



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

**DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA BANCA PYME DEL BANCO DE
CHILE**

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

MANUEL GERARDO BRAVO ARRIAGADA

**PROFESOR GUIA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
DAVID LASTRA PEDRERO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA BANCA PYME DEL BANCO DE CHILE

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un plan comercial para la Banca Pyme del Banco de Chile, con el objeto de potenciar todas las etapas del ciclo de vida de un cliente: Captación, Desarrollo y Fidelización.

En la etapa de diagnóstico y evaluación se determina que Banco de Chile es líder de mercado en lo que refiere a colocaciones comerciales, con una participación del 18% y segundo en la participación de mercado en clientes cuentas correntistas con personalidad jurídica (21%). Considerando que se encuentra primero en recordación de marca en el mercado, está en una posición privilegiada para mejorar estos indicadores.

Las tendencias del mercado dan cuenta de que el uso de inteligencia de negocios va a ser una herramienta fundamental en todos los aspectos del mercado, considerándose una herramienta clave en el futuro en la banca. Por lo que la adopción en esta etapa de modelos basados en inteligencia de negocios es crucial para el banco si desea mantener y aumentar su participación de mercado en cantidad de clientes y colocaciones comerciales.

Las diferencias más relevantes que se proponen en el presente trabajo en relación a los procesos actuales son:

- Reforzamiento del rol del área de inteligencia de negocios en los procesos de captación de nuevos clientes y colocaciones comerciales.
- Uso de modelos de inteligencia de negocios para aumentar la eficiencia en el proceso de captación de nuevos clientes y créditos comerciales.
- Habilitación de nuevos canales de comunicación para levantar demanda.

El VPN del total del proyecto en un periodo de evaluación de 5 años, considerando una tasa de descuento de 3,32%, es de MM\$ 156.085. Este valor es positivo y bastante alto, incluso considerando un aumento en las participaciones de clientes y colocaciones comerciales solo del 1%. Si bien las utilidades de la industria bancaria son muy superiores en comparación a otros sectores industriales, está bien decir que se ha considerado un plan extremadamente ambicioso.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	1
2.	PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	2
3.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
3.1.	Declaración Corporativa.....	3
3.2.	Prioridades Estratégicas	4
3.3.	Modelo de Negocios.....	5
4.	OBJETIVOS	6
4.1.	Objetivo General	6
4.2.	Objetivos Específicos	6
5.	ALCANCE Y RESULTADOS ESPERADOS.....	7
6.	METODOLOGIA.....	8
6.1.	Etapa Declarativa	8
6.2.	Etapa Analítica	8
6.2.1.	Análisis Externo	8
6.2.2.	Análisis Interno	9
6.3.	Investigación de Mercado	9
6.4.	Mercado Y Demanda	9
6.5.	Etapa de Ejecución	10
6.6.	Resultados y Recomendaciones Finales	10
7.	ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA.....	11
7.1.	El Entorno General.....	11
7.1.1.	El Entorno Político	11
7.1.2.	El Entorno Económico	13
7.1.3.	El Entorno Social	15
7.1.4.	El Entorno Tecnológico.....	16
7.2.	El Entorno de la Industria	18
7.2.1.	Amenaza de Nuevos Entrantes	19
7.2.2.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	21
7.2.3.	Poder de Negociación de los Compradores	21
7.2.4.	Amenaza de Servicios Sustitutos	22
7.2.5.	Intensidad de la Rivalidad de los Competidores.....	22
7.3.	El Entorno de la Competencia.....	24

7.3.1.	Participación	25
7.3.2.	Posicionamiento	26
7.3.3.	Benchmark	27
7.4.	Descripción de Clientes.....	28
8.	ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA.....	29
8.1.	Ventas y Egresos Actuales	29
8.2.	Recursos, Capacidades y Competencias Centrales	30
9.	INVESTIGACION DE MERCADO	31
9.1.	Canales de Venta.....	31
9.2.	Necesidades de Clientes Pyme	31
10.	MERCADO Y DEMANDA.....	33
10.1.	Mercado Total, Potencial y Actual.....	33
10.2.	Mercado Meta y Proyección de la Demanda	34
11.	PLAN DE NEGOCIOS.....	39
12.	PLAN OPERACIONAL	43
12.1.	Captación de Clientes.....	43
12.1.1.	Proceso Actual	43
12.1.2.	Proceso Propuesto.....	44
12.1.3.	Proceso Propuesto con Preaprobado	46
12.2.	Captación Colocaciones Comerciales	47
12.2.1.	Proceso Actual	47
12.2.2.	Proceso Propuesto.....	50
13.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	55
13.1.	Ejecutivos de Cuenta	55
13.2.	Inteligencia de Negocios.....	56
13.3.	Telemarketing	57
13.4.	Marketing Empresas.....	57
14.	PLAN FINANCIERO	58
14.1.	Consideraciones	58
14.2.	Flujo de Caja Privado.....	61
14.3.	Análisis de Sensibilidad	63
14.4.	Análisis de Escenarios.....	64
15.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	65
16.	BIBLIOGRAFIA.....	67

16.1.	Libros	67
16.2.	Trabajos de Título	67
16.3.	Publicaciones.....	67
16.4.	Sitios Web.....	68
17.	ANEXOS	69
17.1.	Anexo 1: Inteligencia de Negocios	69
17.2.	Anexo 2: Notas Metodológicas Servicio de Impuestos Internos (SII).....	71
17.3.	Anexo 3: Definiciones SBIF: Número de Deudores y Monto de sus Obligaciones	72
17.4.	Anexo 4: Definiciones SBIF: Cartera Comercial por Tamaño	73
17.5.	Anexo 5: Benchmark Competencia.....	74
17.6.	Anexo 6: Estimación Lineal Proyección Demanda.....	78
17.7.	Anexo 7: Lienzo de Modelo de Negocios.....	79
17.8.	Anexo 8: Sueldos por Carreras.....	80

1. INTRODUCCION

Los bancos interactúan como intermediarios financiero, captando capital y entregando a sus clientes, personas y empresas, un pago (interés) por la confianza depositada. A su vez el banco otorga préstamos a otros clientes los que pagan un interés por el riesgo asumido, siendo la diferencia entre estas dos operaciones las que generan utilidades y permiten al banco seguir operando. La cantidad de clientes, ya que existe un riesgo asociado que se busca disminuir con el volumen de los mismos, es vital para el funcionamiento de un banco, por lo que la captación de éstos es la parte fundamental del presente trabajo.

Banco de Chile ha estado los últimos años en un proceso de reestructuración interna, y tiene como pilares centrales de su estrategia al cliente como centro de las decisiones, eficiencia y productividad, y el compromiso con el país.

Banco de Chile actualmente está posicionado en el primer lugar en utilidad, rentabilidad y recordación de marca a nivel nacional; por ende se encuentra en una posición privilegiada para explotar espacios de mercado potenciales. De acuerdo a datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), a diciembre de 2016 la empresa es la segunda institución bancaria en participación de mercado en clientes cuentas correntistas con personalidad jurídica (21%) y en el primer lugar para colocaciones comerciales efectivas en Chile (18%).

La Banca Pyme del Banco de Chile tiene por objetivo atender las necesidades de las Pequeñas y Medianas empresas, que de acuerdo a la clasificación del SII son aquellas con rangos de ventas entre UF2.400 y UF100.000.

“Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de costes, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etc...

“1

¹ Sinnexus. (2016). ¿Qué es Business Intelligence?. 17-07-2017, de Sinnexus Sitio web: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/

2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Banco de Chile ha estado los últimos años en un proceso de reestructuración interna, y tiene como pilares centrales de su estrategia al cliente como centro de las decisiones, eficiencia y productividad, y el compromiso con el país.

Banco de Chile actualmente está posicionado en el primer lugar en utilidad, rentabilidad y recordación de marca a nivel nacional; por ende se encuentra en una posición privilegiada para explotar espacios de mercado potenciales. De acuerdo a datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), a diciembre de 2016 la empresa es la segunda institución bancaria en participación de mercado en clientes cuentas correntistas con personalidad jurídica (21%) y en el primer lugar para colocaciones comerciales efectivas (18%).

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un plan comercial para la Banca Pyme del Banco de Chile, con el objeto de potenciar todas las etapas del ciclo de vida de un cliente: Captación, Desarrollo y Fidelización. Para el ciclo de vida del cliente se pretende analizar dichas variables utilizando la técnica de Inteligencia de Negocios temas como:

- Captación de Clientes: Modelo de Prospectos.
- Desarrollo de cliente: Estimulación de ventas (venta sugestiva).
- Fidelización: que se define teóricamente como la compra, recompra y recomendación, se trabajará con el estudio de las necesidades del Segmento y la oferta de valor que entrega el banco para aumentar la penetración.

3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El presente trabajo será desarrollado en el Banco de Chile, empresa con más de 120 años de funcionamiento y que se posiciona actualmente como una de las instituciones financieras líderes del país y uno de los bancos más sólidos de Latinoamérica.

3.1. Declaración Corporativa

Misión

“Somos una corporación líder conectada al mundo, con una prestigiosa tradición de negocios. Proveemos a cada segmento de clientes servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento, asegurando la creación de valor para nuestros accionistas, empleados y la comunidad en general.”

Visión

“Buscamos permanentemente, en todo lo que hacemos, ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar y la mejor inversión para nuestros accionistas. Y lo hacemos de forma comprometida con las personas que conforman nuestra organización y el desarrollo de la comunidad.”

Propósito

“Constituimos una corporación que contribuye al desarrollo del país, siendo nuestro propósito el generar condiciones para el desarrollo de las personas y las empresas, acompañándolos con soluciones adecuadas a sus diferentes etapas en ese proceso de desarrollo.”

Valores

“Integridad, compromiso, respeto, lealtad, prudencia, responsabilidad y justicia.”

Compromiso

“Con nuestros accionistas, nuestros clientes, nuestros colaboradores y nuestra comunidad.”

3.2. Prioridades Estratégicas

Cliente en el centro de las decisiones

“Acompañamos a nuestros clientes en todo su ciclo de vida, siendo un banco cercano, confiable y con la mejor calidad de servicio.”

Avances estratégicos:

- Implementación de nueva internet personas.
- Lanzamiento de aplicaciones de banca móvil.
- Renovación de modelos de atención rentas altas.
- Continua mejora en calidad de servicio.
- Fortalecimiento del programa de fidelización.

Compromiso país

“En Banco de Chile estamos comprometidos con el desarrollo del país y el progreso de las personas, generando herramientas que contribuyan a mejorar su calidad de vida.”

Avances estratégicos:

- Fomento al emprendimiento.
- Desarrollo de diversas iniciativas de educación financiera.
- Implementación del proyecto de inclusión para personas con discapacidad.

Eficiencia y productividad

“Buscamos desarrollar una organización productiva y orientada a la eficiencia en todo ámbito, con procesos simples, seguros y de bajo costo.”

Avances estratégicos:

- Avances en la renovación de la plataforma comercial, con visión integral de cliente.
- Optimización de procesos y canales de venta.
- Integración y sinergias entre el banco y sus filiales.

3.3. Modelo de Negocios

El modelo de negocios del Banco de Chile se basa fundamentalmente en crear valor para todos sus grupos de interés a partir de sólidas fortalezas competitivas y de las oportunidades del entorno. Para ello, se diseñan propuestas especializadas para cada segmento, ejecutadas por un equipo comprometido con el cliente, con procesos innovadores y efectivos, bajo una visión prudente e integral de todos los riesgos del negocio.

Propuesta de Valor especializadas y una amplia red multicanal

“Ofrecemos productos y servicios a personas naturales y a empresas de todos los tamaños a lo largo de Chile. Adaptamos constantemente nuestros modelos de atención acorde a las nuevas generaciones y necesidades de los clientes, con un creciente foco en banca digital.”

Equipo de trabajo de excelencia y colaborativo

“Nuestros colaboradores son un activo distintivo y una sólida ventaja competitiva en la industria. Lo anterior se sustenta en una cultura de excelencia que fomenta la colaboración, el comportamiento ético y la meritocracia, logrando transmitir exitosamente nuestros valores corporativos a cada uno de ellos.”

Procesos eficientes e innovadores

“Nuestra filosofía de mejora continua e innovación nos permite contar con procesos simples y ágiles al servicio de nuestros clientes. Con lo anterior, logramos mantener elevados niveles de seguridad y disponibilidad de las plataformas de atención.”

Gestión de riesgo integral

“Mantenemos una tradición de excelencia en gestión de riesgos, sustentada en una visión prudente y de largo plazo del negocio. Complementamos lo anterior a través de un constante involucramiento tanto del directorio como de la alta administración en la identificación, análisis, monitoreo y control de los mismos.”

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan comercial para aumentar la participación de mercado en clientes y colocaciones comerciales en el segmento de pequeñas y medianas empresas (Pyme) del Banco de Chile.

4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno a nivel del negocio, para identificar las oportunidades y amenazas.
- Realizar una evaluación interna para identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa respecto al servicio ofrecido.
- Realizar una investigación de mercado que permita entender las principales características a nivel de canales de atención y clientes que determinan el éxito comercial.
- Calcular el tamaño del mercado y la demanda esperada.
- Definir la estrategia genérica a seguir por el Plan Comercial.
- Establecer el Marketing táctico para los servicios de Banco de Chile.
- Determinar la previsión de recursos y evaluar financieramente el plan comercial.

5. ALCANCE Y RESULTADOS ESPERADOS

Banco de Chile estructura su gestión comercial en cuatro segmentos de negocios, con el fin de cubrir adecuadamente las necesidades de los diversos mercados objetivos a los cuales atiende. De esta manera, define modelos de atención diferenciados y atingentes a las características de cada segmento, al interior de los cuales desarrolla propuestas de valor para cada cliente o grupo de clientes.

El alcance del presente proyecto corresponde al diseño del plan comercial para segmento de medianas y pequeñas empresas del banco de Chile (Banca Pyme), en la Imagen 1 se pueden observar su posición en la estructura total:



Imagen 1: Segmentos de Mercado Banco de Chile²

La validez del análisis y de las conclusiones obtenidas está sujeta a la temporalidad de los datos utilizados y no corresponde a una solución general para ser aplicada en cualquier momento del tiempo.

Dado el tiempo reducido y la escasez de recursos con los que cuenta, solamente se considerarán los productos de cuenta corriente y colocaciones comerciales. Además como el Banco de Chile no tiene presencia internacional y no está dentro de su estrategia incorporarla, por lo que sólo se abordará el mercado nacional.

El resultado esperado es entregar recomendaciones a los directivos para la toma de decisiones en cuanto a:

- Aumentar la participación de mercado en clientes del segmento de pequeñas y medianas empresas.
- Aumentar la participación de mercado en colocaciones comerciales del segmento de pequeñas y medianas empresas.

² Banco de Chile. (2015). Memoria Anual. 17-07-2017, de Banco de Chile Sitio web: https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/b93dc8804b7a8c758d0add60b15dc6b2/Memoria-Anual-BCH-2015.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=b93dc8804b7a8c758d0add60b15dc6b2

6. METODOLOGIA

6.1. Etapa Declarativa

Corresponde a la base de la metodología, tiene como objetivo que los responsables, ejecutores y líderes expresen sus aspiraciones con respecto a la organización. También se abordan las percepciones que tienen los jefes y gerentes cada área sobre éstas, de esta forma se detecta el grado de alineamiento que existe entre las distintas capas organizacionales para definir un camino coherente de pasos a seguir. Algunas definiciones que se obtienen al término de esta etapa son: misión, visión, metas, objetivos, impulsos, directrices y estrategia de la empresa.

Este proceso pretende lograr una sensibilización de la realidad de la empresa como un primer acercamiento, desarrollando un lineamiento claro de investigación.

6.2. Etapa Analítica

6.2.1. Análisis Externo

Se recurre a información de carácter público en fuentes secundarias. Esta parte contempla el estudio de los siguientes temas:

- Entorno general: Considera aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo cual permite detectar las tendencias del ambiente de negocios y el contexto en el que se encuentra situado el Banco de Chile.
- Entorno de la industria: Se realiza un análisis de las fuerzas competitivas que la conforman, las cuales delimitan los factores básicos que explican el atractivo de la industria.
- Entorno de la competencia: Busca detectar quienes constituyen la competencia de la empresa, para prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de éstos.
- Descripción del mercado corporativo y clientes: se refiere al entendimiento del mercado desde el punto de vista de la dinámica bancaria, así como el comportamiento y necesidades del cliente.

A partir del análisis externo se logra identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente en el cual se desenvuelve el Banco de Chile.

6.2.2. Análisis Interno

Se recurre a información de fuentes primarias, al conocimiento de los trabajadores de la empresa y a la propia investigación. Esta parte contempla el estudio de los siguientes temas:

- Ventas actuales: Se analizan las ventas históricas de la compañía, la composición de los ingresos y las tendencias proyectadas.
- Costos actuales: Se analizan los costos históricos de la empresa, su composición y detección de principales anomalías.
- Recursos, capacidades y competencias centrales: Se estudian los recursos tangibles e intangibles que generan una ventaja competitiva sostenible y rendimientos superiores al promedio.

