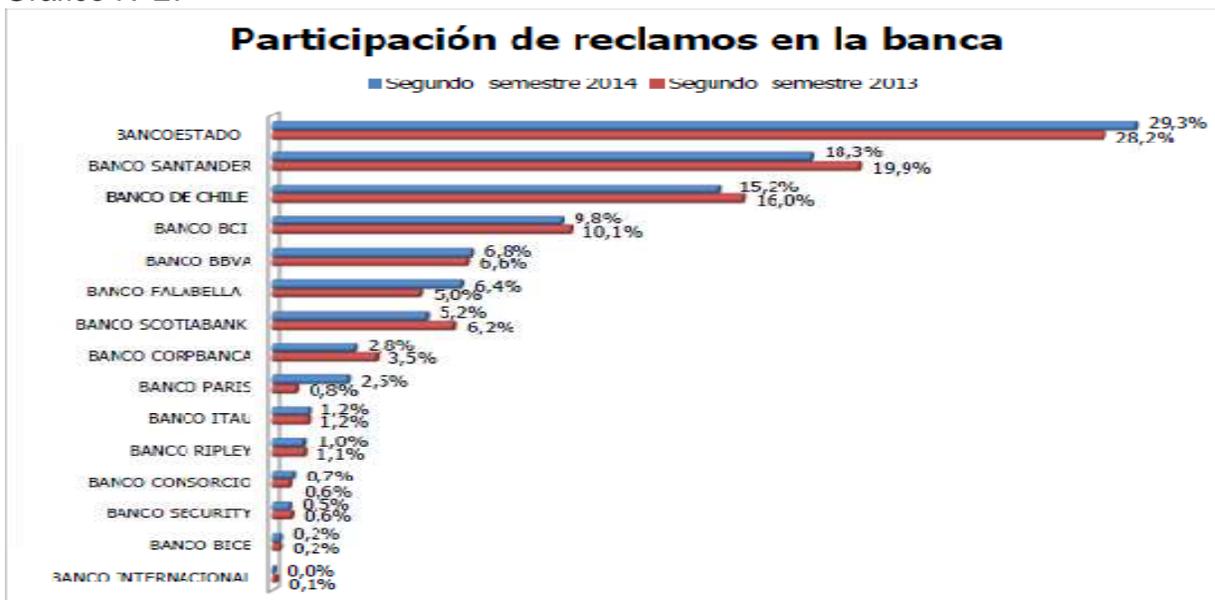
Grafico N° 26



Fuente: Sernac Financiero

Pero si detallamos más, dentro del segmento bancos y vemos que instituciones, son las que tiene más reclamos, se puede ver en el siguiente grafico N° 27, que los 4 principales bancos de la plaza, son los que tiene más reclamos en comparación a los segundos semestre de 2014 y 2013 respectivamente. Lo que se puede destacar que en 2014, los tres bancos privados más grandes de la plaza, realizaron mejoras en comparación al mismo periodo de 2013 a diferencia de Banco Estado.

Grafico N° 27



Fuente: Sernac Financiero

En general lo que se puede esperar del Sernac Financiero, es que exista probablemente una mayor fiscalización y poder sobre las acciones que realicen las

instituciones financieras, pero al parecer de la información disponible los bancos, van en camino de poder entregar y más mejores soluciones a sus clientes, en pos de crear una relación más equitativa entre ambas partes.

6.3. Variables Regulatorias

6.3.1. Tasa Máxima Convencional

En diciembre de 2013, se aprueba la Ley que reduce en forma progresiva la Tasa Máxima Convencional (TMC). Llevando este valor a niveles cercanos a un 38% en el tope de interés. Ver Anexo N°14

Esta situación hoy ha producido que una cifra cercana a 100 mil personas efectivamente saliera del sistema financiero, de acuerdo a la SBIF a diciembre de 2014, considerando los datos de la Banca.

Es cierto que el efecto, de la baja de TMC puede haber afectado el ingreso de potenciales clientes al sistema financiero. No es menor cierto, que otras variables como las macroeconómicas, otros cambios normativos, ajustes comerciales de los bancos, pueden haber afectado la baja de potenciales clientes al sistema.

Esta situación también a afectado al Retail Financiero, principalmente al de los grandes retailers, como Falabella, Ripley y Cencosud, que han ajustado sus carteras de crédito, abandonando los segmentos más riesgosos, y estos clientes están pasando a los retailers más chicos como Tricot, Hites, ABC-Din o comercio regionales, que son hoy los que están recibiendo a los cliente menores ingresos.

6.3.2. Ley de Quiebras

La ley de Insolvencia y Reemprendimiento (en adelante, LIR) (ley 20.720), fue publicada en el Diario Oficial del 09/01/2014, y su vigencia comenzará el día 10 de octubre de 2014. Esta ley establece el procedimiento general destinado a re pactar y/o liquidar los pasivos y activos de las empresas y personas

La LIR pretende facilitar y favorecer el uso de los procedimientos de renegociación (Personas Deudoras) y Reorganización (Empresas Deudoras), antes llamados "Convenios", en desmedro del procedimiento de Liquidación, antes llamado "Quiebra". Adicionalmente, la ley creó un procedimiento especial para la persona natural, lo que producirá un aumento en el uso de estos procedimientos por parte de dicho segmento. En esta línea, la LIR establece nuevos derechos económicos y procedimentales en favor de los deudores, que dificultan, suspenden o impiden el cobro judicial por parte del Banco de sus acreencias.

No es posible concluir con seguridad cuantas personas y empresas se acogerán a los nuevos procedimientos concursales. El promedio de quiebras y convenios judiciales publicados en los últimos 5 años es de 141 y 10, respectivamente. Considerando como peor escenario el estudio realizado por el ex Subsecretario de Economía Tomás Flores,

que estimó en 17.000 para el 2015, el número de personas que se acogerían a la nueva ley, es posible realizar la siguiente estimación:



6.2.3. Reforma Tributaria: En los aspectos más importantes y que afectan a las microempresas

- Postergación del pago del IVA

El beneficio es referido al pago, no a la declaración, la cual se hace a través de internet, dentro de los plazos legales vigentes (facturador electrónico: hasta el día 20 del mes siguiente; el facturador no electrónico: hasta el día 12 del mes siguiente), seleccionando el casillero “Postergación Pago de IVA” y, tendrá hasta 2 meses para enterar el pago del IVA; se aclara que es solo para los efectos del Impto. Al valor Agregado (IVA), excluyendo otros impuestos que se declaran en conjunto con el IVA.

- Aumento gradual de la tasa del impuesto de 1ª Categoría
Por el año comercial 2015 la tasa es 22,5%
Por el año comercial 2016 la tasa será 24,0%
Por el año comercial 2017 en adelante, dependerá del régimen que se acoja; 25% para rentas atribuidas y, por las rentas parcialmente integradas: 25,5% por el año comercial 2017 y 27% por el año comercial 2018 en adelante

- Aumento de la tasa de PPM,
Con el aumento de la tasa del impuesto de 1ª categoría, se aumenta la tasa de PPM obligatoria a contar del 01-01-2015,

- Ley de Timbres y Estampillas;
La RT modificó el DL 3.475 (Ley de Timbres y Estampillas) y aumentó las tasas a contar del 01-01-2016:
Respecto a operaciones de crédito de dinero, a contar el 01-01-2016, destinadas a pagar préstamos anteriores (reprogramaciones), se considerará la tasa anterior del 0,4% y no la del 0,8% (art. 13º transitorio Ley 20.780)

- Crédito por activos fijos (Art. 33 bis);
El beneficio es un porcentaje de los bienes, que será crédito contra el impuesto de 1ª categoría por adquisiciones o suscripción de contratos de arrendamiento con opción de compra (leasing) de bienes de los activos fijos nuevos o terminados de construir, crédito

que podrán rebajar del impuesto determinado.

6.3.3. Actualización al compendio de Normas Contables de la SBIF, para los bancos.

Actualmente los bancos determinan las provisiones sobre las “carteras grupales” - créditos a personas y a empresas de menor tamaño- mediante el uso de modelos desarrollados por los propios bancos (modelos internos). Por lo tanto, la SBIF entiende que los actuales modelos de provisiones, no siempre han recogido de manera prospectiva el deterioro de las carteras. Por lo tanto, en ciertos casos, la constitución de provisiones puede ser insuficiente y reactiva.

Los bancos podrán usar modelos internos a futuro, previa aprobación de la SBIF.

Se elaboran estándares, para cada tipo de cartera. Estos son referentes mínimos para constituir provisiones. Aun así, el banco requiere contar con métodos propios.

Los perfeccionamientos normativos que se están introduciendo en esta oportunidad, aluden a las siguientes materias:

Tratamiento de Garantías: Se precisan las condiciones que deben cumplir las garantías para considerarse admisibles como mitigadores de riesgo de crédito.

En este punto la norma SBIF, hace relación a la clasificación que tendrán las principales tipo de garantías que son:

- Aavales y Fianzas: Como son Fogape o Corfo
- Garantías Reales: Hipotecas y Prendas
- Garantías Financieras: Depósitos a plazo o depósitos en moneda, por ejemplo

6.3.4. La ley sobre Facturación Electrónica.

La Ley N°20.727 de 2014 establece el uso obligatorio de la factura electrónica, junto a otros documentos tributarios electrónicos como liquidación factura, notas de débito y crédito y factura de compra. Los plazos que tendrán las empresas para adoptar este cambio dependerán de sus ingresos anuales por ventas y servicios y de su ubicación, si esta corresponde a una zona urbana o rural.

Tabla N° 12

CALENDARIO SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESAS				
Tamaño	Ingresos anuales por ventas y servicios en el último año calendario	Ubicación	Plazo	Fecha
Grandes	Mayor a 100.000 UF	Todas	9 meses	1 de noviembre de 2014
Medianas y Pequeñas	Mayor a 2.400 UF y menor o igual a 100.000 UF	Urbana	30 meses	1 de agosto de 2016
		Rural	36 meses	1 de febrero de 2017
7	Menor a 2.400 UF	Urbana	36 meses	1 de febrero de 2017
		Rural	48 meses	1 de febrero de 2018

Principales beneficios de los facturadores electrónicos:

- Ahorro de tiempo y dinero.
- Elimina el riesgo de pérdida de documentos.
- Permite almacenar documentos tributarios electrónicos (DTE's) digitalmente.
- Permite realizar cesión de facturas en forma simple y en línea (Factoring).
- Mejora la rapidez y confiabilidad de su proceso de facturación.
- Mejora la imagen de credibilidad y transparencia de su empresa.
- Permite diferir el pago del IVA por internet del día 12 al 20 de cada mes.
- Exime de la obligación de timbrar las facturas y otros documentos tributarios en las oficinas del SII.

De acuerdo a consulta realizada al SII, las microempresas que se verían afectadas por esta ley son aproximadamente 277 mil en todo Chile³

7. Síntesis Estratégica

7.1. FODA del segmento

7.1.1 Fortalezas:

- Proceso de crédito rápido y eficiente. Tiempo de entrega de crédito a cliente, de 2, 5 días promedio
- La relación comercial que tiene BCI en las bancas Corporativas y Mayoristas con empresas que tiene a los microempresarios como sus clientes o proveedores de servicios. Hoy con un potencial de 75.300 microempresarios nuevos para el banco y con la posibilidad de mejorar la relación con más empresas u organismos estatales o municipales. Para convertir a estos, socios en un canal masivo de microempresarios, que permita acceder a más clientes nuevos, para el banco, con foco en los clientes No Bancarizados
- Ágil y eficiente proceso de constitución de garantías prendarias Particularmente vehículos de trabajo. Hoy se demora semana y media, versus las dos a tres semanas que se puede demorar la competencia
- A pesar de tener una baja participación de mercado (4%) versus la que tiene Beme (66%) y Santander (22%), existe un espacio de crecimiento importante, pensando, que solo Beme y Bci Microempresarios, competirán en el segmento de los clientes microempresa No Bancarizados

³ Dato se obtuvo consultando directamente a la página web del SII, a través una solicitud de Información, "Ley de Transparencia", https://zeus.sii.cl/cvc_cgi/dfmun/dfmun_repGobierno.cgi#

7.1.2 Debilidades

- Poca oferta de productos y servicios, que sean transaccionales, líneas de crédito, seguros costumizados, productos distintos a créditos o línea de crédito para financiar capital de trabajo y/o proyectos de inversión
- No existe estrategias de precios diferencias por los riesgos de los distintos tipos de clientes
- Bajo nivel de utilización de las garantías estatales, 20% de las operaciones de crédito con Garantías Estatales versus más de un 60% la competencia
- Bajo el número de ejecutivos comerciales, poco más de 100 desde Arica a Puerto Montt
- Bajo nivel de cobertura en respecto a sucursales respecto a la competencia relevante y el potencial de mercado. Banco Estado tiene 125 sucursales en la RM
- Baja productividad de los ejecutivos comerciales, respecto a la competencia relevante, entre un 60% y 70% en el banco, versus un 80% a 90% en la competencia.
- Canales de venta, como se concluyen en el capítulo 4, solo permiten tener cobertura y acceso a potenciales clientes microempresarios, donde solo Banco Estado Microempresas tiene presencia. Por otro lado, el aporte de algunos canales de venta, como son los ejecutivos de plataforma y fuerza de venta de Bci Nova, son poco eficientes, ya que ellos hoy se concentran en vender clientes antiguos con un 18,92% y 12,93% respectivamente. Y si vemos esta misma venta por canal, resulta que más del 50% se realiza en clientes antiguos. Lo cual resulta ser bastante poco económico y estratégico para Bci Microempresarios; poco económico porque estamos pagando comisiones extra por clientes que ya conozco y que se venden a spread más bajos que los clientes nuevos. Desde una perspectiva estratégica, estos canales deberían orientarse en traer clientes nuevos para el banco, como principal foco, debido a que la base de clientes de Bci Microempresarios es muy baja. Pero lo más importante que podemos concluir de esta combinación de acciones, es que la utilidad que se obtiene de ambos canales al vender clientes antiguos resulta ser muy baja, si la comparamos con el 64% que aporta el canal ejecutivo comercial especialista (ver anexo N° 17)

En suma, si comparamos al canal del ejecutivo especialista de Banco Estado Microempresas con el ejecutivo especialista de Bci Microempresarios, el primero resulta más rentable, a los mismos spread y a los mismo riesgos, la metas más altas y la mayor productividad de los ejecutivos de Banco Estado, los hace más rentables que cualquiera de los ejecutivos especialistas de Bci Microempresarios, que con metas más bajas y con menores productividades, los hace menos rentables

7.1.3. Amenazas

- El Impacto de la Tasa Máxima Convencional en las instituciones financieras, principalmente los bancos, en las colocaciones de crédito de 0 a 50 UF
- El aumento de la mora en los créditos comerciales a nivel global, en la banca
- Restricciones en la políticas de crédito, por efecto de la situación económica del país, presente y futura
- Cada vez hay más competencia en los clientes bancarizados: Banco Estado, Banefe, Credichile, Scotiabank, Coopeuch, Oriencoop. Esta información se valida con páginas web de estos competidores y con contactos de ejecutivos de la competencia
- Los mercados no crecen

	Variaciones Anuales		
Para instituciones con crédito > \$1 millón	2014	2013	2012
Cartera de Clientes	7%	-15,60%	1,20%
Cartera Colocaciones	12%	1,90%	6,90%

Fuente: Informe de Red Microfinanzas 2014

- Esta información de la Red de no tiene, la data de Bci Microempresarios y Banco Santander (Banefe), y se sabe por información de mercado, es que ambas instituciones tuvieron periodos de contracción o decrecimiento, con lo cual se estima que las variaciones en colocaciones estarían , cercanas a un 5% a 6%
- Cada vez es más difícil diferenciarse. Todos compiten ofreciendo financiamiento con créditos en cuotas, para consumo o comercial. Esto se comenta en detalle en el capítulo 5, sobre la competencia. Además se reafirma en el capítulo 3, cuadro N° 7, donde se detallan las principales tipos de deudas que toman los microempresarios
- Las estrategias competidores son iguales. Se fijan las estrategias de acuerdo a los segmentos que quieren atacar, por ejemplo feriantes, transporte escolar, taxis y colectivos, comercio minorista, etc. Esto se analiza en el capítulo 5, en el punto 5.7 “Análisis comparativo entre competidor relevante y Bci Microempresarios”

7.1.4. Oportunidades

- Visualizar de cara a los clientes los beneficios de financiar sus activos productivos con créditos comerciales o leasing, como herramienta para la reducción de impuestos. Esto nos permitiría de potenciar una oferta de valor, con productos

adecuados, para segmentos de microempresarios, que podrían aprovechar estos beneficios tributarios, tales como transporte de pasajeros con formalidad tributaria, transporte de carga, comercio establecido como las panaderías, pequeños talleres de muebles o de ropa, entre otros

- La obligatoriedad de la factura electrónica genera ventajas en la obtención de información, pero lo principal en la profundización de productos relacionados con el factoring. En particular los que tenga relación con factoring electrónico. Este modo de financiamiento, permitiría tener una oferta más amplia, para financiar capital de trabajo, de proveedores de grandes empresas o prestadores de servicios, entre tantos. De acuerdo información del SII más 200 mil microempresarios formales se verían obligados a emitir facturas electrónicas.
- Pero la principal oportunidad serían los cerca de un millón de microempresarios No Bancarizados, que hoy solo se pueden atender por Banco Estado Microempresas, financieras, ONG's y algunas cooperativas. Con la casi nula participación de los bancos privados en este segmento.
- La aplicación de modelos estadísticos predictivos (scoring), que permitan mejorar la selección de clientes nuevos al banco, con el fin de poder entregar masividad en la aplicación de esta herramienta, bajar tiempos de análisis de los créditos y mejorara el riesgo de los clientes nuevos que se seleccionen.

7.2. Definición de Segmento Objetivo: Para este punto, se configuro la siguiente matriz de atractivo, que permite a ratificar la decisión del segmento objetivo que se está eligiendo.

Cuadro N° 14 Análisis de Atractivo de Mercado

Atractivo del Mercado	Requisito	Conclusión
Crecimiento	Tamaño	Casi un millón de microempresarios No Banca rizados
	Ritmo de Crecimiento	Entendiendo que la microempresas nacen sin deudas, en su mayoría, la tasa de crecimiento neto de Sercotec, sería 0,9 anual
	Potencial de mercado	De acuerdo al capítulo II, el potencial de mercado sería de aprox. MM\$454
Intensidad Competencia	Número de Compañías	De acuerdo al análisis de competidores solo Beme sería competencia relevante en este segmento
	Facilidades de Entrada	Bajas, dado los altos costos de implementar modelos similares a BEME, particularmente dado por los altos costos de capacitación de los ejecutivos especialistas
	Sustitutos	Pocos productos sustitutos, en general la oferta de financiamiento se concentra en los créditos en cuotas

		seguidas. Además de las tarjetas y líneas de crédito, que son más productos adecuados de las bancas de consumo
Accesibilidad	Proximidad al Cliente	Alta, hay microempresarios en todas las comunas del país, por tanto son de fácil acceso
	Accesibilidad al canal	Existen distintos canales por los cuales se puede llegar a los microempresarios, gremios, sindicatos, ferias, municipalidades, empresas proveedoras, etc.
	Ajuste de la empresa	Hoy la empresa, ya se ajustó al mercado, pero todavía debe ajustar algunos procesos, precios, productos y principalmente canales de venta, que permitan poder llegar a más o en forma rentable a microempresarios No Bancarizados.

Target: Con la matriz anterior y con el análisis estratégico que se realizó en el capítulo 7, se concluye que el target que se debería enfocar el negocio, en BCI Microempresarios, debería ser:

- Hombres y mujeres,
- Cualquier estado civil,
- Mayores a 1 años de antigüedad en el negocio
- Formales o informales
- Sean personas naturales, personas jurídicas o EIRL.
- Principalmente actividades relacionadas con comercio y hotelería, transporte, servicios personales y básicos y manufacturas.
- Con niveles de venta de hasta UF 2400 anuales
- No Bancarizados

7.3. Análisis de Factores Críticos de éxito

7.3.1 Recursos Humanos

- Ejecutivos comerciales, con metas comerciales más iguales entre todos, pero con Bonos trimestrales que compensen los sobre cumplimientos.
- Ejecutivos Especialistas, con niveles de productividad que debe aumentar, reducir dispersiones entre EME's.
- Aumentar dotación de EME's en ciudades o comunas que hoy no se tiene presencia, por ejemplo: Calama, La Calera, Angol. Y comunas de Santiago, por ejemplo; Peñalolén, Recoleta, Pudahuel, La Pintana, Estación Central, entre otras

7.3.2. Productos:

- Existe un potente knowhow de BCI en productos y desarrollo de los mismos que se debería traspasar a la Banca Microempresas.
- Se debe profundizar en productos y servicios para la Banca Microempresas, que hoy BCI tiene disponible para todas sus Bancas Comerciales, por ejemplo; Leasing y Factoring.
- Productos que sean más flexibles respecto a sus características, meses de gracias, meses de no pago, ciclo de pago de acuerdo al flujo de los negocios; anual, semestral, trimestral, etc.

7.3.3. Proceso:

- Seguir perfeccionando proceso de créditos, con la búsqueda de bajar tiempos, costos y tener flexibilidad.

7.3.4. Canales de Distribución:

- Profundizar la relación con los clientes corporativos que tiene BCI, para poder desarrollar “cadenas de suministro” mutuamente beneficiosas. BCI financia a sus clientes para que les compra más productos a nuestro cliente corporativo.

8. Diseño Estratégico

8.1. Cuadro N°15: Propuesta de Valor

Atributo	Valor	Temas Especifico
Rapidez	Velocidad de respuesta: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el cliente ingresa su solicitud de financiamiento al Banco. 2. Una vez aprobado el crédito es entregado el dinero al cliente. 	Mantener y mejorar el actual estándar de respuesta que se tiene para la suma de ambos procesos, que es de 2,5 días hábiles promedio.
	Velocidad de operación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución de garantías prendarias, desde la tasación hasta la inscripción, para financiamiento de vehículos de trabajo. 	Este tiempo muy apreciado en los financiamientos automotrices, por tanto la semana y media promedio, es necesario mantener y mejorar.
Flexibilidad	Variedad de productos de productos que se adecuen a las necesidades de los microempresarios, a sus características particulares y que puedan responder rápida a las oportunidades que entrega el mercado.	Acceso a clientes No Bancarizados que hoy NO necesitan crédito pero si un medio para realizar pago.
		Tarjetas de crédito o líneas cerradas, para realizar negocios masivos con proveedores de microempresarios.
		Créditos en cuotas con distintas formas de pagos (semestrales, trimestrales, etc.) Productos de Factoring y Leasing.
Confiability	Que las condiciones de financiamiento que los clientes reciben como información se cumplan. Que los productos y servicios que ofrezca el banco sean claros y transparentes.	Que las condiciones de monto, plazo y tasas que el ejecutivo negocio con el cliente sean las mismas que se aprueben. Que el servicio se claro, sin letra chica o condiciones extra.
Cobertura	Aumentar el número de puntos de contacto, sino son en	Comunas o sectores del Gran Santiago, donde hoy no

	<p>sucursales, Bci Nova sean probablemente puntos de venta</p> <p>Aumentar la red de puntos de pago, sean con Puntos Bci Nova, Servipag y Servipag Express y Correos de Chile.</p>	<p>hay presencia con sucursales, de Bci Nova, es necesario instalar Puntos de Venta, que permitirán acercar más al microempresario con el Banco.</p> <p>También es vital, es aumentar los puntos y formas, por las cuales los microempresarios, puedan pagar sus cuotas, sin tener que de dejar mucho tiempo sus negocios cerrados.</p>
Canales de Venta	<p>Lograr entregar ofertas masivas de créditos pre-aprobados, para financiar con menos requisitos y papeles a los clientes microempresarios de nuestros socio/cliente, que son proveedores de estos mismos.</p>	<p>Poder explotar los potenciales de colocación que entregan los proveedores de microempresarios que hoy tiene relación con el Banco.</p>
	<p>Aumentan la inclusión de microempresarios al sistema financiero.</p>	<p>Dado el respaldo de los proveedores, que muchas veces son avales de los microempresarios.</p>
	<p>Ofertas customizadas de financiamiento para los microempresarios, clientes o proveedores de nuestro cliente proveedor.</p>	<p>Poder potenciar la intermediación financiera entre el proveedor de microempresario, que conoce sus necesidades, el microempresarios que necesita financiamiento para satisfacer la necesidad.</p>
Pricing	<p>Diferenciar tasa de interés, de acuerdo a los tipos de productos y características de los clientes.</p>	<p>Rentabiliza el negocios y además puede mejorar la oferta a clientes con menos riesgosos.</p>

8.2. Mix de Producto:

En combinación con la propuesta de valor configurada en el capítulo anterior, se propone los siguientes productos.

Para responder a la rapidez, se propone mantener los estándares de respuesta que actualmente se tiene en la entrega de financiamientos, ya sean para capital de trabajo o financiamiento de activos o herramientas.

Para mejorar la oferta de productos se propone generar Chequeras Electrónicas con líneas de crédito, que puedan responder rápidamente a las necesidades de capital de trabajo de los microempresarios. También la oferta de Tarjetas de Crédito cerradas para que sean ocupadas en los comercios, asociados con el Banco, por ejemplo CIAL. Estos productos tienen la ventaja que al ser promovidos por el este Canal masivo de empresas proveedoras de microempresarios, la información de las compras o consumos de capital de trabajo, es información que ellos tienen, con lo cual facilitan la evaluación de los cupos que se podrían entregar.

Para los financiamientos de activos o herramientas, sería importante poder mejorar y potenciar los procesos de constitución de garantías prendarias para el caso de los créditos de vehículos de trabajo (taxi, furgón escolares, microbuses, camiones $\frac{3}{4}$ y camiones de carga por carretera), el cual hoy es competitivo, pero que se debería apuntar a mejorar y hacer más masivo, cuando la compra venta del vehículo es entre particulares.

Una herramienta que es básica tener hoy, son las garantías estatales Fogape y Fogain, que permiten dar mayor rapidez aún a los créditos, cuando los microempresarios no tienen la garantía para hacer frente a las exigencias del Banco. Son dos herramientas, que en caso de poder configurar correctamente, puede transformarse hoy de una debilidad en una fortaleza del proceso de crédito. Debe estar disponible a la brevedad un proceso claro de cómo cualquier microempresario, que cumpla con ciertos requisitos, que se acerque al buscar financiamiento al Banco, puede acceder a esta garantía que ofrece el Estado en favor suyo.

Para poder atender la flexibilidad, que buscan los microempresarios, se proponen productos como los antes mencionados, chequeras electrónicas con línea de crédito o tarjetas de crédito, que ayudan a dar más flexibilidad y variedad a la oferta de financiamiento de capital de trabajo, que hoy tiene el Banco, con créditos con cuotas iguales y sucesivas.

Pero un aporte, estratégico en este ámbito sería disponer de créditos en cuotas, pero

que estas cuotas se pudieran adecuar a las fluctuaciones de los flujos que tuvieran los microempresarios. Por ejemplo una o dos cuotas al año, dada la estacionalidad en las ventas que tuviera el microempresarios en su actividad, un caso es el turismo.

En esta misma línea la posibilidad de financiar locales o terrenos, para fines comerciales, se debería plantear como alternativa vía financiamientos de fines generales, los cuales permiten dar más flexibilidad a la carga financiera de los clientes, respecto a cuándo solicitan un crédito comercial a 5 o máximo 6 años para financiar la compra de terreno, en comparación a los 10 o más años en fines generales para financiar los mismo.

También es importante poder tener financiamientos relacionados con los Factoring, hoy con una potencial de más de 200 mil microempresarios, producto a la reforma tributaria vigente⁴. Esta solución de financiamiento nos permitiría dar rapidez y flexibilidad a la oferta de productos que hoy se dispone para financiar capital de trabajo.

En esta misma línea, los financiamientos de activos, a través de Leasing también entregan en particular mucha flexibilidad de la oferta de valor del Banco, ya que se hacen cargo, de las posibilidades tributarias y operativas que ofrece para el microempresario, este tipo de financiamiento.

Ver en Anexo N° 19, cuadro resumen de las principales características, por los cuales se eligen estos productos para comercializar en el segmento de los microempresarios y así aumentar la oferta de valor de Bci Microempresarios.

8.3. Mix de Servicio

En este punto, se pretende, abordar a través de más medios electrónicos de pagos para los clientes. Estamos hablando de chequeras electrónicas o cuentas corrientes dependiendo del tamaño y formalidad del microempresario, con los cuales los microempresarios pueden asociar pagos automáticos de cuentas (PAC o PAT). Esto permite dar mayor rapidez y flexibilidad a la forma de pago de los clientes respecto a sus obligaciones comerciales con el Banco u otro proveedor.

Otro servicio importante, que los clientes aprecian son los puntos de contacto, para pagar las cuotas de los créditos. Ya que a veces las sucursales, no están muy cerca de los negocios de los microempresarios, es importante disponer de “servicios corresponsales⁵” socios que permitan a los clientes poder cancelar sus cuotas, sin tener que viajar muy lejos para realizar esto.

⁴ De acuerdo a la información consultada al SII

⁵ Bancos Corresponsales, básicamente son la competencia en la Caja Vecina de Banco Estado

Profundizar el servicio de constitución de garantías prendarias, donde hoy el banco tiene ventajas, en un proceso que no solo se hace cargo de las transacciones entre proveedores de vehículos, los clientes microempresarios y el banco como financista, sino también cuando en esta transacción participan solo particulares (cuando comprador y vendedor del activo, son personas naturales)

8.4. Precios

Es vital, como parte de la estrategia general del negocio, configurar un mix de distinto de precios, dependiendo de la tipo de cliente, sea el microempresario para el banco.

Para los clientes antiguos, sean estos aquellos que tienen productos vigentes con el banco, que están al día y con buenos antecedentes comerciales, se tendrá una estrategia actual de precios donde el spread promedio bordeara un 20%. Esto tiene como explicación que este tipo de clientes, tienen un riesgo más bajo y además por ser clientes de la cartera, necesario mantener sus saldos vigentes.

Para clientes nuevos pero con bancarización, se propone subir un poco los precios para los tramos de créditos de \$5 millones y menos, y mantener la actual estrategia para el resto de los tramos de crédito. Con lo cual deberíamos tener un spread promedio que bordeara el 25%, ya que estos clientes son de la competencia, es la estrategia, traerlos al banco no solo por precio sino, también por productos y servicios, que le entreguen una oferta de valor mayor al que tiene la competencia.

Y para los clientes nuevos pero sin experiencia bancaria, se sabe que son clientes con tasas de riesgo mayores a los otros dos tipos de clientes, por tanto, se propone subir las tasas de crédito y dejar la más cerca de la máxima convencional, por tanto tendríamos un spread aproximado a un 32%. Estos tipos de clientes buscan, oportunidades de financiamiento, y si nuestra oferta de valor no se centra solo en créditos, sino también en otros productos, podremos ser más atractivos en este segmento de clientes que son el foco de la estrategia.

8.5. Canal de Distribución

Es este punto, es donde se pretende centrar gran parte de la estrategia propuesta, entiendo como lo demostramos en los capítulos anteriores, que los actuales canales de venta, no está generando el valor necesario para el negocio de Bci Microempresarios. Por tal razón la estrategia propuesta en este ámbito, se basara en dos conceptos:

- Cobertura: Los primero es poder disponer de más ejecutivos comerciales en terreno, 17 más en la RM, con lo cual se busca compensar en parte la presencia que tiene hoy el líder del mercado (Beme⁶) y además poder llegar con atención a comunas del gran Santiago y alrededores. También se hace necesario, sino es posible vía las

⁶ Banco Estado Microempresas

sucursales de Bci Nova, crear Puntos de Venta, donde se puede compensar la presencia de Beme, que hoy cuenta con 125 sucursales en toda la Región Metropolitana. La idea no es construir el mismo número de sucursales, sino que aumentando presencia en un par de sucursales más de Bci Nova y ubicando 8 puntos de venta más, en comunas con alto potencial de microempresarios (ver diagrama propuesto en Anexo N° 1)

Con esto entregamos más cercanía al banco con el microempresarios, podemos adecuar más estos puntos de venta a las necesidades propias de estos clientes y por último, el cliente se puede acercar al Banco para obtener información o asesoría de parte de su ejecutivo, con un costo de oportunidad menor, del que hoy tiene. (Cerrar su negocio para ir a la sucursal más cercana de Bci Nova)

- Canales de Venta: Construir un canal de venta masivo, con los actuales clientes del Banco, de las Bancas Corporativas o Mayoristas, donde proveedores de productos o servicios de microempresarios (Ver Anexo N 16), cuentan con potencial de microempresarios que necesitan o tienen alguna necesidad de financiamiento, que hoy esta empresa soluciona con financiamiento, con recursos propios o simplemente lo deja a su suerte. Es aquí donde se propone la creación de una canal masivo que permita:
 - Lograr entregar ofertas masivas de créditos pre-aprobados, para financiar con menos requisitos y papeles a los clientes microempresarios de nuestros socio/cliente, que son proveedores de estos mismos
 - Aumentan la inclusión de microempresarios al sistema financiero, donde hoy un microempresario por sí solo no calificaría para financiamiento bancario, con la ayuda de esta empresa, como aval o codeudor, puede acceder a un crédito o producto
 - Ofertas customizadas de financiamiento para los microempresarios, clientes o proveedores de nuestro cliente proveedor. Aquí es donde el poder de negociación de estos grandes proveedores puede permitir, obtener mejores condiciones de precio en insumos, herramientas, equipo o vehículos necesarios para los microempresarios y que por otra parte el banco esté dispuesto a financiar, con la mejor oferta de producto y precio posible.

Para la gestión de todo este canal, se necesita dos cosas muy importantes, un líder que controle y gestione la relación con todos estos proveedores, ya que su objetivo primordial será entregar prospectos de clientes para financiamiento, a los ejecutivos comerciales.

Y por otro lado, se debe implementar una solución tecnológica, para que estos proveedores masivos puedan directamente en línea, cargar sus bases de clientes microempresas y saber que oferta de valor se puede ofrecer a aquellos que califiquen.

8.6. Estrategia Comunicacional

8.6.1. Objetivos: Aumentar las ventas en 20% anual, en el segmento de los microempresarios No Bancarizados, por los próximos 5 años

8.6.2. Público Objetivo:

- Hombres y mujeres,
- Cualquier estado civil,
- Mayores a 1 años de antigüedad en el negocio
- Formales o informales
- Sean personas naturales, personas jurídicas o EIRL.
- Principalmente actividades relacionadas con comercio y hotelería, transporte, servicios personales y básicos y manufacturas.
- Con niveles de venta de hasta UF 2400 anuales
- No Bancarizados

8.6.3. Diseñar el mensaje:

8.6.3.1. Que decir: Bci Microempresarios, te quiere entregar una oferta, de financiamiento, a un precio justo, en forma rápida, que se acomoda a lo que el cliente necesita. Todo en forma clara y transparente

8.6.3.2. Como decirlo: Estos mensajes se bajaran a los clientes en forma de testimonios, información de productos, información de servicios y lugares para que los microempresario sean atendidos (puntos de venta)

8.6.3.3. Quien debería decirlo:

- Testimonios: Debería ser un cliente microempresario, que pudiera mostrar una experiencia positiva con el Banco y que a través de los productos y servicios, tuviera un crecimiento o desarrollo
- Información: Ocupar algún personaje de la TV, que se relacione con el segmento, como "Don Genaro" de los 80'

8.6.4. Presupuesto:

- \$264 millones anuales por 5 años
- Este presupuesto se compone
- Televisión: En los horarios de telenovelas de las 14 y 20 hrs
- Radio de difusión masiva y locales. Con tandas en la mañana, horario de almuerzo y horarios de comedias a las 20 hrs
- Prensa: Comerciante y Mayorista. Revistas de los gremios o asociaciones.
- Merchadising
- Incentivos para potencial las campañas comerciales

8.6.5. Medidas de Resultados:

- Los resultados se revisaran cada tres meses y se fijaran como ha aumentado la venta por los distintos tipos de clientes, pero en especial en los NO Bancarizados, que la meta es de un 20% de la venta total

8.7. Mix Promocional

- Publicidad: Debe ser persuasiva, donde se cree conciencia de los productos y servicios que tiene BCI Microempresarios, para atender a las necesidades de los microempresarios
- Venta: Debe ser muy servicial, tratar de entregar toda la información posible y clara a los clientes. Una asesoría integral que permita entregar una experiencia WOW a nuestros clientes
- Promoción de Ventas:
 - Realizar ferias temáticas en conjunto con los proveedores socios
 - Participar en ferias de fomentos del Estado (Corfo, Sercotec y Fósis)
 - Entregar algún regalo de acuerdo a las fechas más significativas para los microempresarios. Por ejemplo, en marzo, para los taxistas o colectiveros, que tomen un crédito en esa fecha mayor a \$7 millones, se le regala el SOAP
- Relaciones Publicas:
 - Invertir en eventos que los microempresarios necesitan financiar
 - En conjunto con RSE del Banco, entregar capacitaciones gratuitas a microempresarios de gremios o asociaciones en convenio

8.8. Lineamientos de implementación

8.8.3. Productos:

- Chequera electrónica: Con y Sin línea de crédito. Para ser vendida en forma individual o al amparo de alguna acuerdo con algún proveedor de microempresarios
- Tarjetas de Crédito: Para ser vendida en forma individual o al amparo de algún acuerdo con algún proveedor de microempresarios. Igual que el punto anterior
- Créditos Cuotas: Incorporar mayor flexibilidad a los calendarios de vencimiento de los créditos, con pagos anuales, semestrales, trimestrales, por ejemplo.
- Traspasar know-how y back-office de productos como Factoring y Leasing, que hoy tiene la Banca Empresarios en BCI
- Acceso al financiamiento con garantías Estatales como Fogape y Fogain

8.8.4. Pricing: Tarifario nuevo para clientes microempresarios:

- Clientes Antiguos: Mantener actual estrategia de precio
- Clientes Nuevos Bancarizados: Subir el spread lo más cercano a la máxima para créditos menores o iguales a \$5 millones
- Clientes Nuevos No Bancarizados: Subir el spread, para fijar una tasa lo más cercana a la máxima convencional
- Negocios Masivos: Cuando existan negocios donde se pueda realizar una gran colocación de créditos, se debe condiciones de monto de financiamiento, número de operaciones y tasa de riesgo de los clientes para poder definir una tasa especial para el negocio

8.8.5. Plaza

8.8.5.1. Cobertura:

- Para mejorar la presencia de BCI Microempresarios, en el segmento se aumentara la presencia física, de la marca en comunas, de alto potencial de microempresarios. En estas comunas con potencial, en caso de no existir sucursales de Bci Nova o Centros Empresarios de Bci, se buscara ubicar puntos de venta, para tener puntos de contacto con los clientes.
- Y en caso de existir sucursal de Bci Nova o Centro Empresario en comunas con potencial, se negociara arriendo o espacio para poder tener presencia y servicio financieros
- La cercanía de puntos de venta, permiten al microempresario, poder minimizar el costo de oportunidad de ir una sucursal de Bci Nova más lejana, versus tener el negocio cerrado por ese periodo de tiempo
- De acuerdo a una segmentación por potencial de microempresarios, se priorizan comunas para ubicar más ejecutivos en estas. Bajo un criterio de cuadrantes y georreferenciación se distribuirán estos sectores de las comunas , en un numero de ejecutivos necesarios para poder cubrir

8.8.5.2. Canales de Venta:

- Revisar utilidad de algunos canales de venta, hoy vigentes y ver posibilidad de eliminar dado su bajo aporte.
- Implementar canales masivos con grandes proveedores privados o del estado, aplicando modelos electrónicos de evaluación (scoring para clientes nuevos y

clientes antiguos). Esto se debería lograr con la creación de un Enlace Virtual (Web): Esta conexión debería poder cumplir con varias funciones, para profundizar la relación con los grandes proveedores de microempresarios:

- Tecnológico: Una forma de poder generar un lazo de contacto más cercano con los potenciales clientes
- Alfabetización: Entregar cursos gratuitos a los microempresarios asociados o que pertenezcan a esta empresa o asociación.
- Evaluación: Permitirá que los usuarios en forma masiva o individual, ver si pre-califican para un financiamiento
- Oferta: Poder entregar en forma acordada con esos socios estratégicos, ofertas masivas o customizadas a los microempresarios asociados a esta organización.
- Se explota la relación de la Banca Corporativas, con grandes proveedores de productos y servicios, para entregar ofertas de valor a los microempresarios que son sus clientes o proveedores
- Este canal, permitirá obtener mayor cobertura de mercado, a través de los clubes de fidelización que algunos de estos proveedores tienen (Mayorista Diez, Agrosuper, etc.)
- Con esta cobertura se pueden entregar ofertas de valor, más customizadas para cada tipo de microempresario; financiamiento de capital de trabajo, a través de chequeras electrónicas con líneas de crédito, con lo cual puede comprar a mejores precios al proveedor y el banco entrega el producto en condiciones preferenciales de precio
- Estos acuerdos, dado el respaldo o aval que puede ser la empresa, en favor de sus clientes, es que permiten dar más acceso a microempresarios que solo no podrían optar financiamiento

8.8.6. Personal:

- Resulta vital, tener más ejecutivos comerciales en terreno. Pero también estos ejecutivos deben estar más capacitados no solo técnicas de venta, sino también en temas relacionados, con las microempresas:
 - Temas contables
 - Tributarios
 - Fomento, subsidios, capacitaciones, del estado que le sirvan a los microempresarios
 - Pasar de ejecutivos mono-productos a multi-productos
- Capacitaciones de riesgo, de venta, contabilidad y tributarias a los ejecutivos comerciales
- Revisar modificar las funciones del ejecutivo, con la incorporación de un asistente comercial (por sucursal) que le permita al Ejecutivo liberar tareas operativas en su función, con el foco del aumento de la productividad
- Ejecutivos comerciales, con metas comerciales más iguales entre todos, pero

con Bonos trimestrales que compensen los sobrecumplimientos.