A partir del análisis interno se concluyen las fortalezas y debilidades de la empresa Banco de Chile que ha desarrollado a lo largo del tiempo.

6.3. Investigación de Mercado

Se define el problema y los objetivos de investigación para diseñar, recopilar y analizar los datos relevantes del mercado. Se separa el estudio en uno enfocado en canales de atención y el otro enfocado a clientes.

El estudio de los canales de atención contempla entrevistas exploratorias con jefaturas y ejecutivos de cuentas que atienden el segmento Pyme.

Para la investigación de clientes se revisarán estudios realizados por el Banco de Chile. Además se considerarán las entrevistas indicada en el punto anterior como fuente de conocimiento de los clientes y sus necesidades.

6.4. Mercado Y Demanda

Se estima el mercado total, potencial y actual, de tal manera que se detecten las potencialidades del mercado, la participación del mercado y finalmente se decidirá la segmentación idónea para abarcar el problema del presente trabajo.

6.5. Etapa de Ejecución

Corresponde a la etapa donde se diseña el plan comercial de la organización, el cual condensará y será un reflejo de las conclusiones del proceso analítico. Esta parte contiene dos partes fundamentales: el marketing estratégico y el marketing táctico.

Como parte del marketing estratégico se define una estrategia genérica en torno a la cual se realizan las recomendaciones utilizando el lienzo de modelo de negocios. En el marketing táctico se especifican los siguientes planes:

- Plan Operacional.
- Plan de Recursos Humanos.
- Plan Financiero.

6.6. Resultados y Recomendaciones Finales

Una vez analizados los puntos anteriores se procederá a vislumbrar las proyecciones del proyecto. Se analizará si efectivamente existe viabilidad desde los diversos aspectos funcionales de la empresa y se harán las recomendaciones para la toma de decisiones de los directivos.

7. ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA

7.1. El Entorno General

Con la finalidad de comprender el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa Banco de Chile, se realiza un análisis del entorno general, a nivel político, económico, social y tecnológico, lo cual permitirá detectar las tendencias del ambiente de negocios.

7.1.1. El Entorno Político

La supervisión y fiscalización de los bancos es realizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Esta institución se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda y vela para que se cumplan las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que tengan que ver con las entidades bancarias y financieras que estén bajo su tutela. Se rige por la Ley General de Bancos.

De acuerdo a la Ley General de Bancos, en el artículo 40 señala que *“Banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita.”*

De acuerdo al informe de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) (1 de Agosto 2017)³, la incertidumbre política alcanza nivel histórico dentro del mapa de preocupaciones empresariales, lo que afecta negativamente a la actividad productiva. En el gráfico N°1 se pueden observar, ordenadas por relevancia, los distintos aspectos que preocupan al mundo empresarial.

³ Cámara de Comercio de Santiago (CCS). (2017). Preocupaciones Empresariales. 05-10-2017, de Cámara de Comercio de Santiago Sitio web: <https://www.ccs.cl/prensa/2017/08/Preocupaciones%20Empresariales%20Junio%20%202017.pdf>

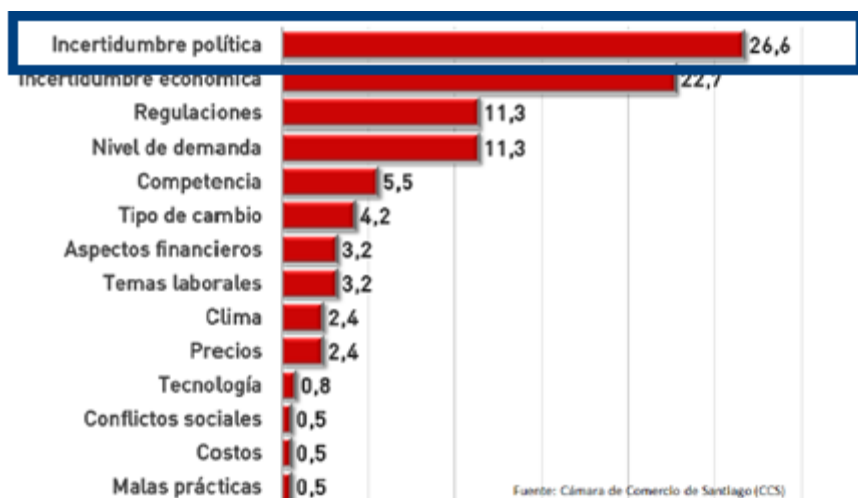


Gráfico 1: Principales Preocupaciones Empresariales
CCS - Agosto 2017 (% de las menciones totales)

Un caso que se puede mencionar sobre la incertidumbre política. Es que en relación a las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo en diciembre del año 2017 en el país, Juan Andrés Camus advirtió que de no ganar Sebastián Piñera las próximas elecciones, *"la probabilidad que tengamos un colapso en el precio de las acciones es alta"*.⁴

⁴ Emol.com. (2017). Juan Andrés Camus, el presidente de la Bolsa que prevé un colapso si no gana Piñera. 05-10-2017, de Emol.com Sitio web: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/10/04/877879/Quien-es-Juan-Andres-Camus-el-presidente-de-la-Bolsa-que-preve-un-colapso-si-no-gana-Pinera.html>

7.1.2. El Entorno Económico

El desempeño de la empresa Banco de Chile se encuentra directamente correlacionado con Producto Interno Bruto (PIB) del país, el cual desde la crisis económica mundial del año 2008, presenta su menor crecimiento (1,6%) desde el año 2009:

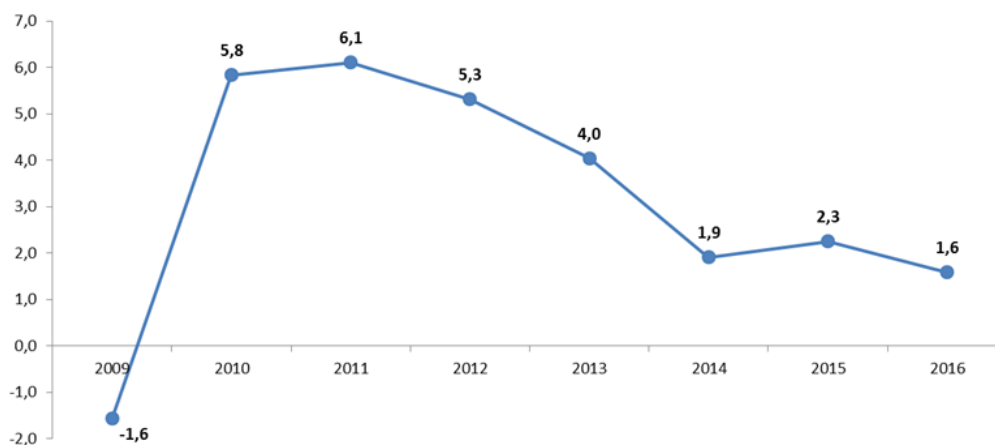


Gráfico 2: Crecimiento Porcentual del Producto Interno Bruto (PIB) en Chile.

Cabe señalar además que las expectativas para el año 2017 no son muy optimistas, de acuerdo al banco de inversión estadounidense JPMorgan la proyección de expansión para Chile sería de un 1,2%

Fuente: Latercera.com - <http://www.latercera.com/noticia/jpmorgan-recorta-12-estimacion-pib-chile-2017/>

De acuerdo al Servicio de Impuestos Internos (SII), para más detalles revisar Anexo: “Notas Metodológicas SII”, se clasifican en pequeñas y medianas empresas aquellas con ventas anuales en el rango de UF2.400 y UF100.000.

En el gráfico N°3 se muestra la relevancia en ventas de las empresas que pueden ser catalogadas como Pymes en el total de la economía nacional:

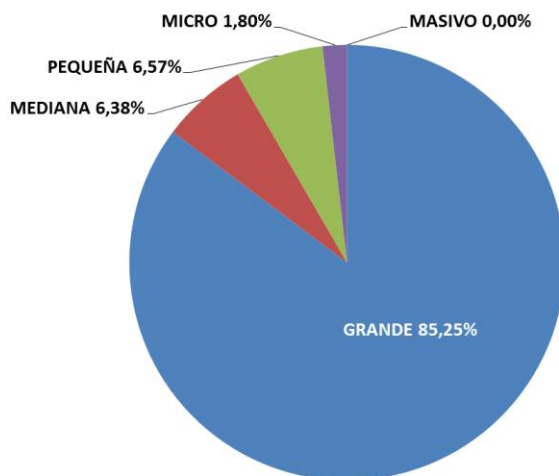


Gráfico 3: Ventas según tamaño de ventas informadas al SII (Año tributario 2016)
Las empresas catalogadas como "MASIVO" son aquellas sin ventas informadas

La tabla N°1 da cuenta de la evolución en ventas de empresas que pueden ser catalogadas como Pyme de acuerdo a la definición del SII. Se observa un aumento en las ventas, pero el crecimiento no tiene el mismo comportamiento:

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Monto Ventas Pyme UF	2.890.587	3.095.535	3.199.860	3.188.435	3.213.400	3.252.811
Var %.	5,35%	7,09%	3,37%	-0,36%	0,78%	1,23%

Tabla 1: Evolución ventas empresas Pyme informadas al SII

De acuerdo al informe de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) (1 de Agosto 2017), la incertidumbre económica tiene el segundo lugar del mapa de preocupaciones empresariales, lo que afecta negativamente a la actividad productiva.



Gráfico 3: Principales Preocupaciones Empresariales
CCS - Junio 2017 (% de las menciones totales)

7.1.3. El Entorno Social

Como se mencionó anteriormente, en Chile, de acuerdo a lo informado por el SII en el año tributario 2016 (año comercial 2015) existen en el país al cierre del año 219.953 empresas que pueden ser clasificadas como Pymes, las que representan el 20,48% del total de empresas del país. Éstas proporcionan trabajo al 36,51% de la fuerza laboral en el país. Y representan en ventas el 12,95% del total de las empresas.

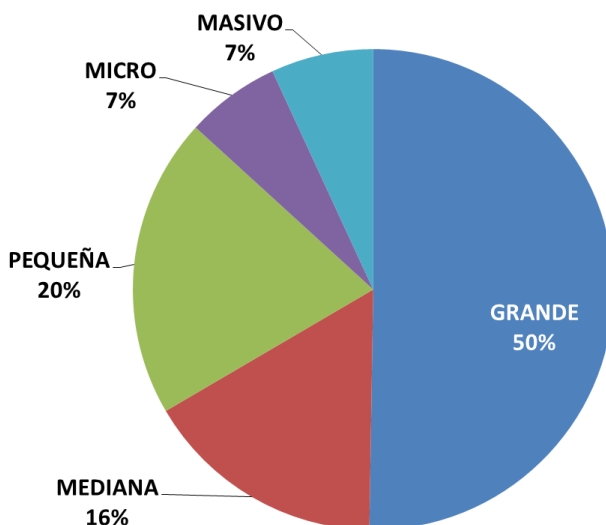


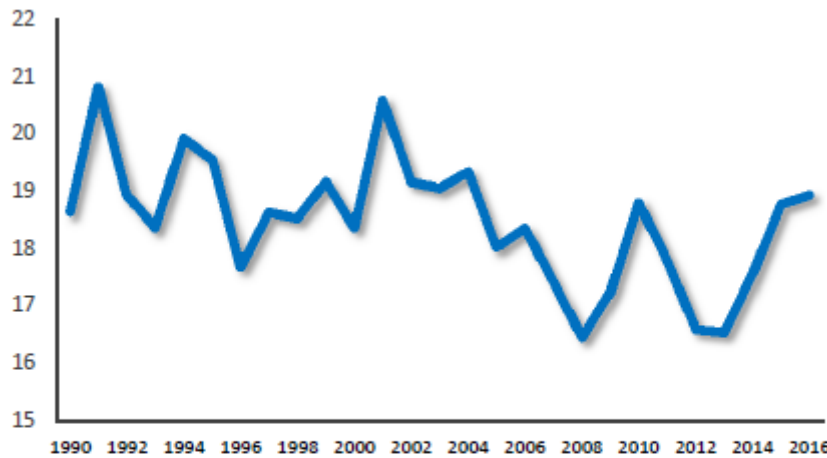
Gráfico 4: Cantidad de trabajadores según tamaño de ventas informadas al SII (Año tributario 2016)
Las empresas catalogadas como "MASIVO" son aquellas sin ventas informadas

La siguiente tabla da cuenta de la evolución de la cantidad de trabajadores en empresas que pueden ser catalogadas como Pyme de acuerdo a la definición del SII. Se observa un aumento en la cantidad de trabajadores, pero el crecimiento no es indirectamente proporcional:

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cantidad Trabajadores Pyme	2.159	2.339	2.510	2.628	2.714	2.766
Var %.	9,26%	8,37%	7,31%	4,67%	3,29%	1,93%

Tabla 2: Evolución cantidad de trabajadores empresas Pyme informadas al SII

De acuerdo a la encuesta de Ocupación y Desocupación en el Gran Santiago del Centro de Microdatos, el año 2016 ha aumentado el número de trabajadores por cuenta propia, lo que podría tener relación los indicadores señalados:



Nota: Serie de tiempo del porcentaje de ocupados por cuenta propia en el Gran Santiago desde 1990 hasta 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Ocupación y Desocupación en el Gran Santiago 1990-2016.

Gráfico 5: Porcentaje de trabajadores por cuenta propia por año⁵

7.1.4. El Entorno Tecnológico

De acuerdo a estudio realizado por Accenture (Banking Technology Vision - 2017) se enumeran cinco tendencias tecnológicas para los bancos en los próximos años:⁶

Experiencia de Usuario

La primera gran tendencia tiene que ver con lo que Accenture denomina design for humans o diseño para personas, y viene a incidir en la necesidad de diseñar los servicios pensando en qué necesita el cliente. En otras palabras, se trata de aportar la mejor experiencia de uso posible. Y eso pasa por personalizar el trato, en los puntos de interacción con el usuario.

Inteligencia Artificial

La personalización tiene mucho que ver con la inteligencia artificial (IA). Mejor dicho, no sería posible (a cierta escala) sin esta tecnología. El 79% de los directivos encuestados para el informe Banking Technology Vision 2017 (el 77% en España) coincide con la importancia de aplicar la inteligencia artificial a la interacción con los clientes. Asimismo, según Accenture, la interacción automatizada que hoy por hoy se realiza a través de chatbots irá evolucionando a mecanismos más humanos, como por ejemplo la voz.

⁵ Szederkenyi, Francisco / Vergara, Rodrigo. (2017). Asalariados y cuenta propia. 17-07-2017, de Centro de Estudios Públicos. Chile Sitio web: <https://www.cepchile.cl/evolucion-del-empleo-en-chile-asalariados-y-cuenta-propia/cep/2017-06-05/170421.html>

⁶ Accenture. (2017). Banking Technology Vision. 17-07-2017, de Accenture Sitio web: <https://www.accenture.com/es-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>

Creación de Ecosistemas

Para un banco, crear un ecosistema significa asociarse con otras compañías (start up y otros partners digitales), para enriquecer y complementar la propuesta de valor. Se trata, en definitiva, de colaborar más para aportar un mejor servicio al cliente.

Gestión de Talento

Conocer el entorno digital permite no sólo identificar las nuevas exigencias de los clientes, sino también de los empleados. Los trabajadores en la era digital, en especial los más jóvenes (Millennials), tienen unas aspiraciones profesionales diferentes, y exigen por tanto estrategias de gestión del talento diferenciadas. En su informe, Accenture propone hacer uso de la inteligencia artificial para ayudar a la retención del talento. Por otra parte, los bancos afrontan una creciente necesidad de perfiles de índole digital.

Nuevas Reglas de Juego

El sector bancario afronta asimismo la llegada de nuevas dinámicas de negocio, basadas en tecnologías como el blockchain o las API, que pueden ser precursoras de nuevas regulaciones. En este sentido, Accenture insta a las entidades a ser proactivas y liderar el cambio. El 75% de los directivos encuestados coincide con esta visión. “Se acabó el ser pasivo y esperar a ver qué pasa. La tecnología está generando una indiscutible revolución, ante la que sólo cabe dar un paso al frente”, sostiene el managing director de esta consultora.

7.2. El Entorno de la Industria

Un sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos u ofrecen servicios similares.