- Ejecutivos Especialistas, con niveles de productividad que debe aumentar, reducir dispersiones entre EME's
- Mejorar bonos por sobre cumplimiento

9. Evaluación Económica

9.1. Ratios Comerciales

Para efectos de esta evaluación se definieron cuatro indicadores comerciales, que mueven la rentabilidad de un negocio de venta de créditos, que son:

- La productividad de los ejecutivos: Se entiende esta como la relación de la gestión comercial de los ejecutivos, sobre la meta que estos tiene asignada. Para efectos de este evaluación y ocupando como referencia la información obtenida, del FODA realizado respecto a la competencia más relevante (BEME), es que se aumenta la productividad de los ejecutivos comerciales, a tasas de entre 80% y 90%

Tabla N° 13: Productividad Ejecutivo, esperada para proyecto

AÑOS					
Productividad por Tipo de Ejecutivo	1	2	3	4	5
J1: Junior recién ingresado al Banco	91,0%	91,0%	93,0%	94,0%	95,0%
J2: Junior pero con más de 1 año de experiencia	83,9%	84,0%	85,0%	86,0%	87,0%
P1: Pleno con más de 2 años de experiencia	80,7%	82,0%	83,0%	84,0%	85,0%
P2: Pleno con más de 3 años de experiencia	80,5%	81,0%	82,0%	83,0%	84,0%
S1: Senior el más antiguo y experto de todos los ejecutivos	80,0%	80,0%	82,0%	82,5%	83,0%

- La distribución de la venta por Canales: Como se señala en el capítulo relación con el análisis interno y luego se concluye con el análisis comparativo de competidores y el FODA. Se hace necesario evaluar la reducción de canales de venta, que generen poca rentabilidad para el negocio, es por eso, que esta evaluación considera solo tres de canales anteriores existen y un nuevo canal de venta, más masivo. Canal que se explica en el capítulo 8

Tabla N° 14: % distribución esperada por canal, par a proyecto

AÑOS					
Colocación por Canal de Venta	1	2	3	4	5
Auto Generado por Ejecutivo	53%	54%	55%	58%	60%
Plataforma	15%	14%	12%	10%	8%
Ejec Conv	15%	14%	12%	9%	7%
Alianzas	17%	18%	21%	23%	25%

- Spread: Este punto resulta ser importante al momento de evaluar la rentabilidad de un negocio financiero, por tanto se proyecta mantener el spread por los 5 años de evaluación del negocio, como estrategia de largo plazo

Tabla N° 15: % Spread esperado para proyecto

AÑOS					
Spread por Tipo de Cliente	1	2	3	4	5
Cliente Antiguo	20%	20%	20%	20%	20%
Cliente Nuevo Bancarizado	25%	25%	25%	25%	25%
Cliente Nuevo No Bancarizado	32%	32%	32%	32%	32%

- Distribución de la venta por tipo de cliente: Entiendo que la distribución de cuanto % de la venta se realizara en qué tipo de cliente, es una herramienta importante para definir en parte los resultados del negocio. Para efectos de esta evaluación se espera en forma gradual cambiar el mix de clientes atendidos.

Tabla N°16: % de distribución ventas por tipo de cliente esperada para proyecto

AÑOS					
Colocación por Tipo de Cliente	1	2	3	4	5
Cliente Antiguo	50%	51%	48%	43%	38%
Cliente Nuevo Bancarizado	30%	30%	30%	30%	30%
Cliente Nuevo No Bancarizado	20%	19%	22%	27%	32%

9.2. Ratios de Riesgo del Banco

De los puntos comerciales anteriores, los que se relaciona más con la tasa de riesgo siguiente, son los spread y distribución de la venta por tipo de cliente. Ya que como se señala en el cuadro siguiente, los riesgos por tipo de cliente son distintos, entonces la estrategia de spread y de mix de venta tienen que estar muy relacionados con estos indicadores, el negocio financiero del banco, sería vender en todos los tipos de clientes, cobrando un spread distinto, dado los diferentes tipos de riesgo, y así, compensar donde puedo ganar más respecto a los que entregarían menos ganancias.

Tabla N° 18: Tasa de Riesgo esperada por tipo de cliente para proyecto

AÑOS					
Gasto en Riesgo por Tipo de Cliente	1	2	3	4	5
Cliente Antiguo	3,6%	3,5%	3,2%	3,0%	2,8%
Cliente Nuevo Bancarizado	4,1%	4,0%	3,8%	3,7%	3,5%
Cliente Nuevo No Bancarizado	13,3%	13,0%	12,5%	12,0%	11,7%

9.3. Ratios Financieros

EL resultado del negocio, que vamos a medir este negocio, es resultado antes de impuesto (EBIT)

Para el caso, de nuestro análisis, no se considera EBITDA, por una cuestión metodológica, ya que, resulta difícil identificar amortizaciones por zonas o depresiones de activos, ya que no existen créditos que amortizar y tampoco activos, ya que la gerencia no tiene activos propios, solamente se arriendan y son asumidos preferencialmente por centro de costo centralizados, más que por la unidades

comerciales en particular (zonas o sucursales)

Indicadores de margen financieros mayores al 5%, como son los que se obtienen el primer año, son bastante aceptables, entiendo los volúmenes de colocación que se esperan lograr. No olvidar que esta evaluación se realiza, solo para la venta en la Región Metropolitana

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Colocaciones	\$ 16.570.281.099	\$ 17.351.040.000	\$ 17.670.240.000	\$ 17.858.400.000	\$ 18.046.560.000
Utilidad Financiera	\$ 3.009.660.156	\$ 3.179.578.080	\$ 3.306.808.714	\$ 3.410.954.400	\$ 3.515.830.819
EBIT	\$ 1.043.087.532	\$ 1.215.056.201	\$ 1.345.019.270	\$ 1.452.379.992	\$ 1.561.194.834
Margen Operacional	6,3%	7,0%	7,6%	8,1%	8,7%

9.4. EERR proyectados

Para realizar la proyección de flujos de un año, se confeccionaron varios supuestos, que tienen relación con;

- La productividad de los ejecutivos
- Los spread promedio que se cobrarían por tipo de clientes
- La distribución de la venta por tipo de canal
- Las tasa de riesgo, que afectan a los negocios, por tipo de cliente

Todos estos fueron descritos y explicados en los puntos anteriores

En particular para el flujo del año 1, se consideraron los siguientes supuestos de productividad tanto para el ejecutivo comercial, como para el ejecutivo de convenio.

Ambos ejecutivos trabajan para la gerencia y además tiene supervisión directa por los gerentes y jefes zonales del área comercial, para efectos de poder liderar la implementación de estas mejoras en las productividades en estos tipos de ejecutivos

Tabla N° 18: Productividad Año 1, Ejecutivos Comerciales Microempresas

Categoría Ejecutivo	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sept-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
J1	70,0%	70,0%	101,1%	100,5%	100,5%	90,4%	87,9%	96,1%	95,1%	94,0%	92,7%	93,2%
J2	78,1%	75,0%	95,0%	90,0%	78,9%	83,5%	80,0%	90,0%	84,5%	83,4%	84,3%	84,4%
P1	70,0%	70,0%	75,7%	80,0%	81,0%	82,0%	82,0%	85,0%	85,0%	86,0%	86,0%	86,0%
P2	70,0%	70,0%	75,0%	80,0%	80,0%	80,0%	83,0%	85,0%	85,0%	86,0%	86,0%	86,0%
S1	70,0%	70,0%	75,0%	80,0%	80,0%	80,0%	82,0%	83,0%	84,0%	85,0%	85,0%	86,0%

Tabla N° 19: Productividad Año 1, Ejecutivos Convenios

	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sept-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
Ejecutivo Convenio	70%	70,0%	80,0%	82,0%	83,0%	83,0%	84,0%	84,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%

Otras consideraciones a estas proyecciones de flujo, son el ingreso de 17 ejecutivos

microempresas nuevos, que ingresan a la categoría de ejecutivo J1.

También no se considera movilidad de categoría de ejecutivos y tampoco hay rotación de ejecutivos. Por tanto, se parte con la dotación que existe en la RM de ejecutivos y se suman los 17 nuevos.

Y por último, la proyección de Inversión Inicial, necesaria para poder apalancar la propuesta de crecimiento, oferta de valor y rentabilidad necesarios para el éxito de este negocio.

Área	Inversión	Numero	Unitario	Total
Sucursales	Apertura de Locales de Punto de Venta, en RM	8	\$ 30.000.000	\$ 240.000.000
Ejecutivos	Capacitación de nuevos ejecutivos	17	\$ 2.000.000	\$ 34.000.000
Tecnología	Plataforma web para captura y análisis de microempresarios de alianzas			\$ 25.000.000
Productos	Desarrollo de productos nuevos (factoring y leasing)			\$ 25.000.000
	Mejoras de productos (flexibilidad en pago de cuotas)			\$ 2.000.000
	Medios de pago (chequeras electrónicas, con y sin LC, y Tarjetas de Crédito)			\$ 3.000.000
			Total	\$ 329.000.000

Cuadro N°16: Proyección de Flujo de Caja a 1 año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Colocación por Canal de Venta													
Auto Generado	\$ 524.907.747	\$ 520.327.500	\$ 643.777.750	\$ 809.299.400	\$ 794.577.097	\$ 762.863.435	\$ 751.271.380	\$ 806.308.701	\$ 795.281.683	\$ 792.715.579	\$ 788.841.036	\$ 792.077.676	\$ 8.782.248.982
Plataforma	\$ 148.558.796	\$ 147.262.500	\$ 182.201.250	\$ 229.047.000	\$ 224.880.310	\$ 215.904.746	\$ 212.623.976	\$ 228.200.576	\$ 225.079.721	\$ 224.353.466	\$ 223.256.897	\$ 224.172.927	\$ 2.485.542.165
Ejec Conv	\$ 148.558.796	\$ 147.262.500	\$ 182.201.250	\$ 229.047.000	\$ 224.880.310	\$ 215.904.746	\$ 212.623.976	\$ 228.200.576	\$ 225.079.721	\$ 224.353.466	\$ 223.256.897	\$ 224.172.927	\$ 2.485.542.165
Alianzas	\$ 168.366.636	\$ 166.897.500	\$ 206.494.750	\$ 259.586.600	\$ 254.864.352	\$ 244.692.045	\$ 240.973.839	\$ 258.627.319	\$ 255.090.351	\$ 254.267.261	\$ 253.024.483	\$ 254.062.851	\$ 2.816.947.787
Total Colocaciones	\$ 990.391.975	\$ 981.750.000	\$ 1.214.675.000	\$ 1.526.980.000	\$ 1.499.202.069	\$ 1.439.364.972	\$ 1.417.493.171	\$ 1.521.337.171	\$ 1.500.531.476	\$ 1.495.689.772	\$ 1.488.379.312	\$ 1.494.486.181	\$ 16.570.281.099
Colocación por Tipo de Cliente													
Cliente Antigo	\$ 524.907.747	\$ 520.327.500	\$ 643.777.750	\$ 809.299.400	\$ 794.577.097	\$ 762.863.435	\$ 751.271.380	\$ 806.308.701	\$ 795.281.683	\$ 792.715.579	\$ 788.841.036	\$ 792.077.676	\$ 8.782.248.982
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 307.021.512	\$ 304.342.500	\$ 376.549.250	\$ 473.363.800	\$ 464.752.641	\$ 446.203.141	\$ 439.422.883	\$ 471.614.523	\$ 465.164.758	\$ 463.663.829	\$ 461.397.587	\$ 463.290.716	\$ 5.136.787.141
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 158.462.716	\$ 157.080.000	\$ 194.348.000	\$ 244.316.800	\$ 239.872.331	\$ 230.298.395	\$ 226.798.907	\$ 243.413.947	\$ 240.085.036	\$ 239.310.363	\$ 238.140.690	\$ 239.117.789	\$ 2.651.244.976
Total Colocaciones	\$ 990.391.975	\$ 981.750.000	\$ 1.214.675.000	\$ 1.526.980.000	\$ 1.499.202.069	\$ 1.439.364.972	\$ 1.417.493.171	\$ 1.521.337.171	\$ 1.500.531.476	\$ 1.495.689.772	\$ 1.488.379.312	\$ 1.494.486.181	\$ 16.570.281.099
Spread													
Cliente Antigo	\$ 99.039.198	\$ 98.175.000	\$ 121.467.500	\$ 152.698.000	\$ 149.920.207	\$ 143.936.497	\$ 141.749.317	\$ 152.133.717	\$ 150.053.148	\$ 149.568.977	\$ 148.837.931	\$ 149.448.618	\$ 1.756.449.796
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 74.279.398	\$ 73.631.250	\$ 91.100.625	\$ 114.523.500	\$ 112.440.155	\$ 107.952.373	\$ 106.311.988	\$ 114.100.288	\$ 112.539.861	\$ 112.176.733	\$ 111.628.448	\$ 112.086.464	\$ 1.284.196.785
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 63.385.086	\$ 62.832.000	\$ 77.739.200	\$ 97.726.720	\$ 95.948.932	\$ 92.119.358	\$ 90.719.563	\$ 97.365.579	\$ 96.034.014	\$ 95.724.145	\$ 95.256.276	\$ 95.647.116	\$ 848.398.392
Total Spread	\$ 236.703.682	\$ 234.638.250	\$ 290.307.325	\$ 364.948.220	\$ 358.309.294	\$ 344.008.228	\$ 338.780.868	\$ 363.599.584	\$ 358.627.023	\$ 357.469.855	\$ 355.722.656	\$ 357.182.197	\$ 3.889.044.974
Gasto en Riesgo													
Cliente Antigo	\$ 18.896.679	\$ 18.731.790	\$ 23.175.999	\$ 29.134.778	\$ 28.604.775	\$ 27.463.084	\$ 27.045.770	\$ 29.027.113	\$ 28.630.141	\$ 28.537.761	\$ 28.398.277	\$ 28.514.796	\$ 316.160.963
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 12.587.882	\$ 12.478.043	\$ 15.438.519	\$ 19.407.916	\$ 19.054.858	\$ 18.294.329	\$ 18.016.338	\$ 19.336.195	\$ 19.071.755	\$ 19.010.217	\$ 18.917.301	\$ 18.994.919	\$ 210.608.273
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 21.075.541	\$ 20.891.640	\$ 25.848.284	\$ 32.494.134	\$ 31.903.020	\$ 30.629.687	\$ 30.164.255	\$ 32.374.055	\$ 31.931.310	\$ 31.828.278	\$ 31.672.712	\$ 31.802.666	\$ 352.615.582
Total Gasto en Riesgo	\$ 52.560.102	\$ 52.101.473	\$ 64.462.802	\$ 81.036.829	\$ 79.562.654	\$ 76.387.099	\$ 75.226.363	\$ 80.737.364	\$ 79.633.205	\$ 79.376.256	\$ 78.988.290	\$ 79.312.382	\$ 879.384.818
Margen Financiero													
Cliente Antigo	\$ 86.084.870	\$ 85.333.710	\$ 105.579.551	\$ 132.725.102	\$ 130.310.644	\$ 125.109.603	\$ 123.208.506	\$ 132.234.627	\$ 130.426.196	\$ 130.005.355	\$ 129.369.930	\$ 129.900.739	\$ 1.440.288.833
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 64.167.496	\$ 63.607.583	\$ 78.698.793	\$ 98.933.034	\$ 97.133.302	\$ 93.256.457	\$ 91.839.383	\$ 96.567.435	\$ 97.219.434	\$ 96.905.740	\$ 96.432.096	\$ 96.827.760	\$ 1.073.588.512
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 29.632.528	\$ 29.373.960	\$ 36.343.076	\$ 45.687.242	\$ 44.856.126	\$ 43.065.800	\$ 42.411.396	\$ 45.518.408	\$ 44.895.902	\$ 44.751.038	\$ 44.532.309	\$ 44.715.027	\$ 495.782.810
Utilidad Financiera	\$ 179.884.894	\$ 178.315.253	\$ 220.621.420	\$ 277.345.377	\$ 272.300.072	\$ 261.431.860	\$ 257.459.285	\$ 276.320.470	\$ 272.541.532	\$ 271.662.133	\$ 270.334.335	\$ 271.443.525	\$ 3.009.660.156
Remuneraciones													
Ejecutivos Especialistas	\$ 42.636.564	\$ 41.189.361	\$ 58.317.743	\$ 58.522.346	\$ 57.776.676	\$ 54.651.544	\$ 57.147.282	\$ 53.653.018	\$ 54.102.944	\$ 54.939.662	\$ 54.847.584	\$ 54.660.237	\$ 642.444.961
Comisiones Ejec Plataforma	\$ 2.971.176	\$ 2.945.250	\$ 3.644.025	\$ 4.580.940	\$ 4.497.606	\$ 4.318.095	\$ 4.252.480	\$ 4.564.012	\$ 4.501.594	\$ 4.487.069	\$ 4.465.138	\$ 4.483.459	\$ 49.710.843
Costo Total Ejecutivos Convenio	\$ 3.660.000	\$ 3.660.000	\$ 3.840.000	\$ 3.876.000	\$ 3.894.000	\$ 3.894.000	\$ 3.912.000	\$ 3.912.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000	\$ 46.368.000
Alianzas (Gerente)	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Jefes Zonales	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 168.000.000
Asistentes Comerciales	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 76.800.000
Total Remuneraciones	\$ 88.362.377	\$ 88.279.250	\$ 93.176.717	\$ 94.581.639	\$ 93.648.074	\$ 93.068.560	\$ 93.557.257	\$ 94.035.203	\$ 93.961.080	\$ 93.980.976	\$ 93.914.507	\$ 94.006.984	\$ 1.031.323.804
Gasto de Administración													
Arriendo locales BCI Nova	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 396.000.000
Locales Nuevos Arriendo + Gasto Común	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 192.000.000
Total Gasto Admini	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 588.000.000
Gastos de Marketing													
TV / Radio	\$ 30.000.000			\$ 30.000.000			\$ 30.000.000			\$ 30.000.000			\$ 120.000.000
Prensa	\$ 15.000.000			\$ 15.000.000			\$ 15.000.000			\$ 15.000.000			\$ 60.000.000
Material POP	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Incentivos para Via por Campañas	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Total Gastos Marketing	\$ 52.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 52.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 52.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 52.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 264.000.000
EBIT	\$ 5.217.155	\$ 50.120.642	\$ 74.419.652	\$ 84.966.091	\$ 125.731.789	\$ 118.168.221	\$ 66.747.523	\$ 133.791.441	\$ 129.606.993	\$ 82.905.402	\$ 126.691.612	\$ 127.969.830	\$ 1.181.780.785
Margen Operacional	0,5%	5,1%	6,1%	5,6%	8,4%	8,2%	4,7%	8,8%	8,6%	5,5%	8,5%	8,6%	