De acuerdo a la Ley General de Bancos, en el artículo 40 señala que *“Banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita.”*

Lo que se extrae del párrafo anterior, como se indicó en la introducción, son los clientes quienes aportan con el capital para que el banco pueda ofrecer financiamiento a otros. Por lo que la cantidad de clientes y la captación de dinero es vital para su operación normal, ya que cada cliente está asociado a un riesgo de no pago, por lo que la cantidad permite minimizar la varianza de dicha variable. Los principales servicios de los bancos son:

Depósitos

- A la vista: son principalmente las cuentas corrientes. Gozan de una disponibilidad inmediata.
- De ahorro: son principalmente las libretas de ahorro. No se pueden utilizar cheques para su disposición.
- A plazo: son los fondos a plazo y no se pueden retirar antes de la fecha de su vencimiento sin una penalización.

Transacciones

- Son los servicios que los bancos prestan a sus clientes y que consisten, fundamentalmente, en aceptar cheques y órdenes de transferencia de dinero de una cuenta a otra.
- Asimismo, las transacciones pueden llevarse a cabo a través de canales remotos (Internet, cajeros automáticos, entre otros).

Préstamos

- Los préstamos se conceden a los clientes que necesitan financiamiento.
- Los bancos permiten a sus clientes tener líneas de crédito u otros tipos de créditos, esto es, disponer de dinero sin tenerlo.

Otros servicios

- Asesoramiento financiero.
- Cambio de moneda extranjera.
- Cajas de seguridad en las que los individuos pueden depositar sus objetos de valor.

La tabla 3 muestra los resultados del sistema bancario en los últimos años, el que da cuenta de la disminución de la utilidad neta:

Estado de resultados	2014	2015	2016	Variación %
Ingresos operacionales	8.623.427	8.828.131	8.892.713	0,7%
Intereses y reajustes netos	6.096.646	6.152.502	6.207.199	0,9%
Comisiones netas	1.394.669	1.504.339	1.573.966	4,6%
Operaciones financieras y de cambio netas	968.305	976.290	941.418	(3,6)%
Otros ingresos operacionales	163.807	195.000	170.130	(12,8)%
Provisiones por riesgo de crédito	(1.593.756)	(1.634.424)	(1.623.171)	(0,7)%
Gastos operacionales	(4.269.548)	(4.513.783)	(4.842.858)	7,3%
Resultados por inversión en sociedades	19.819	24.610	30.820	25,2%
Utilidad antes de impuestos	2.779.942	2.704.534	2.457.504	(9,1)%
Impuestos	(298.417)	(517.405)	(491.441)	(5,0)%
Utilidad neta	2.481.525	2.187.129	1.966.063	(10,1)%

Tabla 3: Resultados del Sistema Bancario (Cifras en millones de pesos)⁷

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Estas son amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenazas de servicios sustitutos e intensidad de la rivalidad de los competidores.

7.2.1. Amenaza de Nuevos Entrantes

De acuerdo a un estudio de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (Revisar bibliografía) en relación a la competencia en los servicios bancarios, se resumen las siguientes barreras de entrada⁸:

Barreras Legales

La regulación actual en el país busca garantizar la estabilización del sistema bancario y así proteger a la economía de los posibles efectos que pudiese traer consigo una crisis financiera. Sus principales puntos son:

⁷ Banco de Chile. (2016). Memoria Anual. 17-07-2017, de Banco de Chile Sitio web: https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7/Memoria_BCh_2016_fin_al.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7

⁸ González, Aldo / Gómez-Lobo, Andrés. (2010). Competencia en Servicios Bancarios a Personas. Chile: Departamento de Economía. Universidad de Chile.

- Exigencia de un nivel mínimo de capital propio que debe poseer el banco. Esto con el fin de limitar el comportamiento riesgoso de los bancos.
- Controlar la experiencia previa de los directores y ejecutivos del banco postulante, su estructura organizacional y las fuentes de fondos propios con que contará la institución.

Barreras Tecnológicas

Por barreras tecnológicas se entienden todas aquellas inversiones de carácter hundido que debe realizar un banco para operar de forma eficiente en un mercado. La literatura reporta como barreras a la entrada:

- Sistemas informáticos de soporte
- La marca
- Red de cajeros automáticos
- Sucursales

Servicios de Apoyo al Giro

Los Servicios de Apoyo al Giro son aquellos servicios que sustentan la operación financiera y comercial de los bancos. Dentro de estos servicios se encuentran:

- Plataformas de pagos, como son las tarjetas de crédito y débito
- Red de cajeros automáticos
- Sistemas de transacciones electrónicas y físicas entre bancos
- Sistemas de información crediticia.

La tabla 4 muestra las principales participaciones de propiedad de sociedades que prestan servicios de apoyo al giro:

	TRANSBANK	REDBANC	CCA	COMBANC	DCV	NEXUS	SERVIPAG
BANCO SANTANDER	32,7	33,4	33,3	12,7	29,3	12,9	
BANCO DE CHILE	26,2	38,1	33,3	14,2	26,8	25,8	50,0
BCI	8,7	12,7	33,3	10,5	7,0	12,9	50,0
BANCO ESTADO	8,7			10,2		12,9	
SCOTIABANK	8,7	12,7		6,1	8,5	12,9	
CORPBANCA	8,7	2,5		4,7	3,9	12,9	
BANCO BBVA	6,3			8,6	6,8	9,7	

Tabla 4: Principales Participaciones (%) en la Propiedad de Sociedad de Apoyo al Giro⁹

⁹ González, Aldo / Gómez-Lobo, Andrés. (2010). Competencia en Servicios Bancarios a Personas. Chile: Departamento de Economía. Universidad de Chile

La relación de propiedad que se muestra en la tabla 4, especialmente en los servicios de interconexión (Transbank y Redbanc), muestra que son pocos los bancos dueños de estas sociedades, lo que puede traer consigo la exclusión de nuevos bancos para la libre competencia.

7.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

En un banco el principal insumo es el dinero, el cual se obtiene principalmente desde clientes, inversionistas o depositantes, de aportes de capital de los socios o desde otras fuentes de financiamiento externo o interno. Desde este punto de vista, el poder de negociación no está concentrado en un proveedor en particular, por lo cual el riesgo se minimiza.

La regularización financiera permite al Banco Central, encargado de mantener la estabilidad económica del país, a proveer de capital a los bancos, el que en caso de una posible crisis entrega préstamos a tasas inferiores a las comunes, ya que el impacto de la quiebra de un banco es sumamente perjudicial para el país, es lo que se denomina “Too big to fail” (Muy grande para caer).

Desde un punto de vista operacional y tecnológico, existen proveedores que son críticos para el funcionamiento de los bancos, por ejemplo Redbanc (cajeros automáticos), Transbank (tarjetas de crédito), Servibanca (canje de cheques) y otros. Dado que estas empresas son proveedores de la industria bancaria en general y que sus dueños son los mismos bancos, el riesgo nuevamente se minimiza.

7.2.3. Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores está dado principalmente por el volumen demandado, lo cual en este caso está relacionado principalmente con los productos y montos asociados a las operaciones de los clientes con el Banco.

Debido a lo anterior, las grandes empresas poseen un mayor poder de negociación en forma individual que las empresas de menor tamaño, las cuales poseen escasa o nula asociatividad.

A continuación se muestra un gráfico a modo referencial de las tasas de interés que se aplican a las empresas de acuerdo a su tamaño, se observa que mientras más grande el tamaño menor es la tasa:

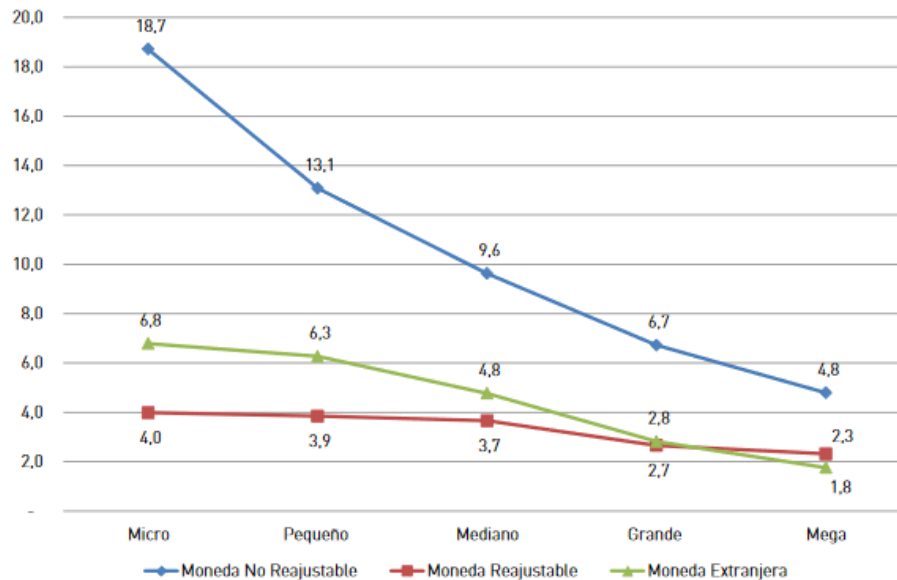


Gráfico 6: Tasas de interés de operaciones cursadas en septiembre de 2015
Fuente SBIF - Informe sobre condiciones de créditos a empresas por tamaño 2015

7.2.4. Amenaza de Servicios Sustitutos

Existen entidades que sin ser bancos están facultadas para entregar financiamiento a personas y empresas. Es el caso de cajas de compensación, mutuarías, factoring no bancarios, automotoras, etc.

Estas alternativas de financiamiento no están reguladas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), por lo cual la deuda no queda reflejada en el sistema financiero, lo cual es un atributo valorado por sus clientes.

La mayoría de quienes acuden al financiamiento no bancario lo hacen porque su capacidad de endeudamiento está limitada, lo cual en la práctica deriva en un mayor riesgo de crédito y un mayor precio.

Conscientes del mayor precio, el mercado en general sigue prefiriendo el financiamiento bancario. Hasta el momento el mercado ha regulado el crecimiento de los competidores sustitutos, pero es una amenaza latente para los bancos.

7.2.5. Intensidad de la Rivalidad de los Competidores

En primera instancia, la regulación financiera pro estabilidad puede también inhibir a los bancos a competir agresivamente. Un banco que desee captar fondos por la vía de ofrecer tasas a los depositantes significativamente más altas que sus competidores puede despertar la atención de los reguladores. Las altas tasas a los depositantes pueden interpretarse por el regulador como una toma de riesgo

irresponsable por parte del banco, que no sería consistente con una posibilidad real de que el banco cumpla posteriormente con sus ofrecimientos.

En una publicación de Teodoro Wigodski¹⁰ sobre el mercado bancario señala que lo más importante a considerar es la intensidad de la rivalidad entre competidores. La competencia es fuerte, la diferenciación entre los productos es muy baja como para generar una segmentación a ese nivel, por lo que la principal herramienta es la entrega de servicios al cliente que le generen valor respecto a lo percibido por la competencia. El esfuerzo se ha enfocado en mejorar las percepciones de transparencia y conveniencia, vía campañas de fidelización, con club de descuentos, accesos preferentes a eventos u otras formas de marketing directo.

Las diferencias están dadas principalmente por el modelo de servicio y la imagen de marca. En este sentido Banco de Chile posee una fortaleza que hasta el momento ha capitalizado principalmente en segmentos de mayor tamaño.

¹⁰ Wigodski, Teodoro. (2012). Caso: Banca en Chile. Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

7.3. El Entorno de la Competencia

En la actualidad existen 22 bancos establecidos y operando en el país, los que atienden a un total aproximado de 4 millones de clientes, medido de acuerdo al número de personas que mantienen deudas en el sistema bancario. De dichos bancos hay 16 que se consideran de acuerdo al listado de instituciones fiscalizadas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras como “Bancos Establecidos en Chile”. Además de los anteriores, hay 5 “Sucursales de Bancos Extranjeros” y finalmente, existe un “Banco Estatal”.

Bancos Establecidos en Chile

- BANCO DE CHILE (Opera también con las marcas Banco Edwards | Citi, Atlas y CrediChile)
- BANCO INTERNACIONAL
- SCOTIABANK CHILE (Opera también con la marca BancoDesarrollo)
- BANCO DE CREDITO E INVERSIONES (Opera también con las marcas TBanc y Banco Nova)
- BANCO BICE
- HSBC BANK (CHILE)
- BANCO SANTANDER-CHILE (Opera también con la marca Banefe)
- ITAÚ CORPBANCA
- BANCO SECURITY
- BANCO FALABELLA
- BANCO RIPLEY
- RABOBANK**
- BANCO CONSORCIO
- BANCO PENTA*
- BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE (BBVA) (Opera también con la marca BBVA Express)
- BANCO BTG PACTUAL CHILE

*: Con fecha 10 de febrero de 2017, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) aprobó la disolución anticipada de Banco Penta.

** : Con fecha 28 de abril de 2017, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) aprobó la división y disolución de Rabobank Chile. La resolución respectiva surte efecto a partir del 30 de abril de 2017.

Sucursales de Bancos Extranjeros

- BANCO DO BRASIL S.A
- JP MORGAN CHASE BANK, N. A.
- BANCO DE LA NACION ARGENTINA
- THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD
- CHINA CONSTRUCTION BANK, AGENCIA EN CHILE

Bancos Estatales

- BANCO DEL ESTADO DE CHILE

El gráfico N°7 da cuenta de que las empresas no se relacionan solamente con un banco, en el caso de las pequeñas empresas éstas se relacionan con 1,7 y en el caso de las medianas con 2,2 bancos. Esto da cuenta de que no solamente la contratación de la cuenta corriente con una entidad bancaria es signo de la fidelidad del cliente. Lo relevante es la cantidad de deuda que tiene contratada con un banco en relación a la totalidad que puede tener una empresa en el sistema bancario.

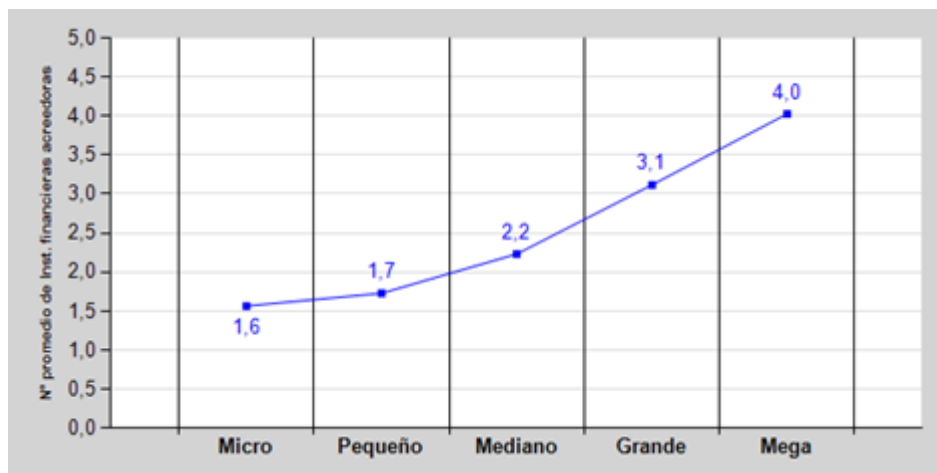


Gráfico 7: Cartera comercial segregada por tamaño de deuda
Número promedio de instituciones acreedoras asociadas a cada tamaño
Fuente: SBIF - Abril 2017

7.3.1. Participación

Institución	Clientes	%
Banco Santander Chile	134.510	26%
Banco de Chile	115.597	23%
Banco de Crédito e Inversiones	89.518	17%
Banco del Estado de Chile	45.320	9%
Banco Itaú Corpbanca	42.523	8%
Banco Bice	23.592	5%
Scotiabank Chile	21.839	4%
Banco Security	18.044	4%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Chile	16.816	3%
Otros	5.029	1%
Total	512.788	100%

Tabla 5: Participación clientes cuentas corrientes PJ (Dic. 2016).

Fuente SBIF. Elaboración Propia.

Institución	MM\$	%
Banco de Chile	14.468.073	18%
Banco Santander	13.589.218	17%
BCI	10.895.684	14%
Banco del Estado de Chile	10.799.210	13%
Itaú Corpbanca	10.541.741	13%
BBVA	4.764.473	6%
Scotiabank	4.696.913	6%
Banco Bice	3.683.417	5%
Banco Security	3.649.975	5%
Otros	3.301.627	4%
Total	80.390.331	100%

Tabla 8: Participación colocaciones comerciales en Chile (Jun. 2017) Fuente SBIF. Elaboración Propia.

7.3.2. Posicionamiento

Banco de Chile

En este caso, el Banco de Chile muestra tradición, solvencia, confianza y cobertura. La calidad de sus servicios ha mejorado, al igual que la cercanía con sus clientes. De allí lo que profesa en su eslogan: “El Chile que tú quieres”. Cercanía con campañas como la Teletón.

BCI

Mantiene desde su lanzamiento el eslogan “somos diferentes”. Busca mantener un conjunto de percepciones positivas hacia sus clientes que constantemente monitorean. Esto se lleva a cabo en ámbitos de comunicaciones (vía publicidad) y las relaciones personales cuando hay contacto entre cliente y banco. Esto es cercanía, servicio personalizado, innovación y tecnología.

Banco Estado

Es un banco que se muestra accesible para todos, sin excluir a nadie. Cercano y confiable, competitivo e integrador. Gran parte de ello queda reflejado en sus campañas servicios ofrecidos diferenciadoras (Pyme mujer emprendedora, cuenta rut, cajas vecinas, principalmente). Campañas de Marketing del “pato amarillo” refuerzan lo anterior”.

Santander

A través de su eslogan “tu vida fluye”, busca ser una marca más cercana que la otrora lejana banca europea vecindada en Chile. Además de buscar la cercanía, se mantiene siendo un banco que atiende a todos los segmentos y

necesidades del mercado, desde grandes empresas hasta pequeños emprendimientos; desde jóvenes hasta mayores.

7.3.3. Benchmark

El anexo 5 detalla un Benchmark con la competencia directa del Banco de Chile, que son los bancos BCI, Banco Estado y Santander, en resumen se pueden identificar los siguientes puntos:

- Banco de Chile no tiene plan para emprendedores
- Los bancos BCI y Santander nombran a sus productos de forma independiente. En el caso de Banco de Chile y Banco Estado los nombran con un número para diferenciarlos.
- Banco BCI tiene una información más clara y cantidad de su plan de descuentos.
- Banco Santander ofrece una mayor gama de asesoría financiera.

Un caso importante que se debe destacar es el que implementó el banco BBVA como pionero para no clientes personas en diciembre del 2017, al cual llamó “Crédito GO”. Que consiste en descargar e instalar la aplicación móvil del banco, posteriormente ingresar el rut del no cliente se debería generar una oferta preaprobada si es que se cumplieron los requisitos previos de acuerdo algún modelo que se debe estar utilizando. Se estudiará la posibilidad de implementar en el Banco de Chile, dado que aumenta la propuesta de valor.



Imagen 3: Aplicación banco BBVA “Crédito GO”
<https://www.bbva.cl/personas/creditos/credito-go/>

7.4. Descripción de Clientes

De acuerdo al Servicio de Impuestos Internos (SII), para más detalles revisar Anexo: “Notas Metodológicas SII”, se clasifican en pequeñas y medianas empresas aquellas con ventas anuales en el rango de UF2.400 y UF100.000.

En Chile, de acuerdo a lo informado por el SII en el año tributario 2016 (año comercial 2015) existen en el país al cierre del año 219.953 empresas que pueden ser clasificadas como Pymes, las que representan el 20,48% del total de empresas del país. Éstas proporcionan trabajo al 36,51% de la fuerza laboral en el país. Y representan en ventas el 12,95% del total de las empresas.

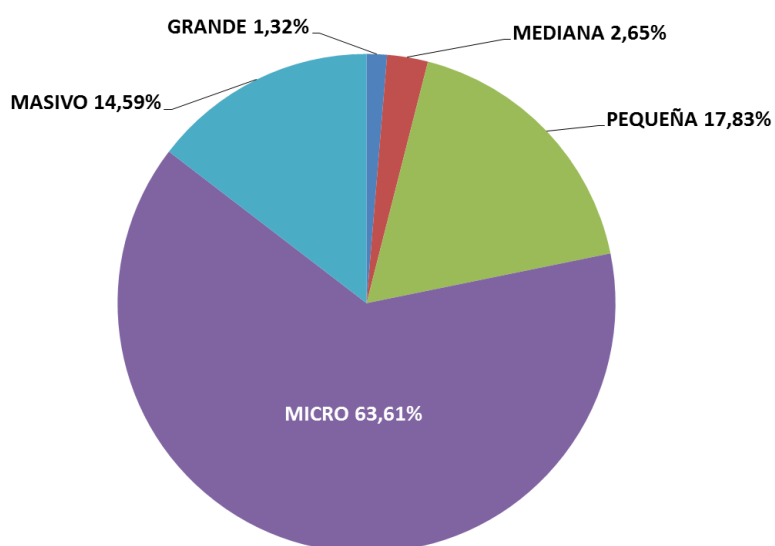


Gráfico 8: Cantidad de empresas según tamaño de ventas informadas al SII (Año tributario 2016)
Las empresas catalogadas como “MASIVO” son aquellas sin ventas informadas

La siguiente tabla da cuenta de la evolución en cantidad de empresas que pueden ser catalogadas como Pyme de acuerdo a la definición del SII. Se observa un aumento en la cantidad, pero el crecimiento ha sido cada vez menor en los últimos 5 años:

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cantidad Empresas Pyme	171.759	185.659	198.350	208.358	214.227	219.953
Var %.	8,47%	8,09%	6,84%	5,05%	2,82%	2,67%

Tabla 6: Evolución cantidad empresas Pyme informadas al SII

8. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

Banco de Chile el año 2016 se posicionó como N°1 en utilidad, rentabilidad y recordación de marca. Y nuevamente mantuvo su posicionamiento como el banco privado con la mejor clasificación de riesgo de Latinoamérica, al ser clasificado con un rating internacional 'A+' por la clasificadora de riesgo Standard & Poor's. Esta destacada calificación facilita el acceso del banco a mercados financieros con spreads atractivos. El rating del banco se fundamenta en un sólido posicionamiento de mercado, un desempeño sobresaliente en materia de riesgos, una rentabilidad alta y estable, junto con adecuados niveles de capital y liquidez.

8.1. Ventas y Egresos Actuales

A continuación se presenta un resumen de los principales indicadores del Banco de Chile en la operación del año 2016:

- Colocaciones totales MMM\$ 25.386
- Utilidad neta MMM\$ 552
- Depósitos totales MMM\$ 18.874
- Tier I 10,8%
- ROAC 20,3% (Líder del mercado)

El estado de resultado del Banco de Chile que se muestra da cuenta de la disminución de la utilidad el año 2016 en un 1,2%:

	2015	2016	Var. %
Ingreso financiero neto	1.312.990	1.382.657	5,3%
Ingreso neto por intereses y reajustes	1.219.133	1.221.369	0,2%
Utilidad neta de operaciones financieras y cambio	93.857	161.288	71,8%
Comisiones netas	305.979	321.271	5,0%
Otros ingresos operacionales	27.386	30.866	12,7%
Ingresos operacionales	1.646.355	1.734.794	5,4%
Provisiones por riesgo de crédito	(303.062)	(309.735)	2,2%
Ingresos operacionales netos	1.343.293	1.425.059	6,1%
Gastos operacionales	(726.238)	(788.283)	8,5%
Resultado por inversión en sociedades	3.672	4.513	22,9%
Impuestos	(61.730)	(89.040)	44,2%
Utilidad consolidada del ejercicio	558.997	552.249	(1,2)%

Tabla 7: Estado de resultados Banco de Chile (Cifras en millones de pesos)¹¹

¹¹ Banco de Chile. (2016). Memoria Anual. 17-07-2017, de Banco de Chile Sitio web: https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7/Memoria_BCh_2016_fin_al.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7

A continuación se representa la participación por segmento de negocios del Banco de Chile en la utilidad, cabe señalar que el segmento de pequeñas y medianas empresas representa aproximadamente el 19%:

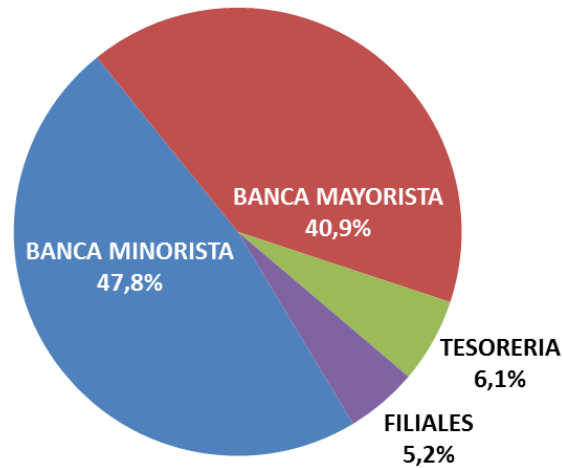


Gráfico 9: Participación en utilidades por Segmento de Banco de Chile

8.2. Recursos, Capacidades y Competencias Centrales¹²

Clientes

- MM 2,12 de clientes activos
- MM 1,2 clientes personas de ingresos medios, ingresos altos y cliente pyme.
- M 20 clientes son grandes empresas, corporaciones y multinacionales

Cobertura

- 423 sucursales
- 2.374 cajas Chile
- 1.453 cajeros automáticos

Grado de inversión

- A+ S&P
- Aa3 Moody's

Trabajadores

- 11.891 del Banco de Chile
- 2.730 en filiales.

¹² Banco de Chile. (2016). Memoria Anual. 17-07-2017, de Banco de Chile Sitio web: https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7/Memoria_BCh_2016_fin_al.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7

9. INVESTIGACION DE MERCADO

9.1. Canales de Venta

Actualmente, la mayor fuente de ventas (98%) de cuentas corrientes del Banco de Chile es en base a una estrategia Push. Cabe recordar que la estrategia Push es aquella dirigida hacia los canales de distribución, es decir, se trata de una estrategia de marketing que funciona siguiendo un sentido descendiente desde el fabricante al canal de distribución y del canal al consumidor. Es una opción activa a la hora de realizar ventas, de empuje como su propio nombre indica.

En relación a los canales venta se obtienen los siguientes resultados:

Estrategia Push			Estrategia Pull	
98%	Gestión Propia del Ejecutivo	85%	2%	Visitas en internet
	Recomendación Interna	15%		Visitas a Sucursal

Existen serias deficiencias en torno a la venta por internet, dado que no se han instaurado procesos de validación automática y seguimiento.

9.2. Necesidades de Clientes Pyme

De acuerdo a estudio realizado por el programa Compite +1000 de la Universidad Adolfo Ibáñez, las principales necesidades de las Pymes son:¹³

- Crecimiento
- Ordenar la empresa
- Generar y estructurar procesos
- Proyectar empresas
- Trascendencia de la empresa
- Diseñar estrategia que permita generar mercado
- Motivar trabajadores
- Ordenar finanzas
- Aprender cosas nuevas

¹³ Banco de Chile. (2015). Brochure Compite +1000. Universidad Adolfo Ibáñez.

Se realizó un estudio interno en base al criterio de expertos del Banco de Chile con la metodología que se muestra en la tabla N°8:

Objetivo :	Identificar y priorizar las necesidades de los clientes del segmento pyme.
Formato :	Presencial
Fecha :	Septiembre 2017
Tiempo :	1 hr
Lugar :	Instalaciones Banco de Chile
Cantidad de participantes :	7
Cargos participantes :	Administrador de Propuesta de Valor Segmento Pyme
	Administrador de Productos Segmento Pyme
	Administrador de Productos Grandes Empresas
	Administrador de Desarrollo de Negocios Empresas
	Administrador de Inteligencia de Negocios Empresas
	Ejecutivo de Cuentas Segmento Pyme Sr.
	Ejecutivo de Cuentas Segmento Pyme

Tabla 8: Metodología Estudio Interno Necesidades de las Pymes

Se detectan (ordenas por importancia descendente) las siguientes necesidades:

- Financiamiento
- Agilidad
- Calidad de servicio
- Asesoría
- Precio

10.MERCADO Y DEMANDA

10.1. Mercado Total, Potencial y Actual

Colocaciones Comerciales

Para determinar el mercado total, potencial y actual en colocaciones comerciales se consideran los datos entregados por la SBIF en relación a la deuda comercial segregada por tamaño de deuda a diciembre del año 2016 y la participación de mercado del Banco de Chile en el total de las colocaciones de este tipo:

- Total colocaciones comerciales Pyme: **MM\$ 14.320.713**
- Colocaciones comerciales Banco de Chile en Pyme (18%): **MM\$ 2.577.728**
- GAP en colocaciones comerciales Pyme: **MM\$ 11.742.985**

Clientes Pequeñas y Medianas Empresas

Para determinar el mercado total, potencial y actual para clientes se consideran los datos entregados por la SBIF en relación a la cantidad de deudores segregados por tamaño de deuda a diciembre del año 2016 y la participación de mercado del Banco de Chile en el total clientes cuenta correntistas con personalidad jurídica (PJ):

Pequeñas Empresas:

- Total deudores pequeñas empresas: **336.898**
- Clientes Banco de Chile pequeñas empresas (23%): **77.487**
- GAP en clientes pequeñas empresas: **259.411**

Medianas Empresas:

- Total deudores medianas empresas: **45.403**
- Clientes Banco de Chile medianas empresas (23%): **10.443**
- GAP en clientes medianas empresas: **34.960**

10.2. Mercado Meta y Proyección de la Demanda

Considerando las fuentes de información y las estimaciones realizadas en el punto anterior, se determinan a continuación las proyecciones de las demandas utilizando el método de regresión lineal. El detalle de los resultados se puede ver en el AnexoN°6.

Colocaciones Comerciales

	MMM\$
Año	Pymes
2011	8.661
2012	9.736
2013	9.986
2014	11.348
2015	13.025
2016	14.321

Tabla 9: Evolución colocaciones comerciales deudores Pyme (Fuente SBIF)

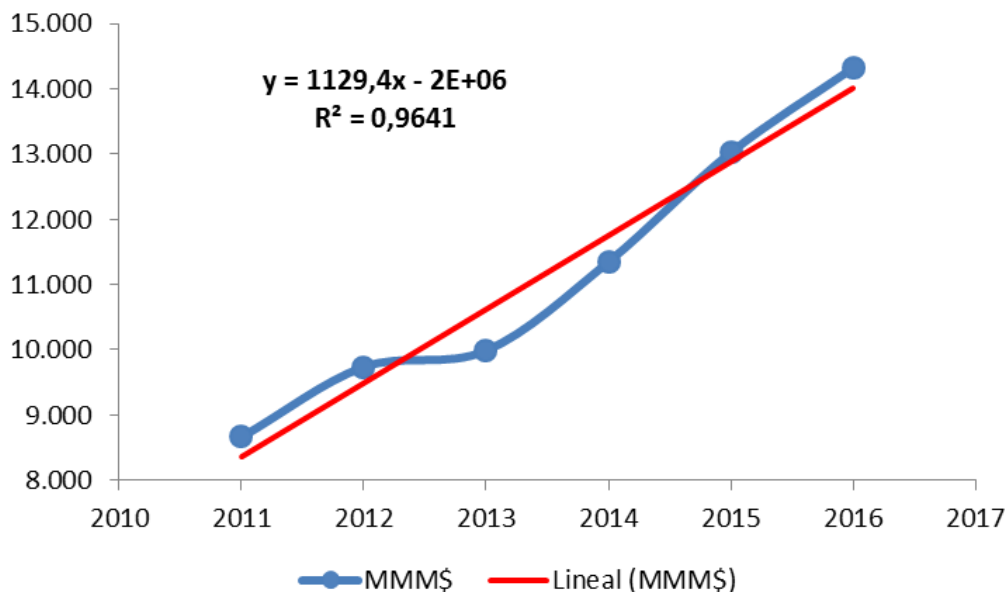


Gráfico 10: Estimación lineal colocaciones comerciales deudores Pyme

En base a los resultados obtenidos anteriormente, la tabla N°10 muestra la tendencia del mercado en los próximos 5 años y los distintos escenarios en función de la participación del Banco de Chile (actualmente de un 18%):

Año	MMM\$ Pymes	Participación Banco de Chile en MMM\$			
		18%	19%	20%	21%
2017	15.132	2.724	2.875	3.026	3.178
2018	16.262	2.927	3.090	3.252	3.415
2019	17.391	3.130	3.304	3.478	3.652
2020	18.520	3.334	3.519	3.704	3.889
2021	19.650	3.537	3.733	3.930	4.126
2022	20.779	3.740	3.948	4.156	4.364

Tabla 10: Estimación Evolución Colocaciones Comerciales

Se considera un escenario razonable y ambicioso de acuerdo a las variaciones en participación históricas del mercado, éstas se mueven mensualmente en ambas direcciones en centésimas o lo más en décimas, el estimar un aumento de la participación del 18% al 19% en colocaciones comerciales deudores pequeña y mediana empresa; lo que significa que para el año 2022 se deben captar MMM\$ 208 más a diferencia de la inercia de la situación actual del segmento.

Cientes Pequeñas Empresas

Considerando las fuentes de información y las estimaciones realizadas en el punto anterior, se determina a continuación la proyección de la cantidad de pequeñas empresas utilizando el método de regresión lineal. El detalle de los resultados se puede ver en el AnexoN°6.