Cuadro N°17: Proyección de Flujo de Caja Anual (5 años)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Auto Generado	\$ 8.782.248.982	\$ 9.369.561.600	\$ 9.718.632.000	\$ 10.357.872.000	\$ 10.827.936.000
Plataforma	\$ 2.485.542.165	\$ 2.429.145.600	\$ 2.120.428.800	\$ 1.785.840.000	\$ 1.443.724.800
Ejec Conv	\$ 2.485.542.165	\$ 2.429.145.600	\$ 2.120.428.800	\$ 1.607.256.000	\$ 1.263.259.200
Alianzas	\$ 2.816.947.787	\$ 3.123.187.200	\$ 3.710.750.400	\$ 4.107.432.000	\$ 4.511.640.000
Total Colocaciones	\$ 16.570.281.099	\$ 17.351.040.000	\$ 17.670.240.000	\$ 17.858.400.000	\$ 18.046.560.000
Colocación por Tipo de Cliente					
Cliente Antigo	\$ 8.782.248.982	\$ 8.849.030.400	\$ 8.481.715.200	\$ 7.679.112.000	\$ 6.857.692.800
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 5.136.787.141	\$ 5.205.312.000	\$ 5.301.072.000	\$ 5.357.520.000	\$ 5.413.968.000
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 2.651.244.976	\$ 3.296.697.600	\$ 3.887.452.800	\$ 4.821.768.000	\$ 5.774.899.200
Total Colocaciones	\$ 16.570.281.099	\$ 17.351.040.000	\$ 17.670.240.000	\$ 17.858.400.000	\$ 18.046.560.000
Spread					
Cliente Antigo	\$ 1.756.449.796	\$ 1.769.806.080	\$ 1.696.343.040	\$ 1.535.822.400	\$ 1.371.538.560
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 1.284.196.785	\$ 1.301.328.000	\$ 1.325.268.000	\$ 1.339.380.000	\$ 1.353.492.000
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 848.398.392	\$ 1.054.943.232	\$ 1.243.984.896	\$ 1.542.965.760	\$ 1.847.967.744
Total Spread	\$ 3.889.044.974	\$ 4.126.077.312	\$ 4.265.595.936	\$ 4.418.168.160	\$ 4.572.998.304
Gasto en Riesgo					
Cliente Antigo	\$ 316.160.963	\$ 309.716.064	\$ 271.414.886	\$ 230.373.360	\$ 192.015.398
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 210.608.273	\$ 208.212.480	\$ 201.440.736	\$ 198.228.240	\$ 189.488.880
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 352.615.582	\$ 428.570.688	\$ 485.931.600	\$ 578.612.160	\$ 675.663.206
Total Gasto en Riesgo	\$ 879.384.818	\$ 946.499.232	\$ 958.787.222	\$ 1.007.213.760	\$ 1.057.167.485
Margen Financiero					
Cliente Antigo	\$ 1.440.288.833	\$ 1.460.090.016	\$ 1.424.928.154	\$ 1.305.449.040	\$ 1.179.523.162
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 1.073.588.512	\$ 1.093.115.520	\$ 1.123.827.264	\$ 1.141.151.760	\$ 1.164.003.120
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 495.782.810	\$ 626.372.544	\$ 758.053.296	\$ 964.353.600	\$ 1.172.304.538
Utilidad Financiera	\$ 3.009.660.156	\$ 3.179.578.080	\$ 3.306.808.714	\$ 3.410.954.400	\$ 3.515.830.819
Remuneraciones					
Ejecutivos Especialistas	\$ 725.693.780	\$ 727.218.967	\$ 730.660.868	\$ 731.977.608	\$ 734.449.489
Comisiones Ejec Plataforma	\$ 49.710.843	\$ 48.582.912	\$ 42.408.576	\$ 35.716.800	\$ 28.874.496
Costo Total Ejecutivos Conveni	\$ 46.368.000	\$ 43.920.000	\$ 43.920.000	\$ 46.080.000	\$ 46.512.000
Alianzas (Gerente)	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000
Jefes Zonales	\$ 168.000.000	\$ 168.000.000	\$ 168.000.000	\$ 168.000.000	\$ 168.000.000
Asistentes Comerciales	\$ 76.800.000	\$ 76.800.000	\$ 76.800.000	\$ 76.800.000	\$ 76.800.000
Total Remuneraciones	\$ 1.114.572.624	\$ 1.112.521.879	\$ 1.109.789.444	\$ 1.106.574.408	\$ 1.102.635.985
Gasto de Administración					
Arriendo locales Bci Nova	\$ 396.000.000	\$ 396.000.000	\$ 396.000.000	\$ 396.000.000	\$ 396.000.000
Locales Nuevos:Arriendo + Gas	\$ 192.000.000	\$ 192.000.000	\$ 192.000.000	\$ 192.000.000	\$ 192.000.000
Total Gasto Admini	\$ 588.000.000				
Gastos de Marketing					
TV / Radio	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000
Prensa	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Material POP	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Incentivos para Vta por Campa	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Total Gastos Marketing	\$ 264.000.000				
EBIT	\$ 1.043.087.532	\$ 1.215.056.201	\$ 1.345.019.270	\$ 1.452.379.992	\$ 1.561.194.834
Margen Operacional	6,3%	7,0%	7,6%	8,1%	8,7%

Para efectos de poder visualizar y poder distinguir mejor, entre las cuentas de ingreso y los gastos, es que estas últimas se marcan de color rojo. Esto es solo un tema de presentación

A pesar de la gran diferencia, que puede tener el mismo negocio, con dos escenarios distintos, donde una mayor productividad, de los ejecutivos especialistas, permite tener mejores rendimientos operaciones versus la actual realidad de productividad. Es que este argumento no es el único, que muchas veces se tiene para mantener un negocio; como por ejemplo sería tener un negocio que aporta un bajo margen operacional, pero si permite tener una oferta de valor completa para los distintos de empresas, desde las microempresas hasta las grandes, por ejemplo

El otro argumento, puede ser que estratégicamente es menos malo tener un negocio,

de baja rentabilidad, pero que permite tener presencia en un segmento donde todos mis principales competidores están y yo, como empresas, debería unirme

Flujo de Caja Proyectado, sin los supuestos del proyecto, manteniendo las variables como hoy se comportan, y solo aumentado la venta un 25% anual. Se puede concluir que la creación de una canal de venta, más eficiente y mejorando el resto de las variables supuestas, se puede mejorar los resultados del negocio. En todos los años, el proyecto generaría, más utilidad que el escenario actual y solo el último año esta diferencia se reduciría

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colocación por Canal de Venta					
Total Colocaciones	\$ 10.648.055.752	\$ 13.310.069.690	\$ 16.637.587.113	\$ 20.796.983.891	\$ 25.996.229.864
Utilidad Financiera	\$ 1.530.157.556	\$ 1.878.343.655	\$ 2.299.164.801	\$ 2.783.093.978	\$ 3.403.920.342
EBIT	\$ 488.234.683	\$ 685.172.871	\$ 1.080.443.701	\$ 1.532.434.985	\$ 2.048.365.193
Margen Operacional	4,6%	5,1%	6,5%	7,4%	7,9%

En el Anexo N°15, se podrá ver el flujo de caja com pleto (5 años) solo con el efecto del aumento de venta

Lo siguiente es un Flujo Económico y Financiero proyectado al Año 5, mostrando claramente recuperación de inversión y márgenes netos.

Cuadro N° 19

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ 329.000.000					
Total Colocaciones		\$ 16.570.281.099	\$ 17.351.040.000	\$ 17.670.240.000	\$ 17.858.400.000	\$ 18.046.560.000
Total Spread		\$ 3.889.044.974	\$ 4.126.077.312	\$ 4.265.595.936	\$ 4.418.168.160	\$ 4.572.998.304
Total Gasto en Riesgo		\$ 879.384.818	\$ 946.499.232	\$ 958.787.222	\$ 1.007.213.760	\$ 1.057.167.485
Utilidad Financiera		\$ 3.009.660.156	\$ 3.179.578.080	\$ 3.306.808.714	\$ 3.410.954.400	\$ 3.515.830.819
Total Remuneraciones		\$ 1.114.572.624	\$ 1.112.521.879	\$ 1.109.789.444	\$ 1.106.574.408	\$ 1.102.635.985
Total Gasto Admini		\$ 588.000.000	\$ 588.000.000	\$ 588.000.000	\$ 588.000.000	\$ 588.000.000
Total Gastos Marketing		\$ 264.000.000	\$ 264.000.000	\$ 264.000.000	\$ 264.000.000	\$ 264.000.000
Superavit/Deficit Operacional	\$ 329.000.000	\$ 1.043.087.532	\$ 1.215.056.201	\$ 1.345.019.270	\$ 1.452.379.992	\$ 1.561.194.834
Margen Operacional		6,3%	7,0%	7,6%	8,1%	8,7%
Impuesto a la Renta, 20%		\$ 208.617.506	\$ 243.011.240	\$ 269.003.854	\$ 290.475.998	\$ 312.238.967
Utilidad Neta (despues de Impuesto)		\$ 834.470.026	\$ 972.044.961	\$ 1.076.015.416	\$ 1.161.903.993	\$ 1.248.955.867
Margen % despues de Impuesto		5,0%	5,6%	6,1%	6,5%	6,9%
Flujo Neto	\$ 329.000.000	\$ 834.470.026	\$ 972.044.961	\$ 1.076.015.416	\$ 1.161.903.993	\$ 1.248.955.867
Flujo Acumulado	\$ 329.000.000	\$ 505.470.026	\$ 1.477.514.987	\$ 2.553.530.402	\$ 3.715.434.396	\$ 4.964.390.263

Bajo estos supuestos, la inversión inicial se recupera claramente en el año 1 y generando desde flujo positivos para el resto de los años. Es importante destacar que el costo del dinero para los Bancos en Chile, bordea a tasa de 0,5% anual, pero que para efectos de esta análisis, se asume en el spread (costo fondo- tasa de crédito)

Para obtener una completa evolución de esta propuesta, se consideró también calcular un Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para efectos de poder calcular los indicadores antes mencionados, debemos establecer la tasa a la que deberán ser descontados los flujos, para lo cual se aplicará el modelo CAPM, considerando lo siguiente:

CAPM =	$R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$
Rf	Tasa libre de Riesgo
Rp	Riesgo país
B	Beta de la industria
Rm	Tasa de rendimiento del mercado

Rf	Bonos del Banco Central de Chile en pesos 5 años 07/07	4,08%
Rp	CDS de Chile a 5 años	1,26%
β	Beta de la industria bancaria promedio	0,3
Rm	Rentabilidad Acción Bancos IPSA 2014	6,35%

Aplicando lo anterior descrito se obtuvo una tasa de descuento del capital de:
CAPM = 6,02%

Con esta tasa de descuento, se obtiene un VAN de \$3.846.159.476, con lo se concluir que el proyecto genera un beneficio real, muy superior al retorno del capital invertido en el proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	-\$ 329.000.000	\$ 834.470.026	\$ 972.044.961	\$ 1.076.015.416	\$ 1.161.903.993	\$ 1.248.955.867

Tasa Descuento 6,02%

VAN \$ 3.846.159.476

TIR 267%

Se puede observar que la tasa TIR resulta ser muy superior a cualquier rendimiento esperado del capital invertido en este proyecto. Descontados todos los flujos tendríamos una rentabilidad de casi tres veces sobre el capital invertido

9.5. Análisis de Punto de Equilibrio

Los negocios de otorgamiento de créditos, tiene como variables directas que afectan al estado resultado es la disminución de las ventas y baja de los spread de crédito. Por tanto, esta evaluación manteniendo todo lo demás constante, no podría permitir bajar:

- La productividad a tasa del 65% para todas las categorías de clientes
- Y el punto sería que las tasas de spread proyectadas no podrían disminuir de un:

Cliente Antiguo	18%
Cliente Nuevo Bancarizado	20%
Cliente Nuevo No Bancarizado	27%

- Estos resultados provocarían que los dos primeros años tendríamos EBIT negativos, que solo a partir del años 3, se tendría resultados mayores a los \$30 millones y llegando al año 5 con una cifra levemente mayor a los \$100 millones.

Resulta difícil visualizar una situación así por tanto tiempo, ya que de generarse estos resultados, los líderes de los negocios tomaría medidas para poder hacer frente a una situación de este tipo, reduciendo drásticamente costo y re direccionando la venta a segmentos de clientes más rentables

9.6. Análisis de Sensibilidad

Para efectuar el siguiente análisis de sensibilidad se consideró un rango de evaluación entre -20% y 20% de incremento y decremento tanto para ventas como para el riesgo. El siguiente cuadro muestra la viabilidad de la propuesta, inclusive con ventas cayendo un 20% y con riesgo incrementándose en similar porcentaje. De hecho en el peor, de los escenarios, con ventas bajando un 20% y el riesgo aumentando un 20%, le negocio seguiría presentando un flujo positivo de fondos.

Cuadro 20: Análisis de Sensibilidad

		VENTA				
		VAN	-20%	-10%	0%	10%
RIESGO	20%	542.495.687	1.887.859.095	2.792.168.614	4.578.585.911	5.923.949.319
	10%	849.042.657	2.194.406.065	3.050.813.567	4.885.132.881	6.230.496.289
	0%	1.155.589.627	2.500.953.035	3.846.316.443	5.191.679.851	6.537.043.259
	-10%	1.462.136.597	2.807.500.006	4.152.863.414	5.498.226.822	6.843.590.230
	-20%	1.768.683.568	3.114.046.976	4.459.410.384	5.804.773.792	7.150.137.200

10. Conclusiones: Viabilidad de implementar el negocio

- Se pudo determinar que existe un mercado potencial de aproximadamente MM\$454 en la Región Metropolitana, de microempresarios No Bancarizados, para
- De acuerdo a las cifras de la Red de Microfinanzas aproximadamente el 30% de los microempresarios que hoy existen, que son aproximadamente 1.3 millones, están bancarizados con alguna institución financiera, sea esta un banco, cooperativa, financiera, fundación y ONG principalmente. Estos microempresarios principalmente tienen endeudamiento con productos de crédito como son los créditos de consumo y comerciales, y con tarjetas de crédito. Respecto a productos de transacción como pueden ser las cuentas corrientes y cuentas vistas, el impacto es bajo, a excepción de la Cuenta Rut de Banco Estado.
- Para lograr llegar a los microempresarios, las principales instituciones financieras que compiten en este segmento, ocupan ejecutivos especialistas para lograr captar a estos microempresarios en terreno. En menor medida se ocupan las fuerzas de venta masivas y ejecutivos de plataforma. Canales masivos como municipalidades,

organismos estatales, grandes proveedores de microempresarios, tiene una baja utilización. Solo con los gremios y asociaciones de microempresarios, existe mayor relación como canal de venta

- Bci Microempresarios, actualmente tiene una mix de clientes de acuerdo a la antigüedad que tiene con la banca, el que sea bancarizado pero no nuevo para el banco y el cliente que nuevo y NoBancarizado. Los cuales se distribuyen en 50%, 35% y 15% respectivamente. Dentro de los clientes nuevos NoBancarizados, la principales actividades atendidas son; comercio, artesanos y transporte
- En el caso de Bci Microempresarios, los principales canales de venta son los ejecutivos especialistas, fuerza de venta masiva y ejecutivos de plataforma. Los ejecutivos especialistas, l son más caros, dada su especialización. Con un sueldo con una parte y fija más altos que lo estándar en el mercado financiero. Además Bci Microempresarios tiene dos canales a los cuales les paga comisiones por créditos referidos, los cuales aumentan el costo de venta. A diferencia de los principales actores del mercado, que solo paga, sueldos altos (fijo más variable), que es el caso Banco Estado Microempresas y comisiones que son los casos de Banco Santander y Scotiabank
- La Mora con más de 30días de los clientes nuevos No Bancarizados para Bci Microempresarios, es de 5,51%, la cual resulta ser mejor a la tasa de mora de las agregadas de sus principales competidores, la cual es de 7,4% al 2013. Esto confirma que la gestión de riesgo en el segmento, hasta ahora ha sido buena, lo cual entrega espacio para seguir profundizando en el segmento de los microempresarios No Bancarizados.
- La principal conclusión que se obtiene del análisis estratégico, es que Bci Microempresarios, tiene como fortaleza la rapidez de sus procesos, y que junto Banco Estado, son los únicos que compiten en el segmento de los microempresarios No Bancarizados; como debilidad deficiente utilización de canales de venta y la baja profundidad en la utilización de canales masivos; como amenaza la situación económica y financiera del país y la ley que limita la tasa máxima convencional; y como oportunidad es crear nuevos productos para el segmento de microempresarios, a partir de los efectos de la reforma tributaria.
- La estrategia de negocio es potenciar canales de venta masivos, aplicando modelos estadísticos, con los cuales se puedan, bajar los costos de contacto y curse de créditos a microempresarios nuevos, para Bci Microempresarios, con foco en los No Bancarizados. Esto complementado con mejoras en las productividades de los ejecutivos, mayor cobertura con más ejecutivos especialistas y la apertura de puntos de venta en comunas, donde hoy Bci Microempresarios no tiene presencia. Junto con todo esto, se deben aumentar la parrilla de productos, factoring, leasing, más uso de garantías estatales, tarjetas de crédito, líneas de créditos, créditos

hipotecarios para fines generales. Todo lo anterior para poder potenciar la oferta de valor que hoy tiene Bci Microempresarios, respecto a sus clientes y principalmente cuando se compara con la competencia.

- La necesidad de mejorar la productividad de los ejecutivos comerciales, se debe mover de un 60% a 70% a más del 85%. Para lo cual, no solo se debe disponer de más prospectos de crédito, mejores tasas de interés y más productos, sino también de un liderazgo e incentivos que movilicen los porcentajes de rendimiento de los ejecutivos antiguos como nuevos

- De acuerdo a la evaluaciones realizadas y considerando la realidad actual del negocio, respecto a los puntos antes mencionados, se puede concluir que la creación de nuevo canal de venta, que permita aumentar la venta en los microempresarios, de un escenario actual de 4,4% al 2014a conseguir aumentar esta participación a un 9% de las colocaciones, al final del 5 años y particularmente en los No Bancarizados, es estratégicamente correcta, técnicamente implementable y económicamente rentable. La inversión que se necesita sería recuperada en el primer año de gestión.