Año	Pequeña Empresa
2011	183.724
2012	218.977
2013	240.621
2014	255.149
2015	312.201
2016	336.898

Tabla 11: Evolución deudores pequeñas empresas (Fuente SBIF)

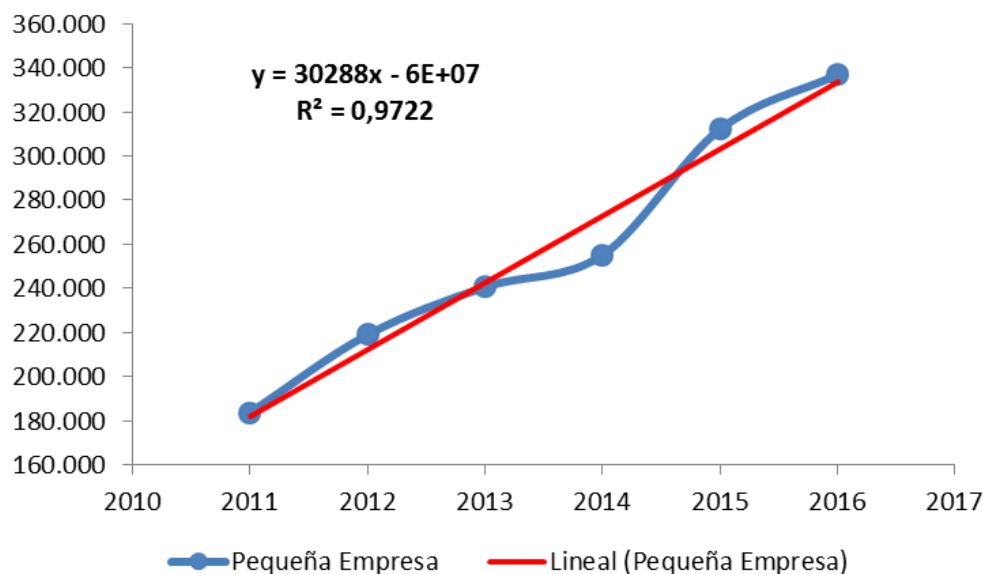


Gráfico 11: Estimación lineal cantidad deudores pequeñas empresas

En base a los resultados obtenidos anteriormente, la tabla 11 muestra la tendencia del mercado en los próximos 5 años y los distintos escenarios en función de la participación del Banco de Chile (actualmente de un 23%):

Año	Cantidad Pequeña Empresa	Participación Banco de Chile			
		23%	24%	25%	26%
2017	363.935	83.705	87.344	90.984	94.623
2018	394.223	90.671	94.614	98.556	102.498
2019	424.511	97.637	101.883	106.128	110.373
2020	454.798	104.604	109.152	113.700	118.248
2021	485.086	111.570	116.421	121.272	126.122
2022	515.374	118.536	123.690	128.843	133.997

Tabla 11: Estimación Evolución Cantidad Pequeñas Empresas

Se considera un escenario razonable y ambicioso de acuerdo a las variaciones en participación históricas del mercado, éstas se mueven mensualmente en ambas direcciones en centésimas o lo más en décimas, el estimar un aumento de la participación del 23% al 24% en clientes deudores pequeña empresa; lo que significa que para el año 2022 se deben captar 5.154 clientes más a diferencia de la inercia de la situación actual del segmento.

Cientes Medianas Empresas

Considerando las fuentes de información y las estimaciones realizadas en el punto anterior, se determina a continuación la proyección de la cantidad de medianas empresas utilizando el método de regresión lineal. El detalle de los resultados se puede ver en el AnexoN°6.

Año	Mediana Empresa
2011	32.430
2012	35.803
2013	39.131
2014	40.921
2015	43.088
2016	45.403

Tabla 12: Evolución deudores medianas empresas (Fuente SBIF)

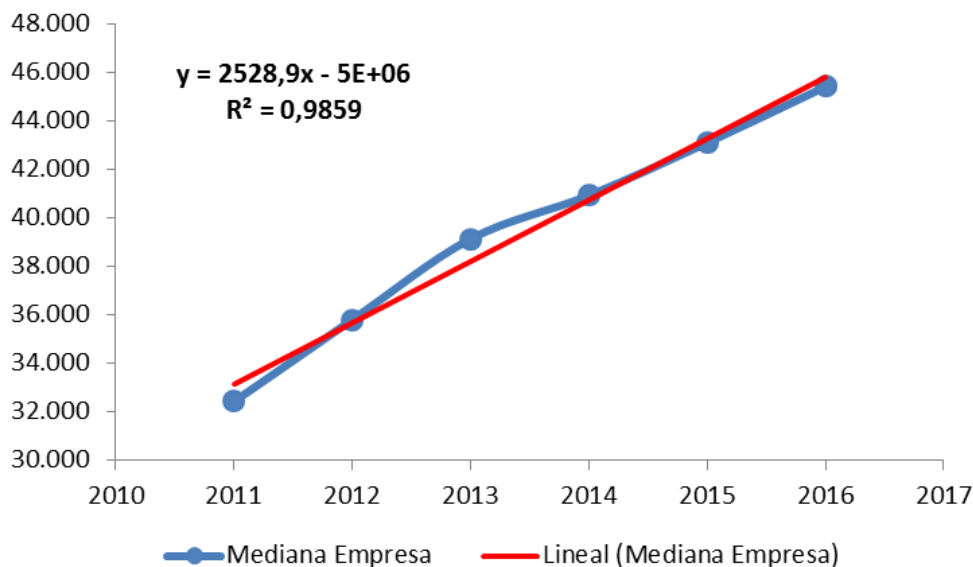


Gráfico 12: Estimación lineal cantidad deudores pequeñas empresas

En base a los resultados obtenidos anteriormente, la tabla 13 muestra la tendencia del mercado en los próximos 5 años y los distintos escenarios en función de la participación del Banco de Chile (actualmente de un 23%):

	Cantidad	Participación Banco de Chile			
Año	Mediana Empresa	23%	24%	25%	26%
2017	48.314	11.112	11.595	12.078	12.562
2018	50.843	11.694	12.202	12.711	13.219
2019	53.371	12.275	12.809	13.343	13.877
2020	55.900	12.857	13.416	13.975	14.534
2021	58.429	13.439	14.023	14.607	15.192
2022	60.958	14.020	14.630	15.239	15.849

Tabla 13: Estimación Evolución Cantidad Medianas Empresas

Se considera un escenario razonable y ambicioso de acuerdo a las variaciones en participación históricas del mercado, éstas se mueven mensualmente en ambas direcciones en centésimas o lo más en décimas, el estimar un aumento de la participación del 23% al 24% en clientes deudores mediana empresa; lo que significa que para el año 2022 se deben captar 610 clientes más a diferencia de la inercia de la situación actual del segmento.

11. PLAN DE NEGOCIOS

A modo de simplificar la forma de visualizar un modelo de negocios se utiliza el lienzo propuesta por los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro Generación de modelos de negocio (2010). Para ver más detalles se incluyen las definiciones en el Anexo N°7.

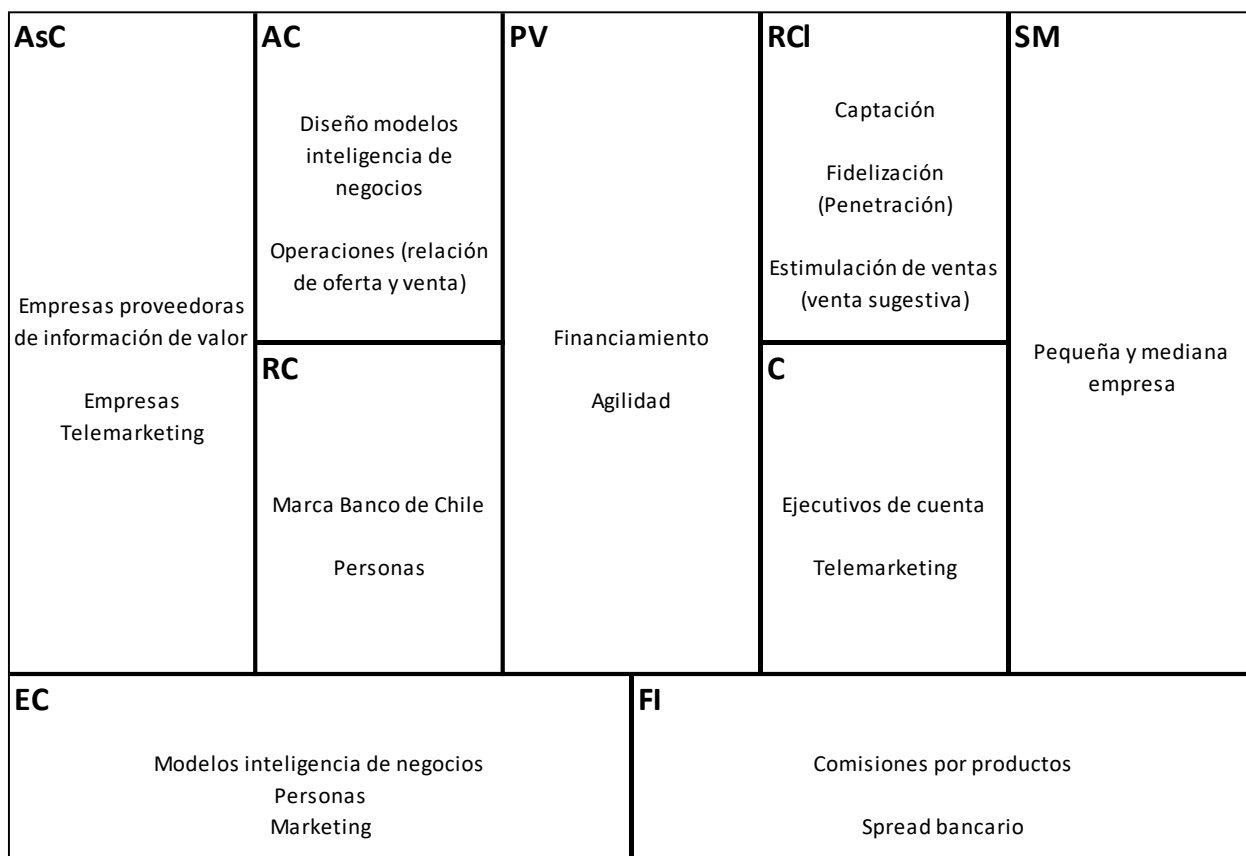


Imagen 4: Lienzo Modelo de Negocios Proyecto Plan Comercial

- AsC:** Asociaciones Clave
- AC:** Actividades Clave
- RC:** Recursos Clave
- EC:** Estructura Costes
- PV:** Propuesta de Valor
- RCI:** Relaciones con los Clientes
- C:** Canales
- SM:** Segmentos de Mercado
- FI:** Fuentes de Ingresos

Asociaciones Clave

- **Empresas proveedoras de información de valor:** son empresas que proporcionan datos de clientes y no clientes para la toma de decisiones. Por ejemplo existe Sinacofi que proporciona información relacionada a la situación comercial de las empresas. También se consideran empresas que proporcionan datos de ventas, contactabilidad, etc.
- **Empresas Telemarketing:** se requiere que sean empresas que tengan experiencia y compromiso con la propuesta de valor que se entregará.

Actividades Clave

- **Diseño modelos inteligencia de negocios:** se deben construir modelos que puedan ser incorporados en las operaciones regulares del banco en los procesos de captación y venta de productos.
- **Operaciones (relación de oferta y venta):** se deben rediseñar los procesos operacionales actuales para que puedan incorporar modelos de inteligencia de negocios.

Recursos Clave

- **Marca Banco de Chile:** el Banco de Chile se encuentra en el primer lugar como recordación de marca, por lo que contar con este nombre abre las puertas para dar a conocer la propuesta de valor.
- **Personas:** se requiere de personal con las capacidades necesarias para levantar y mantener la implementación de modelos de inteligencia de negocios. Así como también las necesarias para transmitir la propuesta de valor y concretar las ventas.

Estructura Costes

- **Modelos inteligencia de negocios:** se debe considerar la construcción de dichos modelos para soportar la propuesta de valor que se entregará a los clientes, así como también su mantención.
- **Personas:** existirá un equipo responsable de la implementación del nuevo proyecto, que dependiendo de su relevancia en el mismo pueden participar completa o parcialmente.
- **Marketing:** Se debe dar a conocer la propuesta de valor a los prospectos de clientes como a los que ya los son, dependiendo el canal utilizado se considerarán diferentes costos.

Propuesta de Valor

- **Financiamiento:** es la principal necesidad que se detecta en el segmento pequeñas y medianas empresas. El captar un nuevo cliente le brinda la oportunidad de acceder a esto.
- **Agilidad:** es la segunda necesidad que se detecta en el segmento pequeñas y medianas empresas. Con la definición del Plan Operacional del siguiente capítulo se busca mejorar este punto.

Relaciones con los Clientes

- **Captación:** parte principal de este proyecto es la captación de nuevos clientes en base al plan operacional que se presenta en el capítulo siguiente.
- **Fidelización (Penetración):** la penetración es el porcentaje de deuda que tiene el cliente con el Banco de Chile en relación a la totalidad de su deuda comercial en el sistema financiero. El proyecto busca aumentar la colocación comercial en el segmento.
- **Estimulación de ventas (venta sugestiva):** el modelo de inteligencia de negocios pretende anticipar las necesidades del cliente.

Canales

- **Ejecutivos de cuenta:** de acuerdo a la etapa operacional serán los ejecutivos de cuenta quienes deberán transmitir la propuesta de valor a los clientes, así como también el cierre de nuevas cuentas corrientes para los prospectos.
- **Telemarketing:** de acuerdo a la importancia de los clientes, este canal será el encargado de ser el primer momento de verdad con los prospecto de clientes, así como también deberán transmitir la oferta de valor a los que ya los son.

Segmentos de Mercado

- **Pequeña y mediana empresa:** este es el segmento definido para el presente proyecto dada la estructura interna del Banco de Chile, que considera empresas con ventas anuales entre UF2.400 y UF 100.000.

Fuentes de Ingresos

- **Comisiones por productos:** los productos cuenta corriente que ofrece el banco para sus clientes tienen comisiones asociadas.
- **Spread bancario:** es el margen que existe entre los tipos de interés entre activos y pasivos del banco. De manera sencilla la tasa de pasivos es el costo del dinero para el banco (costo de fondo) y la tasa de activos es la que pagan los demandantes por los préstamos otorgados.

12. PLAN OPERACIONAL

A continuación se presentan los procesos que soportarán el presente modelo. Primero se diagraman y explican las situaciones actuales y propuestas.

12.1. Captación de Clientes

12.1.1. Proceso Actual

Para el proceso actual de captación de clientes se considera sólo el caso del canal de ventas a través del ejecutivo de cuentas, dado que es el más relevante.

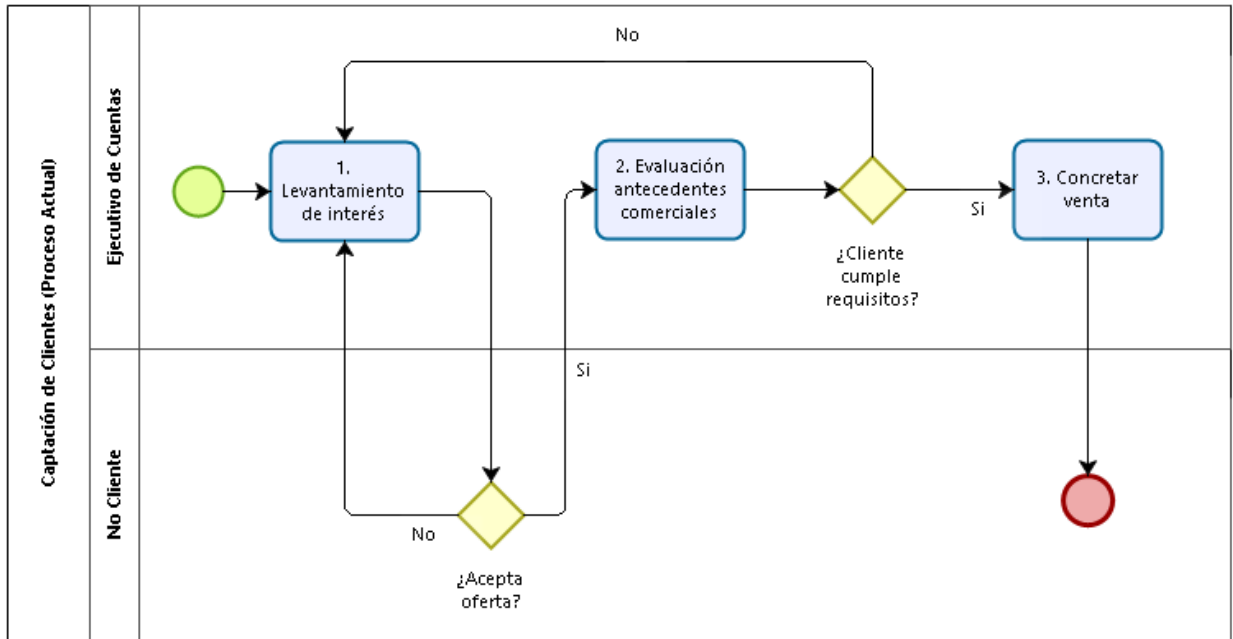


Imagen 5: Proceso Actual Captación de Clientes

- 1. Levantamiento de interés:** El ejecutivo de cuentas en base al conocimiento propio del mercado busca posibles prospectos de clientes, a los cuales transmite la propuesta de valor del Banco de Chile. El ejecutivo tiene metas relacionadas a la apertura de cuentas corrientes, las que debe cumplir para acceder a bonos.
- 2. Evaluación antecedentes comerciales:** Si el cliente manifiesta interés el ejecutivo solicita sus antecedentes comerciales y de ventas, los que son evaluados por un comité. En el caso de que el cliente no cumpla con los requisitos de riesgo, el ejecutivo deberá buscar otro prospecto.
- 3. Concretar venta:** En el caso de que el cliente cumpla con los requisitos de riesgo, se proceden a establecer las formalidades legales para concretar la venta de la cuenta corriente.

12.1.2. Proceso Propuesto

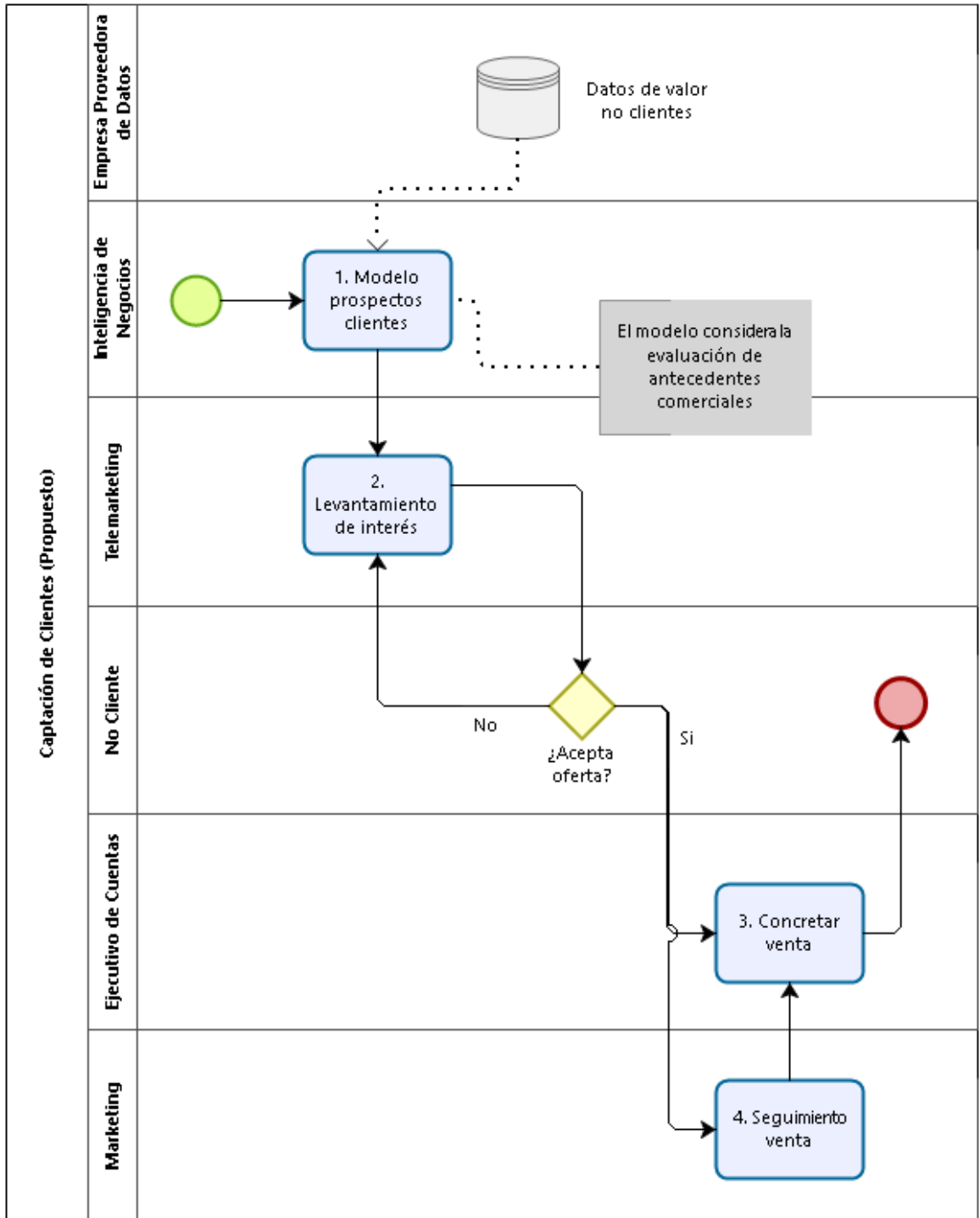


Imagen 6: Proceso Propuesto Captación de Clientes

1. **Modelo prospectos de clientes:** El modelo de captación de clientes busca determinar prospectos de clientes del segmento Pyme que cumplan con las condiciones de riesgo del Banco de Chile. Se inicia con una base de ruts de no clientes y se aplican filtros para optimizar el uso de recursos, el orden de los filtros está priorizado por los costes asociados:
 - El primer paso es determinar qué no clientes son empresas y a qué segmento pertenecen. Se utiliza un modelo predictivo Support Vector Machine (SVM) para determinar el nivel de ventas de la empresa, por ende su tamaño. Las variables para considerar son las que se tienen para todos los candidatos:
 - a. Deuda Sistema
 - b. Monto Cinto Aduana
 - c. N° Bancos Deuda Comercial
 - Cuando ya identificamos los prospectos por segmento, hay que asegurarse que cumplan con criterios mínimos de riesgo.
 - Se procede a comprar la Actividad Económica vigente. Este es un dato validado y no una estimación.
 - De los prospectos ya validados, es necesario establecer criterios de priorización (a quién nos interesa más captar) y propensión (quién es más probable de captar)
 - En base a las prioridades definidas se procede a comprar datos demográficos de los prospectos. Esto con el fin de asignarlo correctamente al canal de ventas escogido.
 - Finalmente, los prospectos que logren asignar de forma fidedigna deberán ser contactados, para lo cual se procede a comprar información de contacto con un proveedor externo.
 - En plan de prueba con una heurística del modelo se logra generar una base de 20 prospectos de clientes por ejecutivo de cuentas de manera bimensual.
2. **Levantamiento de interés:** De acuerdo a la priorización y base que entrega el modelo anteriormente señalado, la empresa de Telemarketing debe contactar a los prospectos de clientes y transmitir la propuesta de valor del Banco de Chile. En el caso de que el no cliente no manifieste interés en el producto, Telemarketing debe continuar con otro prospecto.
3. **Concretar venta:** En el caso de que el no cliente manifieste interés en el producto cuenta corriente, Telemarketing informa al ejecutivo de cuentas para que concrete el cierre de la venta; además informa al área de Marketing para que lleve el seguimiento del proceso.

4. **Seguimiento venta:** El área de Marketing Empresas del Banco de Chile llevará un control de los prospectos informados al ejecutivo de cuentas por Telemarketing. Esto para evitar posibles desfases en el proceso de ventas por el cumplimiento de las metas asociadas al producto.

12.1.3. Proceso Propuesto con Preaprobado

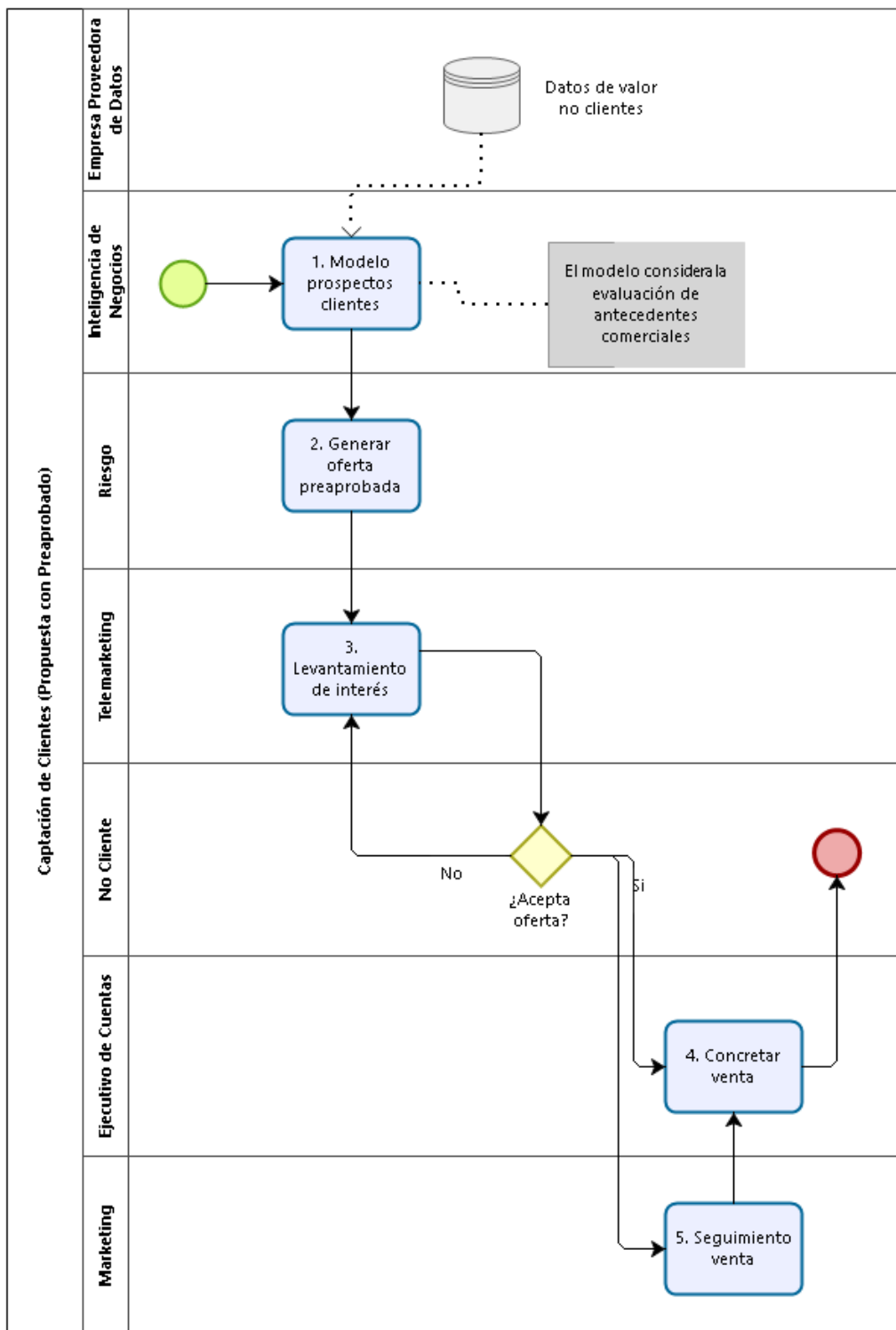


Imagen 7: Proceso Propuesto Alternativo Captación de Clientes

A diferencia del proceso propuesto anterior para captación de nuevos clientes. El modelo alternativo considera la configuración de una oferta de crédito preaprobado por parte del área de riesgo en base a la información entregada por inteligencia de negocios. Este modelo mejorará la propuesta de valor de la oferta, ya que al cliente además de ofrecerle una cuenta corriente del banco se le propone un crédito comercial.

La alternativa de generar este formato de oferta para no clientes con un crédito comercial preaprobado, en el Banco de Chile actualmente no es aceptado por el área de riesgo. Esto por las políticas relacionadas al tema que posee el banco, dado que los modelos del área de riesgo se basan en el comportamiento conocido del cliente.

12.2. Captación Colocaciones Comerciales

12.2.1. Proceso Actual

Proceso Iniciado por el Cliente

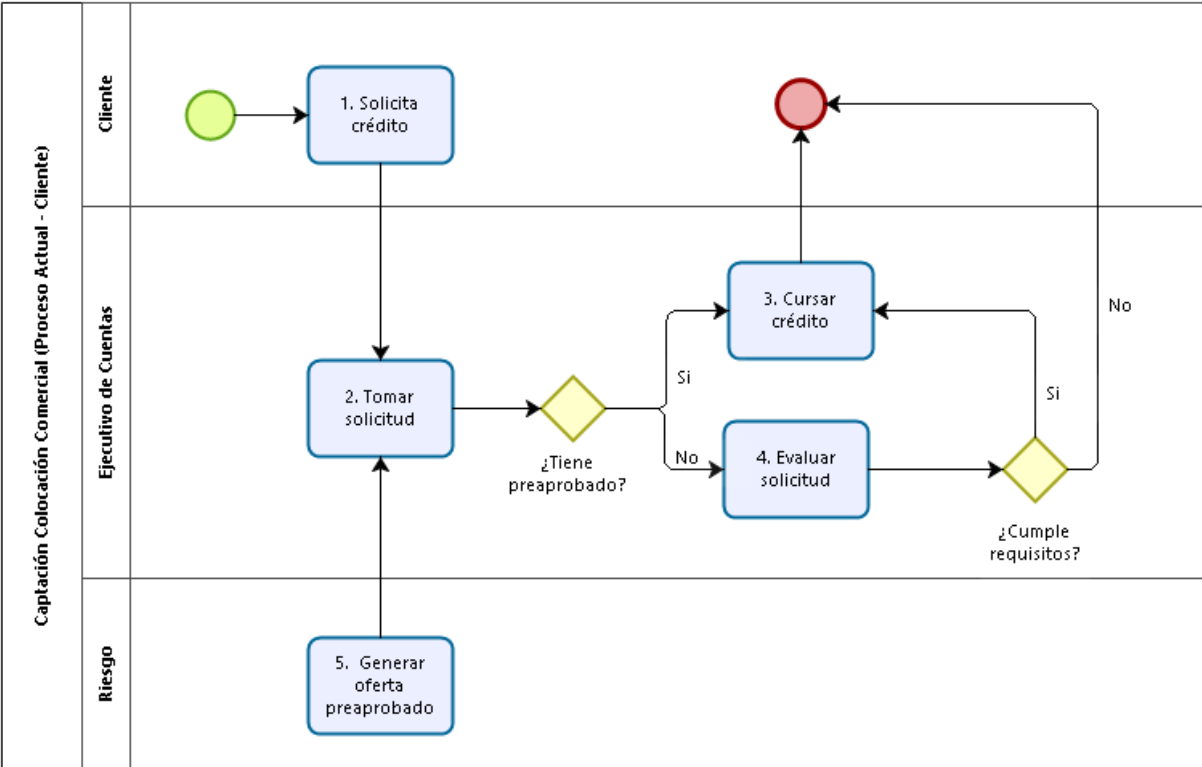


Imagen 8: Proceso Actual Captación Crédito Comercial Iniciado por el Cliente

1. **Solicita crédito:** Solamente los clientes cuenta correntistas del banco pueden acceder al otorgamiento de un crédito comercial. Si es éste quien inicia el proceso lo más común es que llame o escriba un correo a su ejecutivo de cuentas.
2. **Tomar solicitud:** El ejecutivo de cuentas recoge la solicitud del cliente (monto y plazo) y procede a consultar si tiene o no una oferta preaprobada. En el caso de que la tenga y está dentro de los rangos de monto solicitados por el cliente, se realiza el curse de forma inmediata.
3. **Cursar Crédito:** Ya sea porque el cliente tiene una oferta preaprobada o se aprobó su solicitud por comité, el ejecutivo de cuenta es quien debe realizar el procedimiento del curse. Esto es la revisión de las condiciones comerciales y la firma de documentos, posteriormente debe enviarlos a operaciones para que se liberen los fondos.
4. **Evaluar Solicitud:** En el caso de no tener una oferta preaprobada, debe realizar una solicitud de revisión por parte de un comité. Si el cliente no cumple con los requisitos de riesgo, se le propone solicitar un nuevo monto o en el caso de que no se pueda se le informa esta situación.
5. **Generar oferta preaprobado:** El área de riesgo genera constantemente bases de clientes con un monto preaprobado. Los modelos que utilizan se basan además de otras variables especialmente en el comportamiento conocido del cliente.