BIBLIOGRAFIA

- SERCOTEC, 2013, La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile, Santiago, Chile
- RED PARA EL DESARROLLO DE LA MICROFINANZAS, 2014, Informe Estado de las Micro finanzas en Chile, Santiago, Chile, 9^{no} Informe
- MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, 2014, Tercera Encuesta de Microemprendimiento. Informe de Resultado 2013.
- MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, Enero 2014, Acceso al Financiamiento en los Emprendimientos. Análisis en base a los resultados de la Tercera Encuesta de Microemprendimiento 2013.
- MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, Julio 2015, Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, Informe de resultados: Análisis de financiamiento en las empresas.
- MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Ley de Insolvencia y Reemprendimiento, 2014, Ley N° 20.720, Ley de Reorganización y Liquidación de Activos de Empresas y Personas.
- MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, SERNAC, Diciembre 2015, Ranking del Mercado Financiero, Sub Mercado Banca, primer semestre 2014 – primer semestre 2015.
- BANCO CENTRAL DE CHILE, 2015, Informe de Estabilidad Financiera, Primer Semestre 2015.
- Resultados Propios, Bci Microempresarios, 2014 y 2015
- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, Estadísticas de empresas por región y rubro (2005 – 2013), [en línea], http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_rubro.xls, [consulta: 28 de junio de 2015]
- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, Estadísticas de empresas por región, rubro, subrubro y actividad (2005 – 2013), [en línea], http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_rubro_subr_acteco.xls, [consulta: 28 de junio de 2015]
- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, Estadísticas de empresas por región, comuna y rubro económico (2005 – 2013), [en línea], http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_comuna_rubro.xls, [consulta: 28 de junio de 2015]
- SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, solicitud de Información, Ley de Transparencia, https://zeus.sii.cl/cvc/cgi/dfmun/dfmun_repGobierno.cgi#, [consulta: 25 de Septiembre de 2015]

- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, Estadísticas de empresas por región y tamaño según ventas (2005 – 2013), [en línea], http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_tramo.xls, [consulta: 28 de junio de 2015]
- DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, Estadísticas de empresas por región, comuna y tamaño según ventas (2005 – 2013), [en línea], http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_comuna_tramo.xls, [consulta: 28 de junio de 2015]
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS, La Bancarización en Chile, 2006, Liliana Morales y Álvaro Yáñez, [en línea], <www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Biblioteca?indice=C.D.A&idcontenido=6441>
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS, Cartera Comercial Segregada por Tamaño de deuda, 2015, [en línea], <www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=C.D.A&idcontenido=14529>

ANEXOS

Anexo N°1: Diagrama de distribución zona, de puntos de venta propuestos para nuevo proyecto



Cuadro N°5: Microempresarios Formales en 2013				
Comunas RM	N° Microempresas	Cobertura (SI/NO)	ZONA	
RECOLETA	6.626	NO	NORTE	
PENALOLEN	5.992	NO	ORIENTE	
PUDAHUEL	5.463	NO	PONIENTE	
LO BARNECHEA	4.150	NO	ORIENTE	
EST CENTRAL	4.138	NO	PONIENTE	
EL BOSQUE	4.020	NO	SUR	
LA CISTERNA	3.691	NO	SUR	
LA REINA	3.584	NO	ORIENTE	
MACUL	3.329	NO	ORIENTE	
RENCA	3.316	NO	NORTE	
LA PINTANA	3.294	NO	SUR	
CERRO NAVIA	3.216	NO	NORTE	
SAN JOAQUIN	3.055	NO	ORIENTE	
LA GRANJA	2.942	NO	SUR	
P. AGUIRRE CERDA	2.814	NO	PONIENTE	
INDEPENDENCIA	2.749	NO	NORTE	
HUECHURABA	2.726	NO	NORTE	
LO PRADO	2.456	NO	NORTE	
PENAFLO	2.447	NO	PONIENTE	
SAN RAMON	2.324	NO	SUR	
LO ESPEJO	2.246	NO	PONIENTE	
CERRILLOS	2.227	NO	PONIENTE	

Anexo N°2: Distribución de los microempresarios formales por actividad al 2013

Principales Actividades v/s N° Microempresarios en 2013		
Principales Actividades	N° Microempresas Formales 2013	% de participación del Rubro sobre el total
Agricultura y Pesca	55.728	8,6%
Minería	3.915	0,6%
Industria	59.956	9,3%
Electricidad, gas y agua	2.322	0,4%
Construcción	50.498	7,8%
Inmobiliarias y actividades empresariales	69.801	10,8%
Comercio, hotelería y restaurantes	256.458	39,6%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	64.658	10,0%
Servicios Financieros	34.765	5,4%
Servicios de salud, personales y sociales	41.605	6,4%
Enseñanza	6.761	1,0%
Otros	990	0,2%
Sin clasificar	308	0,0%
Total	647.766	

Anexo N 3: Microempresarios formales por comuna en la Región Metropolitana al 2013

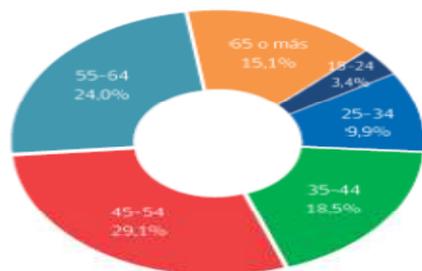
Cuadro N° 5: Microempresarios Formales en 2013	
Comunas RM	N° Microempresas
SANTIAGO	28.850
LAS CONDES	20.394
PROVIDENCIA	20.029
MAPU	13.760
PUENTE ALTO	13.482
LA FLORIDA	10.779
NUNCA	8.668
SAN BERNARDO	7.387
RECOLETA	6.626
VITACURA	5.995
PENALOLEN	5.892
PUDAHUEL	5.463
QUILICURA	4.915
MELPILLA	4.874
QUINTA NORMAL	4.223
LO BARNECHEA	4.150
EST CENTRAL	4.138
SAN MIGUEL	4.109
EL BOSQUE	4.020
LA CISTERNA	3.691
LA REINA	3.684
CONCHALI	3.466
MACUL	3.329
RENCA	3.316
LA PINTANA	3.294
CERRO NAVIA	3.216
SAN JOAQUIN	3.055
LA GRANJA	2.942
BUN	2.822
P AGURRE CERDA	2.814
COLINA	2.784
INDEPENDENCIA	2.749
HUECHURABA	2.726
LO PRADO	2.456
PENAFLORES	2.447
PAINE	2.421
LAMPA	2.394
SAN RAMON	2.324
LO ESPEJO	2.246
TALAGANTE	2.236
CERRILLOS	2.227
PADRE HURTADO	1.530
CURACAVI	1.171
ISLA DE MAIPO	1.019
EL MONTE	928
CALERA DE TANGO	824
PIRQUE	787
SAN JOSE MAIPO	583
SAN PEDRO DE MELIPILLA	531
TIL-TIL	506
MARIA PINTO	448
ALHUE	218
Total general	248.828

Anexo N°4: Imagen de las Comunas del Gran Santiago



Anexo N°5: Grafico con la distribución de la edad de los microempresarios

Si esta separación se cruza con el sexo de los microempresarios, podemos decir 35,3% de las mujeres microempresarias nace por necesidad y el 33,4% de los hombres nace por la misma motivación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la III EME.

Anexo N°6: Grafico y explicación de la agrupación de microempresarios, desde el punto de vista de las necesidades u oportunidades para iniciar su negocio

Para poder ver esto más agrupada, es que la encuesta aplica un criterio definido y aceptado en Verheul (2010). Este junta las razones en dos grandes grupos:

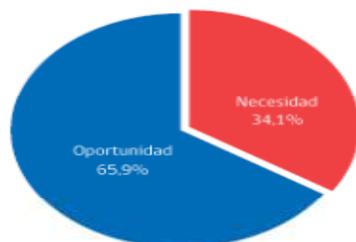
Necesidad:

- Tradición Familiar / herencia
- No logró encontrar trabajo como asalariado
- Fue despedido de un empleo asalariado
- Tiene mayor flexibilidad (horas, etc)

Oportunidad:

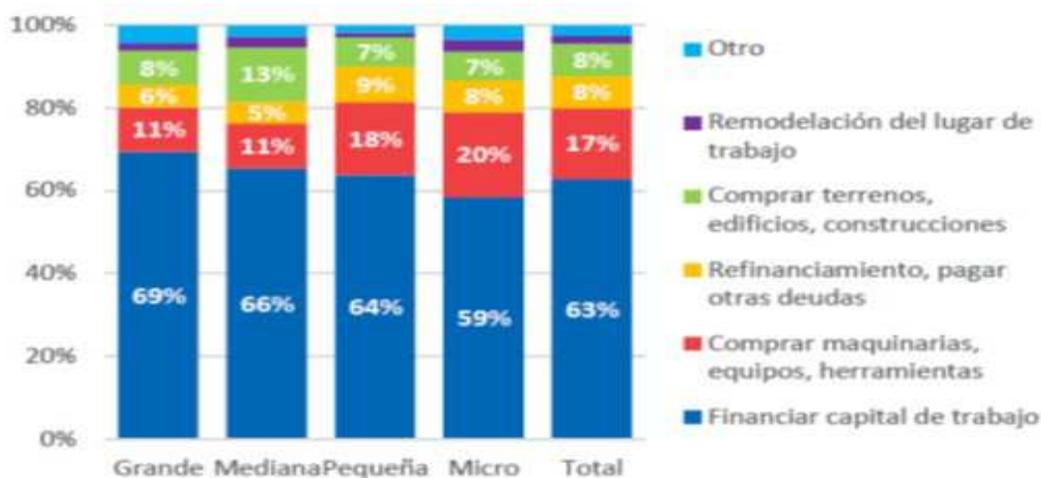
- Para obtener mayores ingresos
- Encontró una oportunidad en el mercado
- Tomar sus propias decisiones / ser su propio jefe
- Deseaba organizar su propia empresa
- Por gusto y/o habilidad

Esta agrupación de motivaciones, se muestra muy clara en el siguiente grafico



Fuente: Elaboración propia a partir de la III EME.

Anexo N°7: Grafico de la distribución de las preferencias por necesidades de financiamiento



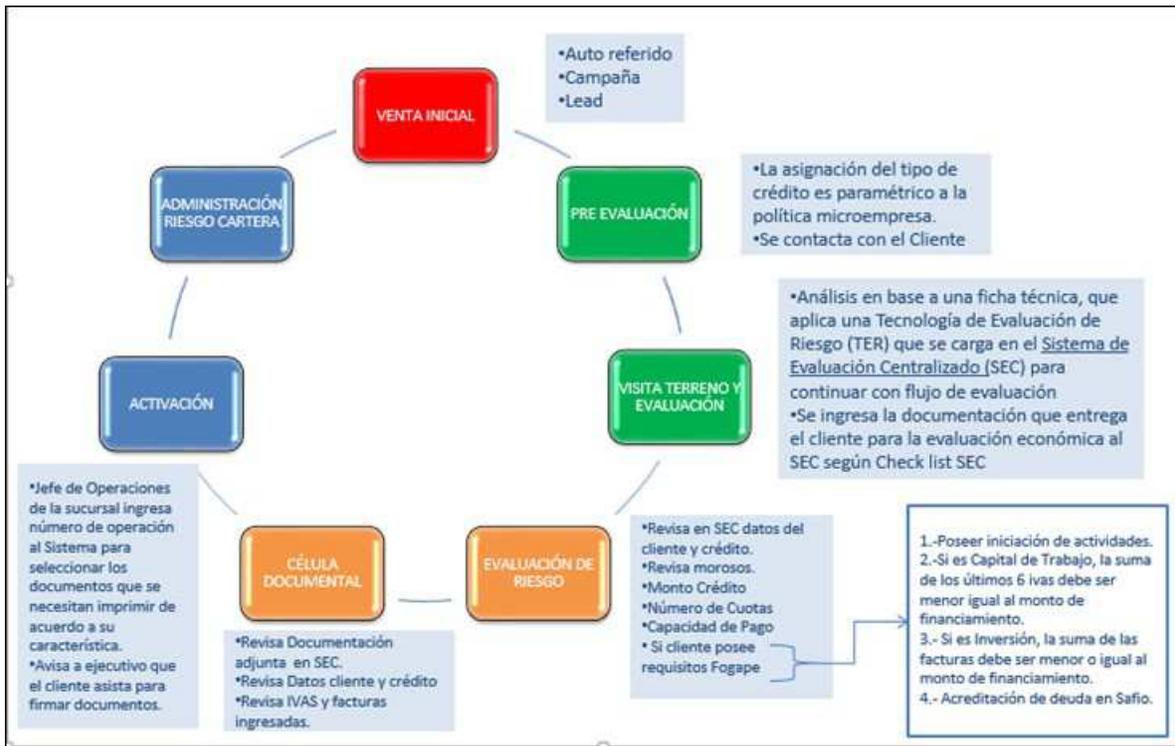
Fuente: Elaboración propia en base a la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas

Anexo N°8: Tablas de Mora con 30 días de atraso y 90 días de atraso, para cliente No Bancarizados y por tipo de actividad.

Maduración de 4 Meses Actividades	Cliente Nuevo No Bancarizado	
	% M+30	% M+90
17. Feriante Establecido	10,41%	0,00%
18. Feriante Libre	15,27%	0,00%
24. Industrial (Empresario)	0,00%	0,00%
27. Kiosquero y Suplementero	5,45%	0,00%
3. Artesano	10,88%	0,00%
38. Radio Taxista	0,00%	0,00%
41. Colectivero	2,29%	0,00%
43. Taxista	1,43%	0,00%
48. Transportista de Carga Terrestre Internacional	0,00%	0,00%
50. Transportista de Pasajeros Terrestre (<21Asientos)	0,00%	0,00%
50. Transportista de Pasajeros Terrestre (>= 21Asientos)	0,00%	0,00%
51. Transportista Escolar (<=16 Asientos)	0,00%	0,00%
51. Transportista Escolar (> 16 Asientos)	0,00%	0,00%
68. Distribuidor de Gas	0,00%	0,00%
7. Comerciante	3,83%	0,47%
8. Comerciante en Localidad	0,00%	0,00%
Total general	5,51%	0,27%

Maduración de 6 Meses Actividades	Cliente Nuevo No Bancarizado	
	% M+30	% M+90
17. Feriante Establecido	30,01%	12,99%
18. Feriante Libre	26,48%	13,84%
24. Industrial (Empresario)	0,00%	0,00%
27. Kiosquero y Suplementero	25,35%	7,71%
3. Artesano	21,77%	10,92%
38. Radio Taxista	0,00%	0,00%
41. Colectivero	6,24%	0,00%
43. Taxista	5,23%	2,00%
48. Transportista de Carga Terrestre Internacional	0,00%	0,00%
50. Transportista de Pasajeros Terrestre (< 21Asientos)	0,00%	0,00%
50. Transportista de Pasajeros Terrestre (>=21Asientos)	0,00%	0,00%
51. Transportista Escolar (<=16 Asientos)	0,00%	0,00%
51. Transportista Escolar (> 16 Asientos)	0,00%	0,00%
68. Distribuidor de Gas	0,00%	0,00%
7. Comerciante	11,39%	4,74%
8. Comerciante en Localidad	0,00%	0,00%
Total general	13,43%	5,90%

Anexo N°9: Diagrama de Proceso de Aprobación y Asignación de créditos microempresas en BCI Nova



Anexo N°10: Flujo de proceso de aprobación, por comité y sus roles y responsabilidades

El Flujo de crédito será:

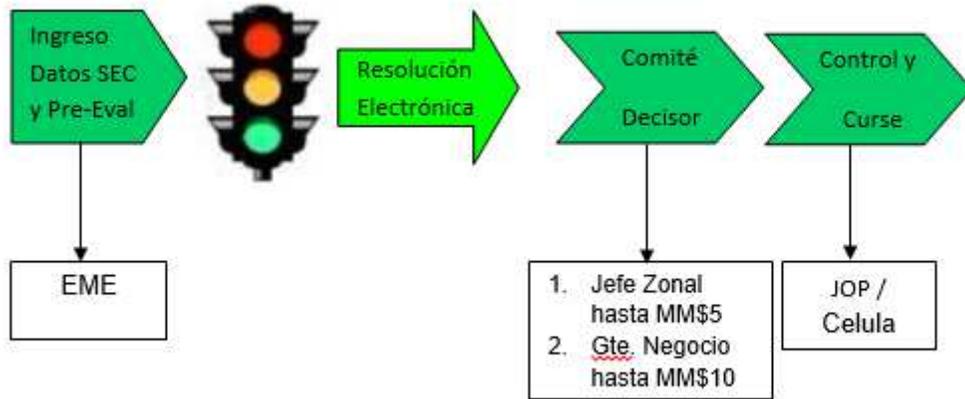
Ingreso datos Sec y Pre-Evaluación:

Responsable: Ejecutivos Microempresas Especialistas (EME) que realiza las siguientes tareas:

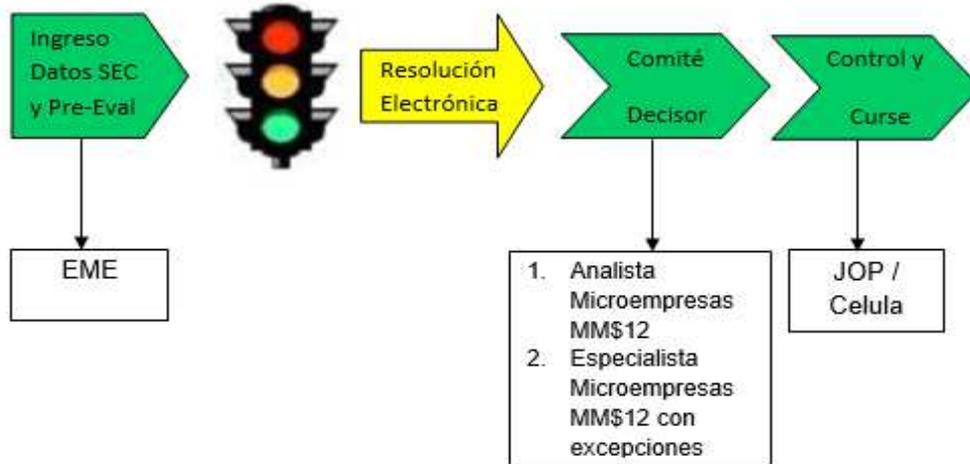
- Pre-evalúa potenciales clientes captados por los EME o derivados.
- Si cliente pre-califica, EME agenda visita a dirección comercial de cliente y solicita los documentos de respaldo del crédito.
- EME se reúne con cliente, en su dirección comercial y realiza evaluación con la TER.
- EME ingresa crédito al SEC con los documentos de respaldo más TER.
- EME da flujo a operación con toda la información y documentación de respaldo para la evaluación por parte de comité correspondiente.

Comité Decidor:

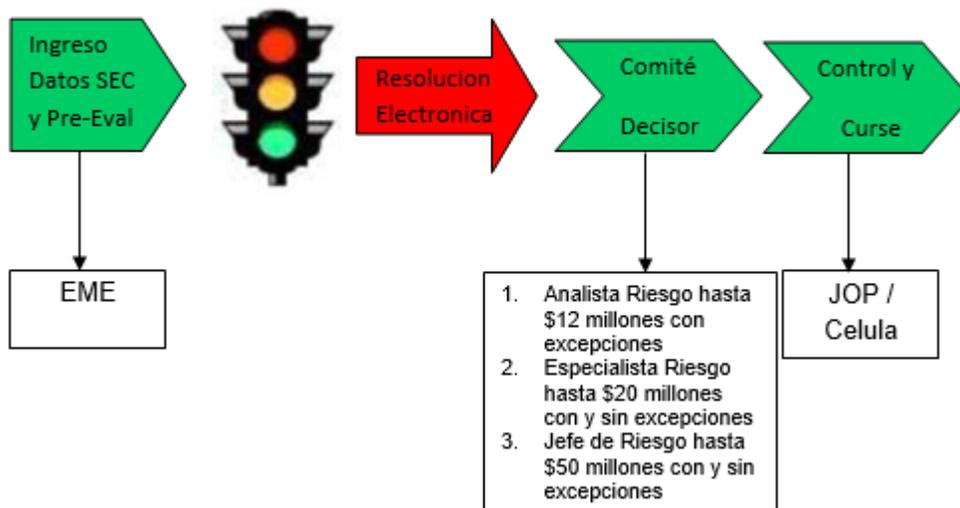
Proceso Crédito Semáforo Verde



Proceso Crédito Semáforo Amarillo



Proceso Crédito Semáforo Rojo



- Para todos los casos, los miembros de los distintos comités de crédito tiene la misma responsabilidad, que es “Revisa en el SEC y la TER contenga la información y la validación que el reglamento de microempresa exige, con esta información resuelve según sus atribuciones la operación con tres estados posibles Aprobación, Rechazo y Devolución”

Control y Curse:

Control

Responsable Célula que tiene que revisar que la información ingresada al Sec y TER sea acorde a los antecedentes de respaldos definidos en el Reglamento Microempresas vigente y cargados en el módulo de documentos de SEC. Tales como:

1. Datos Cliente: Nombres, Fonos, Direcciones Particulares y Comerciales, Referencias.
2. Estado de Situación: Patrimonio (casas y vehículos) y Garantías
3. Datos Operación Solicitada: Monto, Plazo, Tasa, Producto, Destino, Aporte, Detalle de Compra de Cartera, Datos de BCi, Cónyuge o Conviviente, Aval.
4. Antecedentes Generales del Negocio.