Proceso Iniciado por Ejecutivo de Cuentas

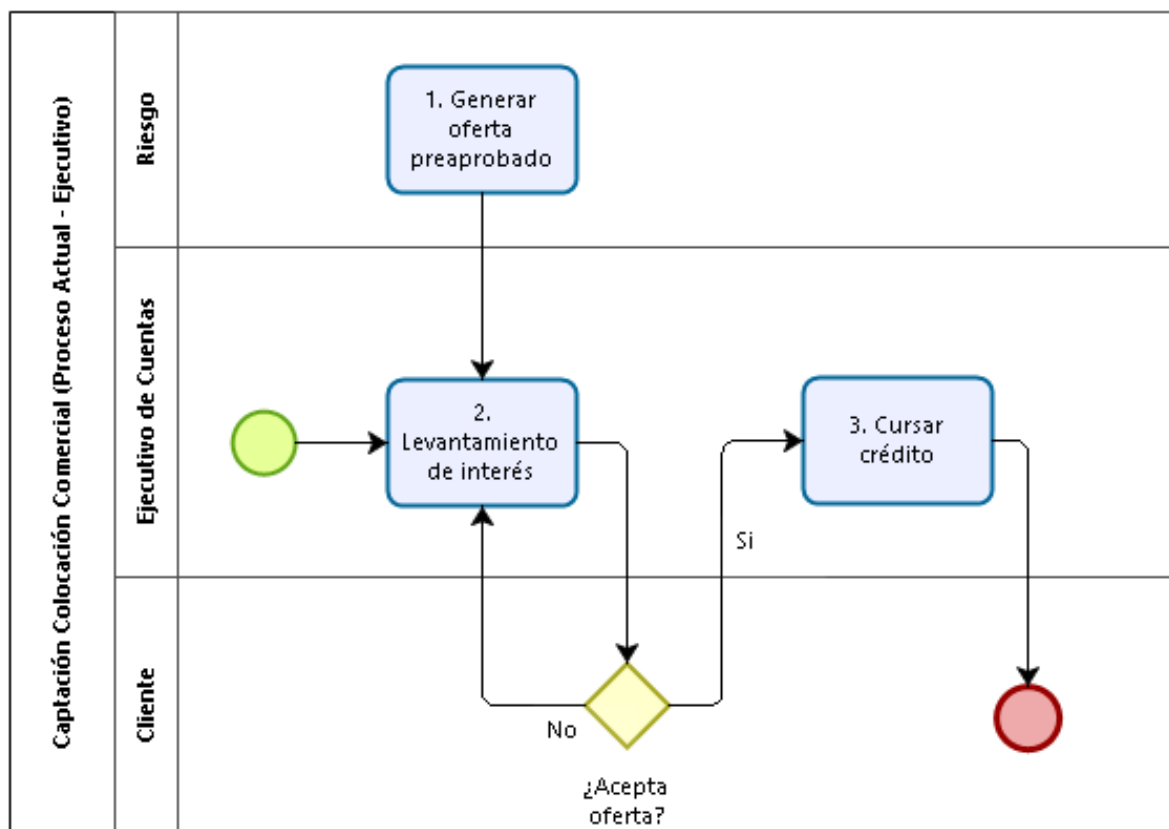


Imagen 9: Proceso Actual Captación Crédito Comercial con Preaprobado Iniciado por Ejecutivo de Cuentas

1. **Generar oferta preaprobado:** El área de riesgo genera constantemente bases de clientes con un monto preaprobado. Los modelos que utilizan se basan además de otras variables especialmente en el comportamiento conocido del cliente. La base de clientes con preaprobados que genera el área de riesgo es extensa en relación a la capacidad de acción de un ejecutivo de cuentas.
2. **Levantamiento de interés:** El ejecutivo de cuentas por la extensión de del listado entregada por riesgo, en base al conocimiento de sus clientes, selecciona algunos y procede a ubicar a los representantes de las empresas para informar de la oferta que tienen. Si el cliente no manifiesta interés continúa con otros. Existen metas de cumplimiento asociados a cantidad y montos de créditos comerciales otorgados, los que los ejecutivos de cuenta deben cumplir para acceder a bonos.
3. **Cursar Crédito:** El ejecutivo de cuenta es quien debe realizar el procedimiento del curse. Esto es la revisión de las condiciones comerciales y la firma de documentos, posteriormente debe enviarlos a operaciones para que se liberen los fondos.

12.2.2. Proceso Propuesto

Proceso con Oferta Crédito Comercial Preaprobada

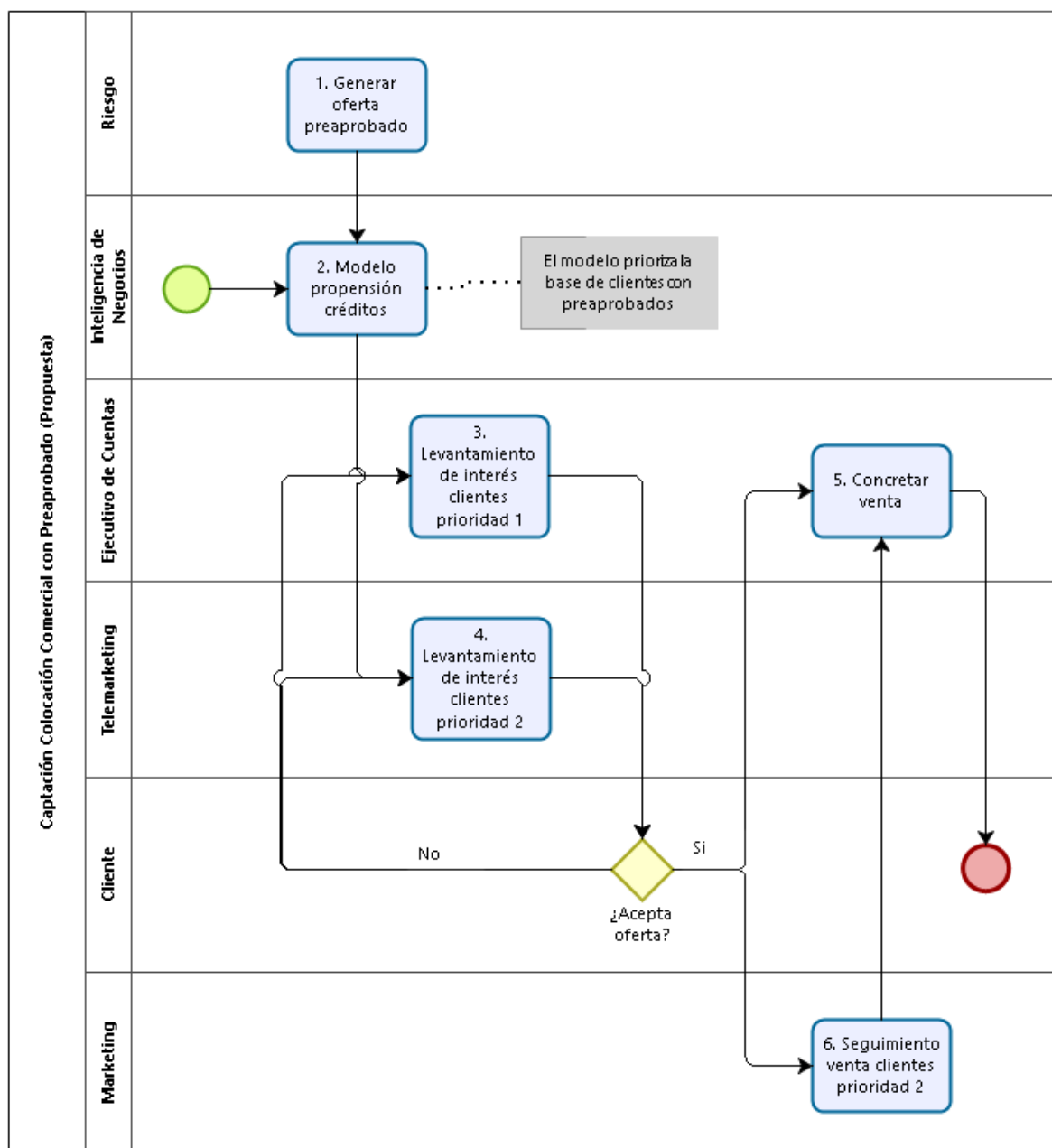


Imagen 10: Proceso Propuesto Captación Crédito Comercial con Preaprobado Iniciado por Inteligencia de Negocios

- 1. Generar oferta preaprobado:** El área de riesgo genera constantemente bases de clientes con un monto preaprobado. Los modelos que utilizan se basan además de otras variables especialmente en el comportamiento conocido del cliente.

- 2. Modelo propensión créditos:** La base de clientes con preaprobados que genera el área de riesgo es extensa en relación a la capacidad de acción de un ejecutivo de cuentas, por lo que se seleccionan algunos casos en base al conocimiento de su cartera y por monto (si el monto es muy bajo lo más probable es que no llegue a conocimiento del cliente, independiente si pudiese tener una propensión favorable a solicitarlo). El modelo propone establecer una priorización de los casos en base a la propensión de solicitarlo por parte del cliente.
- El primer paso es determinar la temporalidad de captación de créditos comerciales por parte del cliente. Se utilizan series de tiempo considerando solamente el flujo de ventas.
 - Posteriormente se utiliza el método de regresión logística para determinar la probabilidad de venta. En base a los criterios de los especialistas del banco en créditos comerciales del segmento Pyme, se consideran las siguientes variables para el modelo:
 - a. Deuda Sistema
 - b. N° Bancos Deuda Comercial
 - c. Penetración (relación deuda Banco de Chile / Deuda Sistema)
 - d. Montos por vencer mes actual
 - e. Montos por vencer próximos 3 meses
 - f. Montos por vencer próximos 6 meses
 - g. Meses última venta de crédito comercial
 - h. Variación de ventas informadas últimos 3 meses
 - Finalmente en base a la curva ROC, se realizan cortes en función de la probabilidad para determinar una cantidad de clientes que sea factible de barrer por parte del ejecutivo de cuentas (prioridad 1) y otra para que sea barrida por Telemarketing (prioridad 2) con menor prioridad. Existirán casos que generen una probabilidad nula, los que por temas de eficiencia no serán contactados.
 - En plan de prueba con una heurística del modelo se logra generar una base por ejecutivo de 40 clientes con prioridad 1 y 40 clientes con prioridad 2 de manera bimensual.
- 3. Levantamiento de interés clientes prioridad 1:** Estos clientes tienen una mayor probabilidad de adquirir un crédito comercial en el periodo, los trabaja el ejecutivo de cuentas dada su mayor cercanía con él. Se busca un número razonable de propuestas de clientes para que recorra toda la base entregada por inteligencia de negocios.
- 4. Levantamiento de interés clientes prioridad 2:** Son clientes con una menor probabilidad de adquirir un crédito comercial en el periodo, por eso los trabaja Telemarketing entregando la propuesta de valor. En el caso de que el cliente muestre interés se informa al ejecutivo de cuentas para que cierre la venta y a al área de marketing para informar el nuevo estado y lleve el seguimiento.

5. **Concretar venta:** El ejecutivo de cuenta es quien debe realizar el procedimiento del curso. Esto es la revisión de las condiciones comerciales y la firma de documentos, posteriormente debe enviarlos a operaciones para que se liberen los fondos.
6. **Seguimiento venta clientes prioridad 2:** El área de marketing empresas lleva un control de los clientes que aceptaron la oferta preaprobada por medio del canal de Telemarketing y los ejecutivos de cuenta deben concretar la venta, esto para que el cliente no quede en espera mucho tiempo y evitar que por el cumplimiento de las metas se produzca un desfase en el mes de la solicitud.

Proceso sin Oferta Crédito Comercial Preaprobada

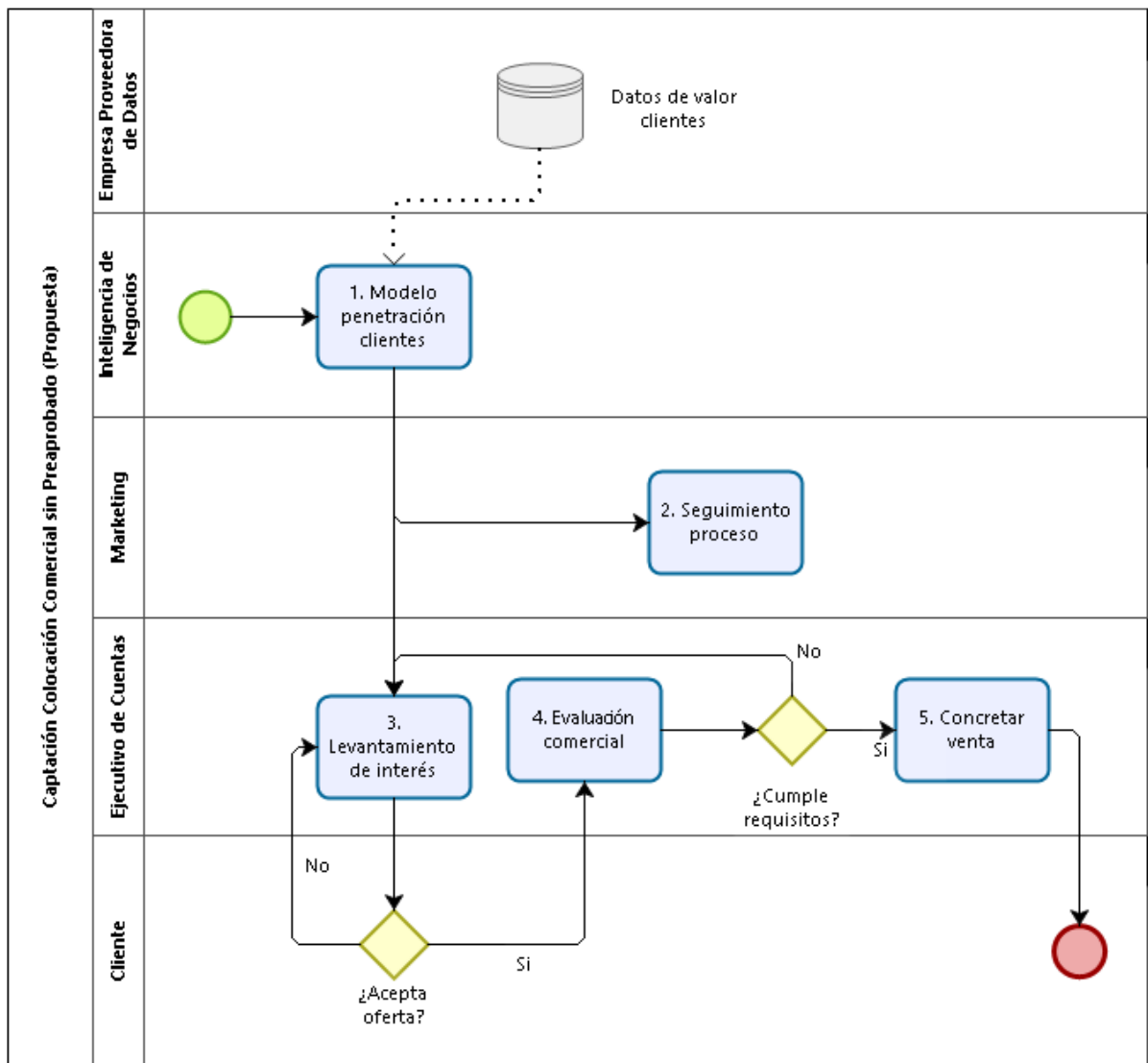


Imagen 11: Proceso Propuesto Captación Crédito Comercial sin Preaprobado Iniciado por Inteligencia de Negocios

1. Modelo penetración clientes: Este modelo busca detectar variaciones en el comportamiento en el sistema del cliente con el que se pueda inferir un comportamiento crediticio positivo. El área de riesgo utiliza el comportamiento conocido en el mismo banco para realizar una oferta preaprobada, por lo que si no cuenta con la suficiente información no se puede estructurar una oferta.

- El primer paso es detectar variaciones en el comportamiento externo del cliente:
 - a. Penetración (relación deuda Banco de Chile / Deuda Sistema) con el fin de determinar la principalidad que tiene Banco de Chile con el cliente. Si la penetración es baja significa que otro banco es el con quien opera principalmente. Lo que puede ser una oportunidad para compra de cartera.
 - b. Variación penetración últimos 3 meses
 - c. Variación penetración últimos 6 meses
 - d. Variación penetración últimos 12 meses
 - e. Variaciones en deuda del sistema. Si el cliente aumenta su deuda en el sistema se puede inferir que se está endeudando con otros bancos, por lo que debe haber sido evaluado comercialmente positivamente por ellos, dado que cuentan con mayor información sobre el cliente. Este es el caso de clientes que no tienen actualizados sus flujos de venta en el sistema del Banco de Chile.
 - f. Variación uso cinta de aduanas. Para determinar si el cliente comenzó a realizar exportaciones o importaciones.
 - g. Variación N° Bancos Deuda Comercial últimos 3 meses
 - h. Variación N° Bancos Deuda Comercial últimos 6 meses
 - i. Variación N° Bancos Deuda Comercial últimos 12 meses
 - j. Variación flujo de créditos con el Banco de Chile los últimos 3 meses
 - k. Variación flujo de créditos con el Banco de Chile los últimos 6 meses
 - l. Variación flujo de créditos con el Banco de Chile los últimos 12 meses

- Dado que el cliente lo más probable es que no opere con el Banco de Chile de forma principal, sus datos relacionados al giro de su empresa no estén actualizados. Se procede a comprar a un proveedor externo de datos dicha información.