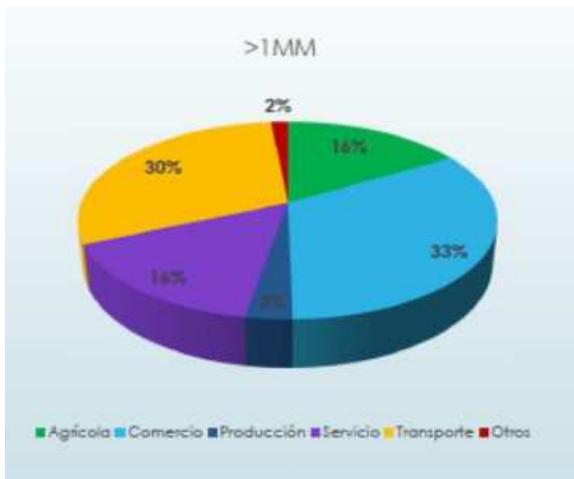
Curse

Responsable: Jefe de Operaciones de la Sucursal que tiene que revisar solicitudes que requieran de su aprobación, y:

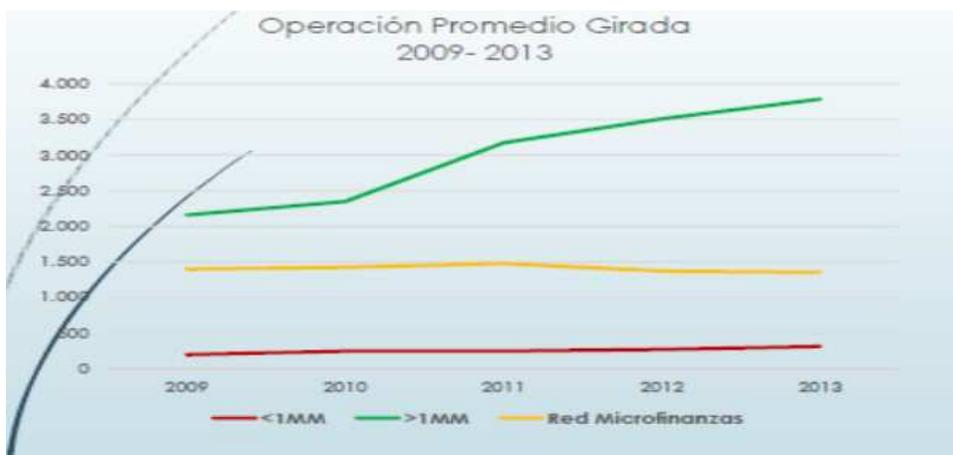
1. Controlar existencia de verificaciones
2. Controlar nivel de atribuciones.
3. Controlar condiciones del Crédito en SEC.
4. Controlar Garantías.

5. Controlar tasa aplicada a la operación
6. Validar que la célula de identidad del cliente no esté bloqueada.
7. Ingresar aprobación en SEC para proceder al Curse.
8. Realizar transferencia de datos SEC – ATV.
9. Controlar totalidad de la documentación sustentatoria del crédito para el curse.
10. Controlar condiciones del crédito para el curse.
11. Validar que la información que se registra para la generación de documentos (Pagarés, Cotizaciones, Propuestas, Liquidaciones de Crédito) esté correctamente ingresada. En caso contrario deberá modificar la información a través de la opción “Datos Complementarios” de SEC, en base a la documentación de respaldo presentada. El Jefe de Operaciones podrá modificar solamente los siguientes datos: Apellido Paterno, Apellido Materno, Nombres, Dirección Particular, Región, Comuna, Teléfono, Sexo, Nivel de estudios, E-Mail, Teléfono Celular, Nacionalidad, Casilla.

Anexo N°11: Grafico con la distribución de créditos por tipo de actividad, para competidores de Bci Microempresarios



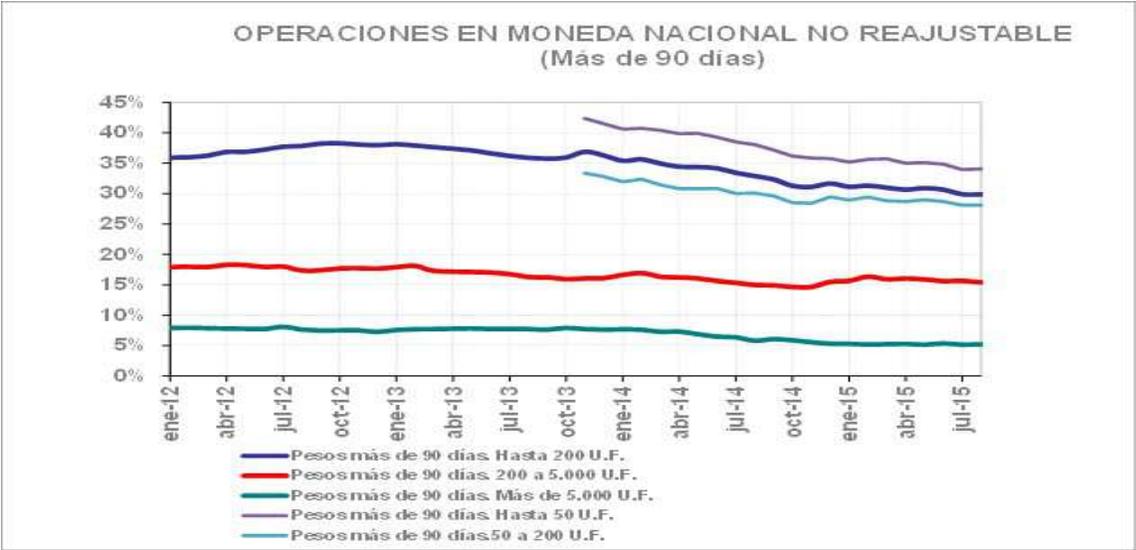
Anexo N°12: Gráficos con las operaciones promedio girada para los proveedores de financiamiento entre 2009 y 2013.



Anexo N°13: Gráficos con las operaciones promedio girada para los proveedores de financiamiento entre 2009 y 2013.



Anexo N° 14: Grafico con la evolución de las tasas de interés en sus distintos tramos de crédito



Anexo N °15: Flujo de Caja Proyectado a 5 años solo con crecimiento de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colocación por Canal de Venta					
Generado por Ejecutivo Microempresas	\$ 5.357.502.514	\$ 6.696.878.142	\$ 8.371.097.677	\$ 10.463.872.097	\$ 13.079.840.121
Ejecutivo Plataforma	\$ 1.772.786.527	\$ 2.215.983.158	\$ 2.769.978.948	\$ 3.462.473.685	\$ 4.328.092.106
Ejecutivo de Venta	\$ 1.090.023.091	\$ 1.362.528.863	\$ 1.703.161.079	\$ 2.128.951.349	\$ 2.661.189.186
Ejecutivos de Alianzas	\$ 1.375.951.142	\$ 1.719.938.928	\$ 2.149.923.660	\$ 2.687.404.574	\$ 3.359.255.718
Innova, Fuerza de Venta Externa	\$ 653.461.773	\$ 816.827.217	\$ 1.021.034.021	\$ 1.276.292.526	\$ 1.595.365.658
Otros Canales	\$ 398.330.706	\$ 497.913.383	\$ 622.391.728	\$ 777.989.660	\$ 972.487.075
Total Colocaciones	\$ 10.648.055.752	\$ 13.310.069.690	\$ 16.637.587.113	\$ 20.796.983.891	\$ 25.996.229.864
Colocación por Tipo de Cliente					
Cliente Antiguo	\$ 6.601.794.566	\$ 8.252.243.208	\$ 10.315.304.010	\$ 12.894.130.013	\$ 16.117.662.516
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 2.874.975.053	\$ 3.593.718.816	\$ 4.492.148.521	\$ 5.615.185.651	\$ 7.018.982.063
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 1.171.286.133	\$ 1.464.107.666	\$ 1.830.134.582	\$ 2.287.668.228	\$ 2.859.585.285
Total Colocaciones	\$ 10.648.055.752	\$ 13.310.069.690	\$ 16.637.587.113	\$ 20.796.983.891	\$ 25.996.229.864
Spread					
Cliente Antiguo	\$ 1.154.653.870	\$ 1.443.317.337	\$ 1.804.146.671	\$ 2.255.183.339	\$ 2.818.979.174
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 536.470.345	\$ 670.587.931	\$ 838.234.914	\$ 1.047.793.642	\$ 1.309.742.053
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 296.569.649	\$ 370.712.061	\$ 463.390.076	\$ 579.237.595	\$ 724.046.994
Total Spread	\$ 1.987.693.863	\$ 2.484.617.329	\$ 3.105.771.662	\$ 3.882.214.577	\$ 4.852.768.221
	19%	19%	19%	19%	19%
Gasto en Riesgo					
Cliente Antiguo	\$ 223.140.656	\$ 280.576.269	\$ 371.350.944	\$ 515.765.201	\$ 665.659.462
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 115.861.495	\$ 161.717.347	\$ 224.607.426	\$ 308.835.211	\$ 427.456.008
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 118.534.157	\$ 163.980.059	\$ 210.648.490	\$ 274.520.187	\$ 355.732.409
Total Gasto en Riesgo	\$ 457.536.308	\$ 606.273.674	\$ 806.606.861	\$ 1.099.120.599	\$ 1.448.847.879
Margen Financiero					
Cliente Antiguo	\$ 931.513.213	\$ 1.162.741.068	\$ 1.432.795.727	\$ 1.739.418.139	\$ 2.153.319.712
Cliente Nuevo Bancarizado	\$ 420.608.850	\$ 508.870.584	\$ 613.627.488	\$ 738.958.432	\$ 882.286.045
Cliente Nuevo No Bancarizado	\$ 178.035.492	\$ 206.732.002	\$ 252.741.586	\$ 304.717.408	\$ 368.314.585
Utilidad Financiera	\$ 1.530.157.556	\$ 1.878.343.655	\$ 2.299.164.801	\$ 2.783.093.978	\$ 3.403.920.342
Remuneraciones					
Ejecutivos Especialistas	\$ 498.297.346	\$ 624.204.075	\$ 624.204.075	\$ 624.204.075	\$ 624.204.075
Comisiones Ejec Plataforma	\$ 35.455.731	\$ 44.319.663	\$ 55.399.579	\$ 69.249.474	\$ 86.561.842
Costo Total Ejecutivos Convenio	\$ 38.765.481	\$ 38.765.448	\$ 38.765.448	\$ 38.765.448	\$ 38.765.448
Comisiones Ejec de Fuerza de Venta	\$ 21.800.462	\$ 27.250.577	\$ 34.063.222	\$ 42.579.027	\$ 53.223.784
Jefes Zonales	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 168.000.000
Comisiones de Fuerza de Venta Externa	\$ 19.603.853	\$ 30.631.021	\$ 38.288.776	\$ 47.860.970	\$ 76.800.000
Total Remuneraciones	\$ 733.922.873	\$ 885.170.784	\$ 910.721.100	\$ 942.658.994	\$ 1.047.555.149
Gasto de Administración					
Arriendo locales Bci Nova	\$ 270.000.000	\$ 270.000.000	\$ 270.000.000	\$ 270.000.000	\$ 270.000.000
Locales Nuevos:Arriendo + Gasto Común	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Total Gasto Admini	\$ 294.000.000				
Gastos de Marketing					
TV / Radio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prensa	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Material POP	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Incentivos para Vta por Campañas	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total Gastos Marketing	\$ 14.000.000				
EBIT	\$ 488.234.683	\$ 685.172.871	\$ 1.080.443.701	\$ 1.532.434.985	\$ 2.048.365.193
Margen Operacional	4,6%	5,1%	6,5%	7,4%	7,9%

Anexo 16: Proveedores Socios con BCI con potencial microempresarios

Tubo: Proveedores / Grandes Pagadores



Cliente	Cientes Microempresarios
MELON	2.000
SITRANS	1.000
METROGAS	500
CIAL	40.000
AGROSUPER	25.000
SALFA	800
PF	3.000
ABASTIBLE	3.000

Anexo 17: Utilidad de los Canales de BCI Microempresarios por tipo de cliente

	Resumen Utilidad	Cliente Antiguo	Cliente Nuevo Bancar.	Cliente No Banca.
EJECUTIVO ESPECIALISTA EN MICROEMPRESAS	Canal/Tipo Cliente	\$ 85.680.982	\$ 33.512.443	\$ 14.904.688
	Utilidad del Canal		\$ 134.098.113	
	% Utili Tipo Cliente s/Utili Canal	64%	25%	11%
EJECUTIVO PLATAFORMA DE BCI NOVA	Canal/Tipo Cliente	\$ 29.560.403	\$ 18.239.518	\$ 6.952.239
	Utilidad del Canal		\$ 54.752.160	
	% Utili Tipo Cliente s/Utili Canal	22%	14%	5%
FFVV DE BCI NOVA	Canal/Tipo Cliente	\$ 24.674.632	\$ 16.309.586	\$ 4.561.721
	Utilidad del Canal		\$ 45.545.939	
	% Utili Tipo Cliente s/Utili Canal	18%	12%	3%
FFVV EXTERNA	Canal/Tipo Cliente	\$ 7.135.169	\$ 15.938.914	\$ 3.364.955
	Utilidad del Canal		\$ 26.439.039	
	% Utili Tipo Cliente s/Utili Canal	5%	12%	3%
EJECUTIVOS DE CONVENIOS MICROEMPRESAS	Canal/Tipo Cliente	\$ 16.295.876	\$ 23.162.367	\$ 1.844.388
	Utilidad del Canal		\$ 41.302.630	
	% Utili Tipo Cliente s/Utili Canal	12%	17%	1%

Anexo 18: Mora con más de 30 días de la instituciones financieras que otorgan crédito a microempresarios y que informan en la Red de Microfinanzas

Mora > 31 días

Seg por Crédito Girado	2013	2012	Variación
<1MM	2,5%	3,6%	-30,5%
>1MM	7,4%	8,9%	-17,2%
Total general	7,2%	8,8%	-17,7%

Anexo 19: Cuadro resumen de las principales características de los nuevos productos para comercializar en el segmento de los microempresarios

	Chequera Electrónica con Línea de Crédito	Tarjeta de Crédito	Garantía Estatales	Factoring	Leasing	Créditos Hipotecarios como Fines Generales
Target	Microempresarios que sean captados, vía Alianzas con grandes proveedores de microempresarios		Todos aquellos microempresarios formales e informales, que dadas sus características de riesgo o el monto del financiamiento solicitado, necesiten garantías	Más de 200 mil microempresarios formales afectos a la reforma tributaria que los obliga a facturar en forma electrónica	Prestadores de Servicios de flete y carga a grandes empresas	Principalmente comerciantes y asociaciones de colectivos
Objetivo Comercial	Forma de disponer capital de trabajo a través de líneas de crédito cerradas para financiar compras con empresas en convenio con el banco	Forma de disponer capital de trabajo a través de líneas de crédito cerradas para financiar compras con empresas en convenio con el banco. Además de poder generar alianzas en comercios asociados, que sean proveedores de microempresarios	Poder disminuir las tasas de rechazo de créditos, por efecto de falta de garantías	Seguir manteniendo la promesa de rapidez que se le entrega a los clientes, cuando necesitan financiamiento	Entregar financiamientos a las medida, para los microempresarios que son prestadores de servicios, de proveedores de microempresarios	Poder obtener financiamiento y condiciones de plazo y precio, para adquisiciones de locales comerciales y terrenos
Destino	Para recibir el pago de sus clientes proveedores Para que se descuenten los pagos de los créditos directamente Para medio de pago con los proveedores	Que sirva como medio de pago, que permita hacer compras para insumos del negocio en distintos comercios Cargar las cuotas de los créditos, así lo que quiere el cliente	Financiar tanto capital de trabajo o proyectos de inversión que dado los montos involucrados necesiten garantías	Financiar facturas venta, que los microempresarios, necesiten transformar en capital de trabajo	Financiar la adquisición de vehículos de trabajo de nuevos, como camiones 3/4 y camiones de carga por carretera	Financiar compra de locales comerciales Financiar la compra de terrenos para los terminales de colectivos
Precio	<u>Línea de Crédito:</u> Tasa Máxima: 36,44% Desgravamen 0,324% x semestre sobre cupo aprobado Prima Mínima UF 0,17 y Máxima UF 3 Comisión Semestral UF 3 <u>Chequera Electrónica</u> Comisión Admi. Anual: UF 3,9984 IVA incluido	Tasa Máxima: 36,44% Comisión Mantención Anual: \$66.405	Las misma para los créditos comerciales, que se proponen para los distintos tipos de clientes, ver el punto de la propuesta de precio	Como es producto nuevos para este segmento se propone mantener, los spread vigentes para el segmento emprendedores, de aprox 15,30%	Como es producto nuevos para este segmento se propone mantener, los spread vigentes para el segmento emprendedores, de aprox MM\$8,40% para financiamiento entre MM\$10 y MM\$40 y sobre este último sería de 7,50%	<u>Se propone partir con estos tramos de monto y plazo:</u> Monto de UF 550 a UF 799 y entre 6 a 20 años, las tasas deberían fluctuar entre 3,80% y 4,80% Monto de UF 800 a UF 1.499 y entre 6 a 20 años, las tasas deberían fluctuar entre 3,79% y 4,80%
Plaza	Este producto se vendería vía los grandes proveedores de microempresarios	Este producto se vendería vía los grandes proveedores de microempresarios	Se vendería a través de los ejecutivos comerciales especialistas	Se vendería a través de los ejecutivos comerciales especialistas	Este producto se vendería vía los grandes proveedores de microempresarios	Se vendería a través de los ejecutivos comerciales especialistas
Riesgo	Las tasa de riesgo de estos productos, para el segmento de banca masiva, están en un 22% Se apuesta a que deberíamos mantener las mismas tasas		Las mismas tasas, descritas en el capítulo 3	Como no se tiene información respecto al riesgo, de este tipo de financiamiento en este segmento, se trabajara con la información de referencia que se tiene el segmento emprendedores.	Al igual, que para los productos Factoring y Leasing, no se tiene información de riesgo para este segmento, por tanto, se revisará las primeras camadas para ver si existen desviaciones respecto a las tasa de riesgo en el segmento de la banca masiva	

Anexo 20: Encuestas

El objetivo general de ambas encuestas era poder identificar distinciones entre microempresarios No Bancarizados, sin ninguna experiencia financiera, ya sea con bancos o cualquier otra entidad financiera, y los microempresarios No Bancarizados, que en los últimos 24 meses no sean financiado con ningún tipo de institución financiera, pero que antes tuvieron algún tipo de financiamiento. Con tal objetivo, la única distinción importante entre ambas encuestas (I, sin experiencia y II, con

experiencia), son las preguntas N° 4 y N° 8 de la encuesta número II, la cual se deriva de la respuesta de la pregunta N° 3

Encuesta I

Microempresario No Bancarizado Sin ninguna experiencia Financiera

RECORDACION

Pregunta N°1

¿Si usted necesitase financiamiento, para que lo utilizaría? (....)

1. Negocio
2. Viaje
3. Auto
4. casa
5. Otros gastos personales.

(Si la respuesta es 1 pase a la pregunta N°2, si es 2, 3, 4 y 5 termina la encuesta)

Pregunta N°2

¿Usted ha tenido algún tipo de financiamiento para su negocio en los últimos 24 meses?

Respuestas

Si () (si es sí, se termina a encuesta)

No () _____

Pregunta N°3

¿Anterior a los últimos 24 meses tuvo alguna vez financiamiento?

Respuestas

Si () (si es sí, sigue con la encuesta II)

No () _____

Pregunta N°4

¿Cuáles serían los motivos por los que nunca ha solicitado un financiamiento?

<u>Nunca ha necesitado</u>	
<u>No sabe dónde acudir solicitar</u>	
<u>Desconoce el procedimiento para solicitarlo</u>	
<u>No le gusta pedir préstamos o créditos</u>	
<u>No podría hacer frente a los pagos</u>	
<u>No se lo otorgaría (no cree cumplir con los requisitos)</u>	
<u>NO confía en la instituciones financieras</u>	
<u>Otra</u>	

Pregunta N°5

Pregunta N 5.1

¿En caso de usted requiriese financiamiento para su negocio, que instituciones recuerda? Escriba al menos uno, o tres de las que más recuerde. Algún nombre de banco, cooperativa, caja de compensación, fundación, casa comerciales (retail), financiera o automotriz?

Respuesta

Primero	-
Segundo	-
Tercero	-
Cuarto	-
Quinto	-

Pregunta N 5.2

De las siguientes Instituciones Financieras, de esta lista. ¿Cuál o cuáles conoce aunque sólo haya escuchado hablar de ellos?

	Conoce
Bice	<u>1</u>
BBVA	<u>2</u>
Banco de Chile	<u>3</u>
Credichile	<u>4</u>
Bci	<u>5</u>
Bci Nova	<u>6</u>
Banco Estado	<u>7</u>
Banco Falabella	<u>8</u>
Banco Itau	<u>9</u>
Banco Paris	<u>10</u>
Banco Penta	<u>11</u>
Banco Santander	<u>12</u>
Banefe	<u>13</u>
Corpbanca	<u>14</u>
Scotiabank	<u>15</u>
Banco Security	<u>16</u>

	Conoce
Banco del Desarrollo	<u>17</u>
Tbanc	<u>18</u>
Bancondell	<u>19</u>
Coopeuch	<u>20</u>
Banco Consorcio	<u>21</u>
Banco Ripley	<u>22</u>
Oriencoop	<u>23</u>
Caja de Compensación Los Andes	<u>24</u>
Tarjeta CMR	<u>25</u>
Tarjeta Ripley	<u>26</u>
Tarjeta Paris	<u>27</u>
	<u>28</u>
Tarjeta DIN y ABCDIN	<u>28</u>
Tarjeta La Polar	<u>29</u>
Tarjeta La Polar Blanc	<u>30</u>
PRESTO	<u>31</u>
Tarjeta Hites	<u>32</u>
Tarjeta Tricot	<u>33</u>

ATRIBUTOS DE DECISION

Pregunta N° 6

¿Si usted necesitase solicitar un crédito para su negocio, que necesidades serían las principales que le gustaría satisfacer?

		<u>Del más al menos importantes</u>
<u>1</u>	<u>Financiar capital de trabajo</u>	-
<u>2</u>	<u>Comprar Maquinas, equipos, herramientas</u>	-
<u>3</u>	<u>Refinanciamiento, pagar otras deudas</u>	-
<u>4</u>	<u>Comprar, terrenos, edificios, construcciones</u>	-
<u>5</u>	<u>Remodelación del lugar de trabajo</u>	-
<u>6</u>	<u>Renovar vehículos de trabajo</u>	-
<u>7</u>	<u>Ampliar flota de vehículos de trabajo</u>	-
<u>8</u>	<u>Otro, especifique</u>	-
<u>9</u>	<u>No sabe</u>	-
<u>10</u>	<u>No responde</u>	-

Pregunta N°7

Pregunta N 7.1

¿En caso de usted requiriese financiamiento para su negocio, que tipo de instrumento o financiamiento recuerda? Escriba al menos uno, o tres de las que más recuerde.

Respuesta

<u>Primero</u>	-
<u>Segundo</u>	-
<u>Tercero</u>	-
<u>Cuarto</u>	-
<u>Quinto</u>	-

Pregunta N 7.2

De los siguientes instrumentos o financiamientos, de esta lista. ¿Cuál o cuáles conoce aunque sólo haya escuchado hablar de ellos?

	<u>Conoce</u>
<u>Crédito Hipotecario</u>	<u>1</u>
<u>Tarjeta de crédito Bancaria</u>	<u>2</u>
<u>Línea de crédito bancaria</u>	<u>3</u>
<u>Préstamo de consumo</u>	<u>4</u>
<u>Préstamos comercial</u>	<u>5</u>
<u>Crédito Automotriz</u>	<u>6</u>
<u>Tarjeta de Casa Comercial</u>	<u>7</u>
<u>Programas de Gobierno</u>	<u>8</u>
<u>Créditos de ONG</u>	<u>9</u>
<u>Créditos de Proveedores</u>	<u>10</u>
<u>Leasing</u>	<u>11</u>
<u>Factoring</u>	<u>12</u>

Pregunta N° 8

¿Una vez determinada la necesidad de financiamiento para su negocio, en que atributos se fijaría para escoger uno u otro?

	<u>Del más al menos importantes</u>
<u>1</u> <u>Qué tipo de institución es la que entrega el financiamiento</u>	-
<u>2</u> <u>El monto que podrían entregar</u>	-
<u>3</u> <u>Garantías o Aavales que me pudieran pedir</u>	-
<u>4</u> <u>Los papeles que me pudieran solicitar</u>	-
<u>5</u> <u>Los gastos asociados al crédito (seguros. Impuestos, comisiones, etc.)</u>	-
<u>6</u> <u>Valor de la cuota</u>	-
<u>7</u> <u>Otro, especifique</u>	-
<u>8</u> <u>No sabe</u>	-
<u>9</u> <u>No responde</u>	-

IMAGEN O POSICIONAMIENTO

Pregunta N°9

De los siguientes aspectos de esta lista, en su opinión ¿Cuál es el aspecto más importante para Ud., que debería tener en primera lugar su "Banco Ideal"?, ¿y en segundo lugar?, ¿y en tercer lugar?

	<u>Banco Ideal</u>		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
-			
<u>Los que tienen más oficinas y más próximas</u>	-	-	-
<u>Los que ofrecen los mejores productos, a precios más convenientes y diferentes a lo que el resto de instituciones financieras o cooperativas ofrecen</u>	-	-	-
<u>Los que tienen tasas más bajas/cobran menos comisiones</u>	-	-	-
<u>Los más flexibles y que exigen menos condiciones en los créditos</u>	-	-	-
<u>Los que tienen sucursales diseñadas para brindar atención cercana, agradable y que inspire confianza</u>	-	-	-
<u>Los que tienen los ejecutivos que atienden mejor y solucionan los problemas</u>	-	-	-
<u>Los que ofrecen mayor transparencia y claridad en la información (sin letra chica, claridad en los cobros)</u>	-	-	-
<u>Instituciones financieras innovadores, que marcan tendencias</u>	-	-	-
<u>Instituciones financieras que inspiran confianza/Dan seguridad</u>	-	-	-
<u>Instituciones financieras proactivos, que continuamente me están contactando para ofrecerme cosas</u>	-	-	-

Pregunta N°10

¿Cuál de las siguientes instituciones que figuran en la lista considera que cumple mejor con los atributos que se detallan a continuación? (marca con X la respuesta).

D	<u>Que nos ofreciera un plan de cuenta corriente sin cobro de comisiones</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>
E	<u>Que nos ofreciera una tarjeta de crédito con mejores beneficios, programa de puntos, Km,...</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
F	<u>Que nos ofreciera las tasas/comisiones más convenientes dados los productos y servicios que ofrecen</u>	<u>9</u>	<u>9</u>	<u>9</u>
	<u>Que disponga de una tarjeta o cuenta vista, con una o varias líneas de crédito que le permitan hacer compras en sus principales proveedores</u>			
-	CALIDAD DE SERVICIO	-	-	-
G	<u>Que nos ofreciera un mejor servicio, aunque sea a un precio superior</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>
H	<u>Tener un mejor ejecutivo de cuenta, siempre disponible, con atención personalizada y que conozcan bien los productos y nos haga ofertas acorde a nuestras necesidades</u>	<u>11</u>	<u>11</u>	<u>11</u>
I	<u>Que nos ofreciera mejor asesoramiento, en cuanto a financiamiento, tributario</u>	<u>12</u>	<u>12</u>	<u>12</u>
J	<u>Que nos atienda siempre el mismo ejecutivo (baja rotación)</u>	<u>13</u>	<u>13</u>	<u>13</u>
K	<u>Que la atención en las sucursales sea mejor, rápida y agradable, que nos permita sentirnos más cómodo</u>	<u>14</u>	<u>14</u>	<u>14</u>
L	<u>Que la atención en las sucursales nos permita cierta privacidad cuando nos atienda el ejecutivo</u>	<u>15</u>	<u>15</u>	<u>15</u>
Q	<u>Que los procesos, abrir una cuenta, contratar algún producto ,etc., sean simples, rápidos y sin tanto papeleo</u>	<u>16</u>	<u>16</u>	<u>16</u>
R	<u>Que nos conozcan, que no nos traten como un número o como un cliente más</u>	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>17</u>
	<u>Pertenecer a una red de proveedores donde pudiera comprar insumos o materias primas, con un porcentaje de descuento. Aunque esto le significara pagar una comisión mensual en</u>			
	<u>Con lo invitaran a desayunos con otros microempresarios para compartir vivencias</u>			
	<u>Que lo invitaran a ferias de microempresarios, donde los proveedores de sus interés y el Banco le pudieran entregar una oferta</u>			
-	IMAGEN	-	-	-
S	<u>Que sea un banco innovador</u>	<u>18</u>	<u>18</u>	<u>18</u>
T	<u>Que sea un banco que transmita confianza y seguridad</u>	<u>19</u>	<u>19</u>	<u>19</u>
-	<u>Que sea un banco transparente</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>20</u>
V	<u>Que sea un banco para gente como yo</u>	<u>21</u>	<u>21</u>	<u>21</u>
-	OTROS	-	-	-
-	-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pregunta N°8

¿Por qué medios le gustaría informarse al momento de pedir financiamiento para su microempresa?

<u>A</u>	<u>Llamada telefónica de un ejecutivo de cuenta</u>	<input type="checkbox"/>
<u>B</u>	<u>En una sucursal con un ejecutivo de cuenta</u>	<input type="checkbox"/>
<u>C</u>	<u>Visita a la oficina de un ejecutivo de cuenta</u>	<input type="checkbox"/>
<u>D</u>	<u>Por email</u>	<input type="checkbox"/>
<u>E</u>	<u>Por Internet</u>	<input type="checkbox"/>
<u>F</u>	<u>Llamada telefónica del Call Center</u>	<input type="checkbox"/>
<u>G</u>	<u>Aplicación móvil, en celular</u>	<input type="checkbox"/>
<u>H</u>	<u>Con un mensaje de texto a su celular</u>	<input type="checkbox"/>
<u>I</u>	<u>A través de Redes Sociales (Facebook, twitter, etc.)</u>	<input type="checkbox"/>
<u>J</u>	<u>Vía alguno de sus principales proveedores de mercaderías o equipos</u>	<input type="checkbox"/>
<u>K</u>	<u>Vía al gremios o asociación de microempresario que usted pertenece</u>	<input type="checkbox"/>
<u>L</u>	<u>Otros Especifique</u>	<input type="checkbox"/>

CARACTERISTICAS DE LOS ENCUESTADOS

Anotar Sexo del Entrevistado (.....)

<u>Masculino</u>	<u>1</u>
<u>Femenino</u>	<u>2</u>

Pregunta N° 9

¿Cuál es el nivel de estudio más alto que usted aprobó (....)?

- | |
|--|
| 1. Ninguno |
| 2. Educación Básica |
| 3. Educación Media |
| 4. Educación superior no universitaria |
| 5. Educación universitaria |
| 6. Postgrado |

Pregunta N°10

¿Hace cuánto tiempo realiza su actividad actual como microempresario?

Respuesta

<u>Años</u>	
<u>Meses</u>	
<u>Desde el año</u>	

Pregunta N°11

¿En qué tramo de la siguiente tabla está su edad?

<u>1</u>	<u>20 y 30</u>	
<u>2</u>	<u>31 y 40</u>	
<u>3</u>	<u>51 y 60</u>	
<u>4</u>	<u>61 y 70</u>	

Pregunta N°12

Indique el tramo en que ubica las ventas mensuales de su microempresa

<u>1</u>	<u>Entre</u>	<u>0</u>	<u>y</u>	<u>\$ 193.000</u>	<u>-</u>
<u>2</u>	<u>Entre</u>	<u>193001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 375.000</u>	<u>-</u>
<u>3</u>	<u>Entre</u>	<u>375001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 600.000</u>	<u>-</u>
<u>4</u>	<u>Entre</u>	<u>600001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 1.125.000</u>	<u>-</u>
<u>5</u>	<u>Entre</u>	<u>1125001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 2.500.000</u>	<u>-</u>
<u>6</u>	<u>Entre</u>	<u>2500001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 4.500.000</u>	<u>-</u>

Pregunta N°13

¿Cuál es el oficio, labor u ocupación principal que realiza como microempresario?

.....

Pregunta N°14

¿Cuántas horas del dedica a su actividad como microempresario? (horas)

Encuesta II

Microempresario No Bancarizado con experiencia Financiera

RECORDACION

Pregunta N°1

¿Si usted necesitase financiamiento, para que lo utilizaría? (...)

- 6. Negocio
- 7. Viaje
- 8. Auto
- 9. casa

10. Otros gastos personales.

(Si la respuesta es 1 pase a la pregunta N°2, si es 2, 3, 4 y 5 termina la encuesta)

Pregunta N°2

¿Usted ha tenido algún tipo de financiamiento para su negocio en los últimos 24 meses?

Respuestas

Si () (si es sí, se termina a encuesta)

No () _____

Pregunta N°3

¿Anterior a los últimos 24 meses tuvo alguna vez financiamiento?

Respuestas

Si () _____

No () (si es sí, sigue con la encuesta) _____

Pregunta N°4

¿Cuáles serían los motivos por los que no ha vuelto solicitar financiamiento?

<u>No lo ha necesitado</u>	
<u>No le gusta pedir préstamos o créditos</u>	
<u>No podría hacer frente a los pagos</u>	
<u>No se lo otorgaría (no cree cumplir con los requisitos)</u>	
<u>NO confía en la instituciones financieras</u>	
<u>Otra</u>	

Pregunta N°5

Pregunta N 5.1

¿En caso de usted requiriese financiamiento para su negocio, que instituciones recuerda? Escriba al menos uno, o tres de las que más recuerde. Algún nombre de banco, cooperativa, caja de compensación, fundación, casa comerciales (retail), financiera o automotriz.

Respuesta

<u>Primero</u>	-
<u>Segundo</u>	-
<u>Tercero</u>	-
<u>Cuarto</u>	-
<u>Quinto</u>	-

Pregunta N 5.2

De las siguientes Instituciones Financieras, de esta lista. ¿Cuál o cuáles conoce aunque sólo haya escuchado hablar de ellos?

	<u>Conoce</u>		<u>Conoce</u>
<u>Bice</u>	<u>1</u>	<u>Banco del Desarrollo</u>	<u>17</u>
<u>BBVA</u>	<u>2</u>	<u>Tbanc</u>	<u>18</u>

<u>Banco de Chile</u>	<u>3</u>
<u>Credichile</u>	<u>4</u>
<u>Bci</u>	<u>5</u>
<u>Bci Nova</u>	<u>6</u>
<u>Banco Estado</u>	<u>7</u>
<u>Banco Falabella</u>	<u>8</u>
<u>Banco Itau</u>	<u>9</u>
<u>Banco Paris</u>	<u>10</u>
<u>Banco Penta</u>	<u>11</u>
<u>Banco Santander</u>	<u>12</u>
<u>Banefe</u>	<u>13</u>
<u>Corpbanca</u>	<u>14</u>
<u>Scotiabank</u>	<u>15</u>
<u>Banco Security</u>	<u>16</u>

<u>Bancondell</u>	<u>19</u>
<u>Coopeuch</u>	<u>20</u>
<u>Banco Consorcio</u>	<u>21</u>
<u>Banco Ripley</u>	<u>22</u>
<u>Oriencoop</u>	<u>23</u>
<u>Caja de Compensación Los Andes</u>	<u>24</u>
<u>Tarjeta CMR</u>	<u>25</u>
<u>Tarjeta Ripley</u>	<u>26</u>
<u>Tarjeta Paris</u>	<u>27</u>
<u>Tarjeta DIN y ABCDIN</u>	<u>28</u>
<u>Tarjeta La Polar</u>	<u>29</u>
<u>Tarjeta La Polar Blanc</u>	<u>30</u>
<u>PRESTO</u>	<u>31</u>
<u>Tarjeta Hites</u>	<u>32</u>
<u>Tarjeta Tricot</u>	<u>33</u>

ATRIBUTOS DE DECISION

Pregunta N° 6

¿Si usted necesitase solicitar un crédito para su negocio, que necesidades serían las principales que le gustaría satisfacer?

		<u>Del más al menos importantes</u>
<u>1</u>	<u>Financiar capital de trabajo</u>	-
<u>2</u>	<u>Comprar Maquinas, equipos, herramientas</u>	-
<u>3</u>	<u>Refinanciamiento, pagar otras deudas</u>	-
<u>4</u>	<u>Comprar, terrenos, edificios, construcciones</u>	-
<u>5</u>	<u>Remodelación del lugar de trabajo</u>	-
<u>6</u>	<u>Renovar vehículos de trabajo</u>	-
<u>7</u>	<u>Ampliar flota de vehículos de trabajo</u>	-
<u>8</u>	<u>Otro, especifique</u>	-
<u>9</u>	<u>No sabe</u>	-
<u>10</u>	<u>No responde</u>	-

Pregunta N°7

Pregunta N 7.1

¿En caso de usted requiriese financiamiento para su negocio, que tipo de instrumento o financiamiento recuerda? Escriba al menos uno, o tres de las que más recuerde.

Respuesta

<u>Primero</u>	-
<u>Segundo</u>	-
<u>Tercero</u>	-

<u>Cuarto</u>	-
<u>Quinto</u>	-

Pregunta N 7.2

De los siguientes instrumentos o financiamientos, de esta lista. ¿Cuál o cuáles conoce aunque sólo haya escuchado hablar de ellos?

	<u>Conoce</u>
<u>Crédito Hipotecario</u>	<u>1</u>
<u>Tarjeta de crédito Bancaria</u>	<u>2</u>
<u>Línea de crédito bancaria</u>	<u>3</u>
<u>Préstamo de consumo</u>	<u>4</u>
<u>Préstamos comercial</u>	<u>5</u>
<u>Crédito Automotriz</u>	<u>6</u>
<u>Tarjeta de Casa Comercial</u>	<u>7</u>
<u>Programas de Gobierno</u>	<u>8</u>
<u>Créditos de ONG</u>	<u>9</u>
<u>Créditos de Proveedores</u>	<u>10</u>
<u>Leasing</u>	<u>11</u>
<u>Factoring</u>	<u>12</u>

Pregunta N°8

¿Una vez determinada la necesidad de financiamiento para su negocio, en que atributos se fijaría para escoger uno u otro?

		<u>Del más al menos importantes</u>
<u>1</u>	<u>Qué tipo de institución es la que entrega el financiamiento</u>	-
<u>2</u>	<u>En la cercanía de su negocio</u>	-
<u>3</u>	<u>La tasa de interés</u>	-
<u>4</u>	<u>Valor de la cuota</u>	-
<u>5</u>	<u>Los gastos asociados al crédito (seguros, impuestos, comisiones, etc.)</u>	-
<u>6</u>	<u>Rapidez en la entrega del crédito</u>	-
<u>7</u>	<u>rapidez en la respuesta de la postulación (sea positiva o negativa)</u>	-
<u>8</u>	<u>que la información que se entregue sea clara y sencilla de entender</u>	-
<u>9</u>	<u>que las condiciones de entrega del crédito, sean las mismas que la pactadas con el ejecutivo</u>	-
<u>10</u>	<u>que el financiamiento sea entregado lo más cerca de la microempresa</u>	-
<u>11</u>	<u>que el dinero del crédito, no sea solo entregado en efectivo, sino en algún medio de electrónico</u>	-
<u>12</u>	<u>que el ejecutivo lo visite en su microempresa para evaluar su solicitud de crédito y retirar los papeles necesarios, antes de que usted realice este gestión en el banco</u>	-
<u>13</u>	<u>Otro, especifique</u>	-
<u>14</u>	<u>No sabe</u>	-
<u>15</u>	<u>No responde</u>	-

IMAGEN O POSICIONAMIENTO

Pregunta N°9

De los siguientes aspectos de esta lista, en su opinión ¿Cuál es el aspecto más importante para Ud., que debería tener en primera lugar su "Banco Ideal"?, ¿y en segundo lugar?, ¿y en tercer lugar?

	<u>Banco Ideal</u>		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
-			
<u>Los que tienen más oficinas y más próximas</u>	-	-	-
<u>Los que ofrecen los mejores productos, a precios más convenientes y diferentes a lo que el resto de instituciones financieras o cooperativas ofrecen</u>	-	-	-
<u>Los que tienen tasas más bajas/cobran menos comisiones</u>	-	-	-
<u>Los más flexibles y que exigen menos condiciones en los créditos</u>	-	-	-
<u>Los que tienen sucursales diseñadas para brindar atención cercana, agradable y que inspire confianza</u>	-	-	-
<u>Los que tienen los ejecutivos que atienden mejor y solucionan los problemas</u>	-	-	-
<u>Los que ofrecen mayor transparencia y claridad en la información (sin letra chica, claridad en los cobros)</u>	-	-	-
<u>Instituciones financieras innovadores, que marcan tendencias</u>	-	-	-
<u>Instituciones financieras que inspiran confianza/Dan seguridad</u>	-	-	-
<u>Instituciones financieras proactivos, que continuamente me están contactando para ofrecerme cosas</u>	-	-	-

Pregunta N°10

¿Cuál de las siguientes instituciones que figuran en la lista considera que cumple mejor con los atributos que se detallan a continuación? (marca con X la respuesta).

-	<u>Que existan meses de no pago consecutivos en el plazo del crédito</u>	5	5	5
-	<u>Que las fechas de pago se acomoden a los flujos de pago del negocio, bimestral, trimestral, semestral y anual</u>	6	6	6
D	<u>Que nos ofreciera un plan de cuenta corriente sin cobro de comisiones</u>	7	7	7
E	<u>Que nos ofreciera una tarjeta de crédito con mejores beneficios, programa de puntos, Km....</u>	8	8	8
F	<u>Que nos ofreciera las tasas/comisiones más convenientes dados los productos y servicios que ofrecen</u>	9	9	9
	<u>Que disponga de una tarjeta o cuenta vista, con una o varias líneas de crédito que le permitan hacer compras en sus principales proveedores</u>			
-	CALIDAD DE SERVICIO	-	-	-
G	<u>Que nos ofreciera un mejor servicio, aunque sea a un precio superior</u>	10	10	10
H	<u>Tener un mejor ejecutivo de cuenta, siempre disponible, con atención personalizada y que conozcan bien los productos y nos haga ofertas acorde a nuestras necesidades</u>	11	11	11
I	<u>Que nos ofreciera mejor asesoramiento, en cuanto a financiamiento, tributario</u>	12	12	12
J	<u>Que nos atienda siempre el mismo ejecutivo (baja rotación)</u>	13	13	13
K	<u>Que la atención en las sucursales sea mejor, rápida y agradable, que nos permita sentirnos más cómodo</u>	14	14	14
L	<u>Que la atención en las sucursales nos permita cierta privacidad cuando nos atienda el ejecutivo</u>	15	15	15
Q	<u>Que los procesos, abrir una cuenta, contratar algún producto ,etc. sean simples, rápidos y sin tanto papeleo</u>	16	16	16
R	<u>Que nos conozcan, que no nos traten como un número o como un cliente más</u>	17	17	17
	<u>Pertenecer a una red de proveedores donde pudiera comprar insumos o materias primas, con un porcentaje de descuento. Aunque esto le significara pagar una comisión mensual en</u>			
	<u>Con lo invitaran a desayunos con otros microempresarios para compartir vivencias</u>			
	<u>Que lo invitaran a ferias de microempresarios, donde los proveedores de sus interés y el Banco le pudieran entregar una oferta</u>			
-	IMAGEN	-	-	-
S	<u>Que sea un banco innovador</u>	18	18	18
T	<u>Que sea un banco que transmita confianza y seguridad</u>	19	19	19
-	<u>Que sea un banco transparente</u>	20	20	20
V	<u>Que sea un banco para gente como yo</u>	21	21	21
-	OTROS	-	-	-
-	-	11	11	11

Pregunta N°8

¿Por qué medios le gustaría informarse al momento de pedir financiamiento para su microempresa?

A	<u>Llamada telefónica de un ejecutivo de cuenta</u>	<input type="checkbox"/>
B	<u>En una sucursal con un ejecutivo de cuenta</u>	<input type="checkbox"/>
C	<u>Visita a la oficina de un ejecutivo de cuenta</u>	<input type="checkbox"/>
D	<u>Por email</u>	<input type="checkbox"/>
E	<u>Por Internet</u>	<input type="checkbox"/>
F	<u>Llamada telefónica del Call Center</u>	<input type="checkbox"/>
G	<u>Aplicación móvil, en celular</u>	<input type="checkbox"/>
H	<u>Con un mensaje de texto a su celular</u>	<input type="checkbox"/>

I	A través de Redes Sociales (Facebook, twitter, etc.)	<input type="checkbox"/>
J	Vía alguno de sus principales proveedores de mercaderías o equipos	<input type="checkbox"/>
K	Vía al gremios o asociación de microempresario que usted pertenece	<input type="checkbox"/>
L	Otros Especifique	<input type="checkbox"/>

CARACTERISTICAS DE LOS ENCUESTADOS

Anotar Sexo del Entrevistado (...)

Masculino	1
Femenino	2

Pregunta N° 9

¿Cuál es el nivel de estudio más alto que usted aprobó (...)?

7. Ninguno
8. Educación Básica
9. Educación Media
10. Educación superior no universitaria
11. Educación universitaria
12. Postgrado

Pregunta N°10

¿Hace cuánto tiempo realiza su actividad actual como microempresario?

Respuesta

<u>Años</u>	
<u>Meses</u>	
<u>Desde el año</u>	

Pregunta N°11

¿En qué tramo de la siguiente tabla está su edad?

<u>1</u>	<u>20 y 30</u>	
<u>2</u>	<u>31 y 40</u>	
<u>3</u>	<u>51 y 60</u>	
<u>4</u>	<u>61 y 70</u>	

Pregunta N°12

Indique el tramo en que ubica las ventas mensuales de su microempresa

<u>1</u>	<u>Entre</u>	<u>0</u>	<u>y</u>	<u>\$ 193.000</u>	<u>-</u>
<u>2</u>	<u>Entre</u>	<u>193001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 375.000</u>	<u>-</u>
<u>3</u>	<u>Entre</u>	<u>375001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 600.000</u>	<u>-</u>
<u>4</u>	<u>Entre</u>	<u>600001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 1.125.000</u>	<u>-</u>
<u>5</u>	<u>Entre</u>	<u>1125001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 2.500.000</u>	<u>-</u>
<u>6</u>	<u>Entre</u>	<u>2500001</u>	<u>y</u>	<u>\$ 4.500.000</u>	<u>-</u>

Pregunta N°13

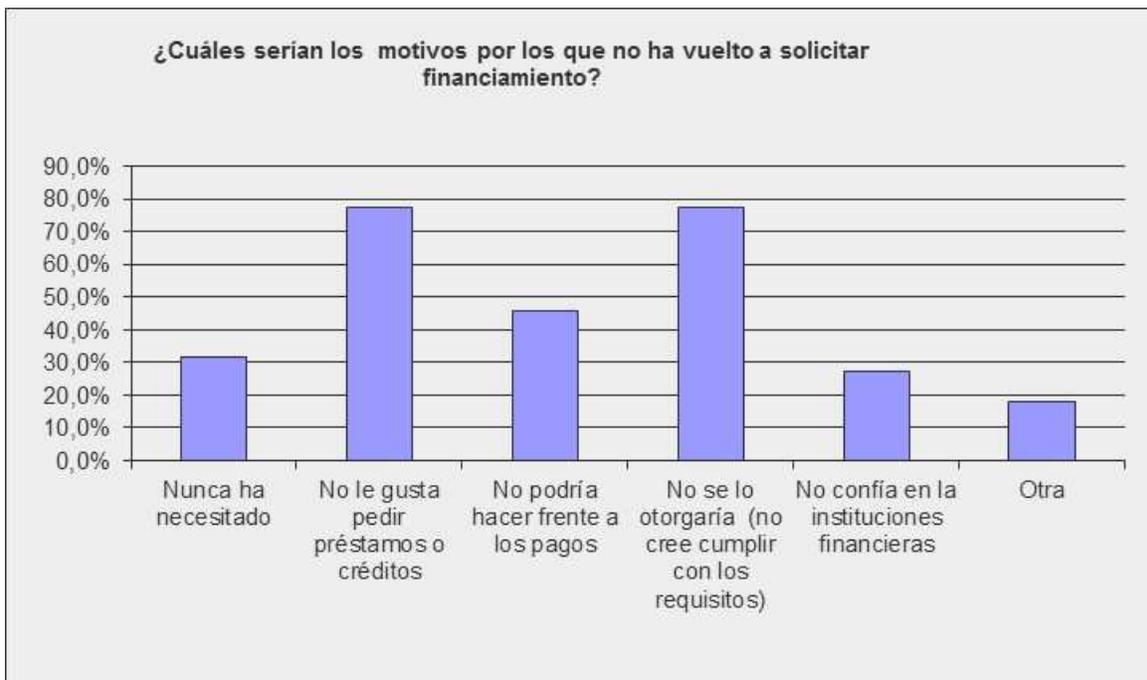
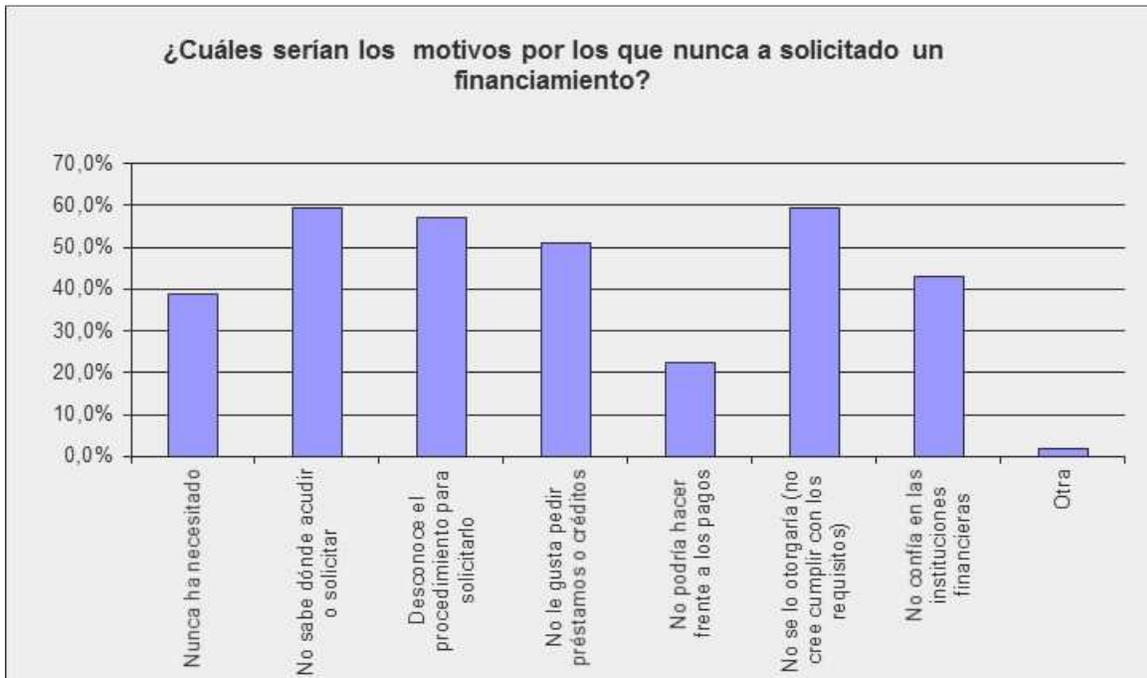
¿Cuál es el oficio, labor u ocupación principal que realiza como microempresario?

.....
.....

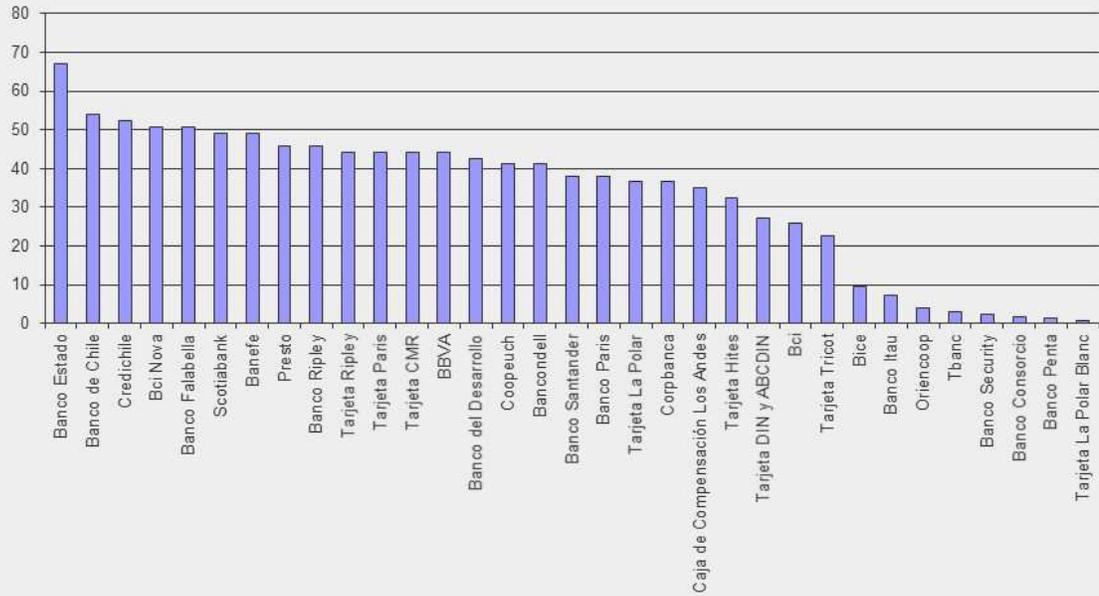
Pregunta N°14

¿Cuántas horas del dedica a su actividad como microempresario? (horas)

Anexo 21: Principales Resultados de las Encuestas



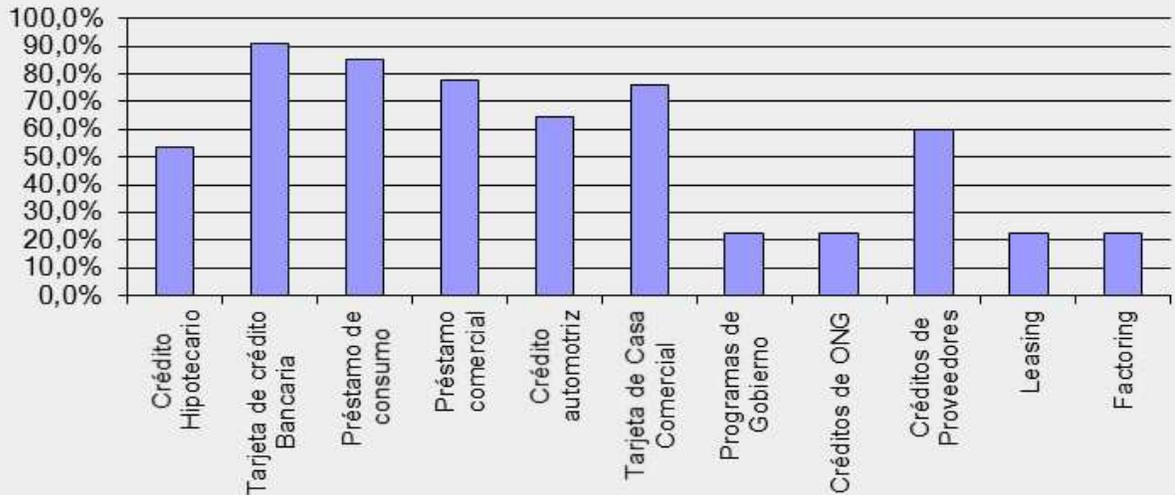
De las siguientes Instituciones Financieras, de esta lista. ¿Cuál o cuáles conoce aunque sólo haya escuchado hablar de ellos?



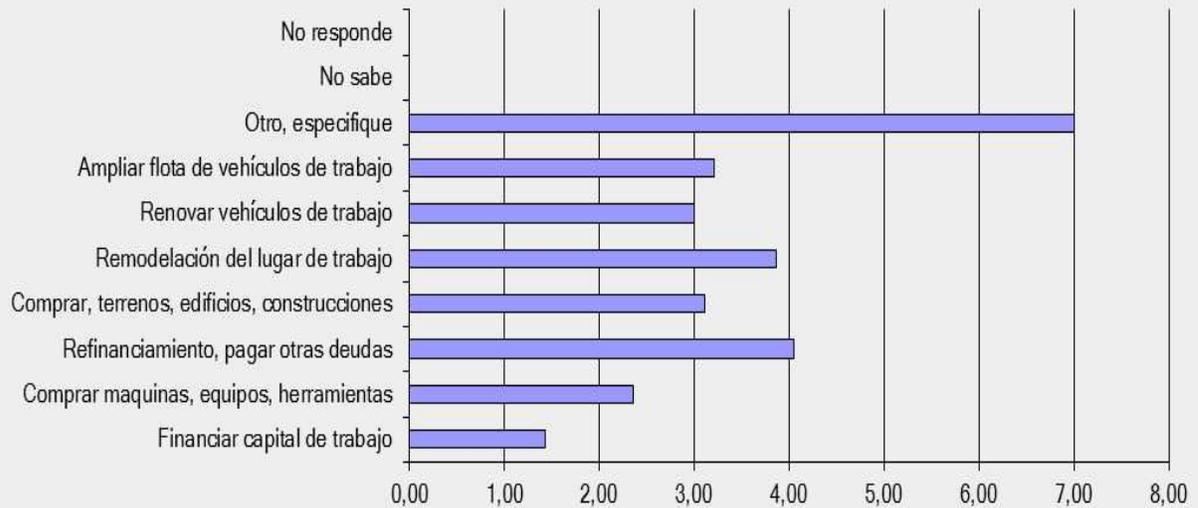
¿Una vez determinada la necesidad de financiamiento para su negocio, en que atributos se fijaría para escoger uno u otro?



De los siguientes instrumentos o financiamientos, de esta lista, ¿Cuál o cuáles conoce aunque sólo haya escuchado hablar de ellos?



¿Si usted necesitara un crédito para su negocio, que necesidades serían las principales que le gustaría satisfacer?



¿Una vez determinada la necesidad de financiamiento para su negocio, en que atributos se fijaría para escoger uno u otro?



¿Por qué medios le gustaría informarse al momento de pedir financiamiento para su microempresa?



¿Cuál de estas cosas, en primer lugar, le debería ofrecer una institución financiera, sea banco, cooperativa, fundación u otro, para que usted se convirtiera en cliente suyo? ¿y cuales en segundo lugar? ¿y cuales en tercer lugar?