- Se utiliza un modelo predictivo Support Vector Machine (SVM) para determinar si estos clientes tienen relación con clientes que operan de manera principal con el Banco de Chile en el segmento Pyme. Se consideran las variables:
 - a. Deuda Sistema
 - b. Monto Cinta Aduana
 - c. N° Bancos Deuda Comercial

- Finalmente se prioriza la base de clientes que cumplen las condiciones del modelo anterior en función de la deuda total que tienen con el sistema, esto con el fin de captar la mayor colocación comercial posible dada la carga que se entrega a los ejecutivos de cuenta.
2. **Seguimiento proceso:** El área de marketing empresas lleva un seguimiento de la base entregada por inteligencia de negocios a los ejecutivos de cuenta con la finalidad de que estos casos que presentan una oportunidad de negocio para el banco efectivamente sean revisados.
 3. **Levantamiento de interés:** Estos clientes presentan una oportunidad para aumentar la penetración del banco en relación a créditos comerciales, los trabaja el ejecutivo de cuentas dada su mayor cercanía con él. Se busca un número razonable de propuestas de clientes para que recorra toda la base entregada por inteligencia de negocios.
 4. **Evaluación comercial:** Como estos clientes no cuentan con una oferta preaprobada, el ejecutivo de cuentas debe recabar los antecedentes de ventas del cliente y realizar una solicitud de revisión por parte de un comité. Si el cliente no cumple con los requisitos de riesgo, debe continuar barriendo la base entregada por inteligencia de negocios.
 5. **Concretar venta:** El ejecutivo de cuenta es quien debe realizar el procedimiento del curso. Esto es la revisión de las condiciones comerciales y la firma de documentos, posteriormente debe enviarlos a operaciones para que se liberen los fondos.

13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

13.1. Ejecutivos de Cuenta

De acuerdo a oferta publicada en Trabajando.com en diciembre del 2017 por el Banco de Chile, se consideran los siguientes aspectos para la contratación de un ejecutivo de cuentas:

Responsabilidades

- La venta de productos y servicios a través de la gestión de planes para la captura de nuevos clientes.
- Generar niveles de cercanía y contactabilidad con su cartera de clientes.
- Revisar y aprobar operaciones de créditos y proponer todas las operaciones de sus clientes a los comités respectivos.
- Controlar que las operaciones estén de acuerdo a las políticas de crédito de la institución.

Oferta

- Una renta fija más un variable por desempeño.
- Un horario fijo de trabajo.
- Pertenecer a una importante institución financiera y los beneficios que ello conlleva.

Requisitos

- Tener estudios profesionales o técnicos completos que sean afines a las instituciones bancarias.

Actualmente se cuenta con 300 ejecutivos de cuenta para atender el segmento Pyme a lo largo del país, la distribución es proporcional a la cantidad de clientes por localidad.

No se considera un coste adicional en HH de ejecutivos de cuenta la implementación del plan operacional propuesto en el presente trabajo, dado que será más eficiente la captación de clientes y colocaciones comerciales con la optimización del levantamiento de interés.

13.2. Inteligencia de Negocios

El presente trabajo considera la construcción y mantención de tres modelos basados en inteligencia de negocios:

- Modelo Prospectos de Clientes
- Modelo Propensión Venta Crédito Comercial
- Modelo Penetración de Clientes

Si bien existe la opción de construir los modelos mencionados anteriormente con una empresa externa, se opta por el desarrollo interno dado que la información de los clientes está bajo el concepto de secreto bancario. De acuerdo a la Ley General de Bancos, la información referida a los depósitos y captaciones que reciban los bancos debe ser mantenida en secreto y sólo se pueden dar a conocer a los dueños de ese dinero y a quienes ellos hayan autorizado.

El perfil de un administrador de inteligencia de negocios que pueda llevar a cabo la construcción y mantención de modelos de esta envergadura debe considerar conocimientos avanzados en Tecnologías de Información, Estadísticas y del Negocio con entre 5 y 10 años de experiencia mínimo.

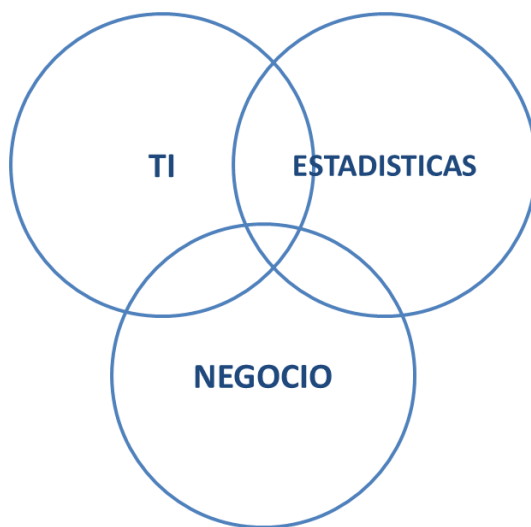


Imagen 12: Diagrama Perfil Administrador Inteligencia de Negocios

El Banco de Chile actualmente cuenta con personal que cumple con el perfil descrito anteriormente, por lo que se considerarán HH de administradores de inteligencia para desarrollar los modelos descritos, considerando los siguientes tiempos:

- Construcción Modelo Prospectos de Clientes: 1 mes
- Construcción Modelo Propensión Venta Crédito Comercial: 1 mes
- Construcción Modelo Penetración de Clientes: 1 mes
- Mantención bimensual de los modelos anteriores: 3 días

13.3. Telemarketing

Si bien el contrato con la empresa de Telemarketing considera el costo solo los llamados realizados y no la cantidad de personal, de todas formas se realiza un número mínimo de ejecutivos de call center para que la ejecución del proyecto cumpla con los plazos de tiempo que se requieren para su correcta implementación.

Consideraciones

- Las bases de clientes y no clientes para ser trabajadas por ejecutivos de call center se generan de forma bimensual por parte del área de inteligencia de negocios.
- Si bien las bases de clientes y no clientes se generan de forma bimensual, éstas deben ser barridas por ejecutivos de call center en el primer mes. Dado que debe existir un tiempo (en este caso se considera prudente a lo menos un mes para que el ejecutivo de cuentas pueda cerrar las ventas).
- El modelo “Prospectos de Clientes” generará una base de 20 no clientes bimensualmente para ser contactados por ejecutivo de call center. Dada la dotación de 300 ejecutivos de cuenta, se tiene un total de 6.000 entradas para el proceso de Telemarketing.
- El modelo “Construcción Modelo Propensión Venta Crédito Comercial” generará una base de 40 clientes bimensualmente para ser contactados por ejecutivo de call center. Dada la dotación de 300 ejecutivos de cuenta, se tiene un total de 8.000 entradas para el proceso de Telemarketing.
- Se considera un mes de 20 días hábiles para realizar el proceso de Telemarketing
- Por experiencia en los constantes proyectos que se utiliza el canal de Telemarketing, un ejecutivo de call center puede barrer una base de 60 clientes en un día.

Bajo las consideraciones anteriores, para gestionar 14.000 entradas, se necesita como mínimo un equipo de 12 ejecutivos de call center por un mes de forma bimensual dedicados a las tareas de este proyecto.

13.4. Marketing Empresas

Se requiere personal de esta área para llevar a cabo el seguimiento de los procesos señalados en el Plan Operacional. Actualmente el Banco de Chile cuenta con Jefes de Canales que realizan estas funciones constantemente para diferentes campañas. Como la cantidad de tareas realizadas varía constantemente, se puede considerar el proyecto actual como una campaña más, por lo que no se considera un coste adicional de HH en este punto.

14. PLAN FINANCIERO

A continuación se presenta el flujo de caja privado para el plan comercial de este trabajo, con el fin de evaluar la viabilidad de la implementación.

14.1. Consideraciones

- Para cuantificar el costo de la construcción y mantención de los modelos de inteligencia de negocios se considera el tiempo de un Ingeniero Civil Industrial con entre 5 y 10 años de experiencia con el perfil señalado en el capítulo “Plan de Recursos Humanos”.
- De acuerdo al estudio de sueldos de ingenieros de la consultora Conexión Ingenieros (Anexo N°8), un Ingeniero Civil Industrial con 5 años de experiencia laboral tiene un sueldo de \$1.997.077 y con 10 años de \$2.934.012. Para el presente análisis se utiliza el promedio entre ambos que es de **\$2.465.545**, ya que como se explica en el estudio los sueldos tienen una alta varianza dependiendo los años de experiencia, universidad, mercado en el que trabajan, etc.
- La construcción de los modelos de negocios contempla el trabajo de un Ingeniero civil Industrial por 3 meses. Con la estimación del punto anterior se obtiene un costo de **\$7.396.635** una sola vez al inicio.
- La construcción de los modelos de negocios contempla el trabajo de un Ingeniero civil Industrial de 1 semana bimensualmente, que equivale al 25% del tiempo en un mes. Con la estimación del punto anterior se obtiene un costo de \$616.386 bimensualmente; lo que anualmente es de **\$3.698.316**
- Para el desarrollo de los modelos de inteligencia de negocios se utiliza el software R, que es una herramienta gratis opensource; por lo que no se consideran en el análisis costos asociados a licencias de software.
- Los modelos de inteligencia de negocios se ejecutan en servidores del propio banco disponibles que ya posee; por lo que no se consideran en el análisis costos asociados a adquisición e implementación de nuevo hardware.
- Como tasa de descuento para el proyecto se utiliza una **TAB Nominal 360** que es provista por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF) de forma diaria; la que define como tasas de interés de referencia o tasas Benchmark, cuya finalidad es reflejar el costo marginal de financiamiento de los bancos chilenos en distintos plazos y monedas. Estas tasas pueden ser utilizadas en operaciones financieras y en la administración de riesgos financieros, según la política de cada institución.
- Se considera el promedio de la TAB Nominal 360 del año 2017 entre el 03-01-2017 y 12-12-2017, que entrega un valor de **3.32%**

- El margen (utilidad) que se genera por la captación de créditos comerciales se obtiene mediante el spread, que es la tasa con que el crédito fue cursado menos el costo de fondo. De acuerdo a la SBIF, la tasa promedio en operaciones cursadas a pequeñas empresas es de 13.1% y para medianas de 9.6%. Considerando un costo de fondo de 3.32% (Promedio TAB Nominal 360 año 2017) se obtiene:
 - Spread anual pequeñas empresas: 9.78%
 - Spread anual medianas empresas: 6.28%
- A continuación se muestran los márgenes de la operación en créditos comerciales atribuibles al proyecto. Se considera de acuerdo a información de la SBIF que 46% de los créditos otorgados corresponden a pequeñas empresas y el 44% a medianas empresas:

Colocaciones Comerciales MM\$			
Año	Escenario Normal (Participación 18%)	Escenario Proyecto (Participación 19%)	Atribuible Proyecto
2018	2.927.094	3.089.710	162.616
2019	3.130.382	3.304.292	173.910
2020	3.333.670	3.518.874	185.204
2021	3.536.958	3.733.456	196.498
2022	3.740.246	3.948.038	207.792

Tabla 14: Colocaciones Comerciales Atribuibles al Proyecto

Colocaciones Comerciales MM\$						
Año	Nuevas colocaciones comerciales	Pequeñas empresas (46%)	Medianas empresas (44%)	Margen pequeñas empresas (9,78%)	Margen medianas empresas (6,28%)	Margen total
2018	162.616	74.803	74.803	7.316	4.698	12.014
2019	173.910	79.999	79.999	7.824	5.024	12.848
2020	185.204	85.194	85.194	8.332	5.350	13.682
2021	196.498	90.389	90.389	8.840	5.676	14.516
2022	207.792	95.584	95.584	9.348	6.003	15.351

Tabla 15: Margen Colocaciones Comerciales Atribuibles al Proyecto

- El margen indicado anteriormente es netamente referencial, dado que no se están considerando los costes asociados al curso del crédito por parte del banco, debido a que son absorbidos de forma agregada y son considerados en el margen bruto total de un cliente, lo que se explica en el siguiente punto.
- Los ingresos que percibe el banco por sus clientes varían de acuerdo al cruce y uso de diversos productos, por ejemplo un cliente empresa puede operar, además de ser cuenta correntista, con créditos comerciales, Factoring, Leasing, etc. Teniendo cada producto una comisión o spread diferente y variable de acuerdo a los montos y segmento del cliente. Es por eso que para el presente análisis se utiliza el margen promedio anual por segmento:
 - Margen bruto anual promedio segmento pequeña empresa: **\$1.320.000**
 - Margen bruto anual promedio segmento mediana empresa: **\$3.120.000**
- El costo de adquisición de un nuevo cliente se estima aproximadamente en **\$400.000**, que considera visitas por parte de la fuerza de venta, pago de incentivos y gastos operacionales.
- Las tablas N°16 y N°17 muestran los márgenes que se percibirán de acuerdo a la proyección de nuevos clientes atribuibles al proyecto:

Nuevos Clientes Segmento Pequeña Empresa					
Año	Escenario Normal (Participación 23%)	Escenario Proyecto (Participación 24%)	Atribuible Proyecto	Margen Anual MM\$	Margen Anual Acumulado MM\$
2018	90.671	94.614	3.942	5.204	5.204
2019	97.637	101.883	4.245	5.604	10.808
2020	104.604	109.152	4.548	6.003	16.811
2021	111.570	116.421	4.851	6.403	23.214
2022	118.536	123.690	5.154	6.803	30.017

Tabla 16: Margen Clientes Segmento Pequeña Empresa Atribuibles al Proyecto

Nuevos Clientes Segmento Pequeña Empresa					
Año	Escenario Normal (Participación 23%)	Escenario Proyecto (Participación 24%)	Atribuible Proyecto	Margen Anual MM\$	Margen Anual Acumulado MM\$
2018	11.694	12.202	508	1.586	1.586
2019	12.275	12.809	534	1.665	3.251
2020	12.857	13.416	559	1.744	4.995
2021	13.439	14.023	584	1.823	6.818
2022	14.020	14.630	610	1.902	8.720

Tabla 17: Margen Clientes Segmento Pequeña Empresa Atribuibles al Proyecto

- El flujo de caja privado considerará un costo por llamado del Telemarketing de \$750 (promedio del mercado).
- De acuerdo a la estimaciones realizadas con heurísticas de los modelos de inteligencia de negocios propuestos, se tendrán 14.000 entradas para call center de forma bimensual, lo que con el costo señalado en el punto anterior se tiene un costo anual total de **\$63.000.000**
- En el flujo de caja privado se considera un periodo hasta el año 2022, dado que la planificación estratégica actual del banco es hasta ese año.

14.2. Flujo de Caja Privado

La tabla N°18 muestra el flujo de caja privado correspondiente solamente a la diferencia en margen en utilidades que significaría llevar a cabo el proyecto, o sea son los montos atribuibles netamente a la realización del mismo:

	Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	Margen Colocaciones Comerciales	12.014	12.848	13.682	14.516	15.351
	Margen Clientes Pequeña Empresa	5.204	10.808	16.811	23.214	30.017
	Margen Clientes Mediana Empresa	1.586	3.251	4.995	6.818	8.720
	Total Ingresos	18.804	26.907	35.488	44.548	54.088
Egresos	Construcción Modelos Inteligencia de Negocios	-7	0	0	0	0
	Mantenimiento Modelos Inteligencia de Negocios	-4	-4	-4	-4	-4
	Telemarketing	-63	-63	-63	-63	-63
	Costos Captación	-1.780	-1.912	-2.043	-2.174	-2.305
	Total Egresos	-1.854	-1.979	-2.110	-2.241	-2.372
	Flujo de caja	16.950	24.928	33.378	42.307	51.716

Tabla 18: Flujo de Caja Privado del Proyecto (MM\$)

Este proyecto tiene un VPN de MM\$156.085
Tasa de descuento 3,32%

La tabla N°19 muestra el flujo de caja privado correspondiente solamente a la diferencia en margen en utilidades que significaría llevar a cabo el proyecto de captación de nuevos clientes:

	Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	Margen Clientes Pequeña Empresa	5.204	10.808	16.811	23.214	30.017
	Margen Clientes Mediana Empresa	1.586	3.251	4.995	6.818	8.720
	Total Ingresos	6.790	14.059	21.806	30.032	38.737
Egresos	Construcción Modelos Inteligencia de Negocios	-2	0	0	0	0
	Mantenimiento Modelos Inteligencia de Negocios	-1	-1	-1	-1	-1
	Telemarketing	-63	-63	-63	-63	-63
	Costos Captación	-1.780	-1.912	-2.043	-2.174	-2.305
	Total Egresos	-1.846	-1.976	-2.107	-2.238	-2.369
	Flujo de caja	4.944	12.083	19.699	27.794	36.368

Tabla 19: Flujo de Caja Privado Proyecto Prospectos (MM\$)

Este proyecto tiene un VPN de MM\$92.206
Tasa de descuento 3,32%

El VPN calculado para el proyecto da positivo y con un valor muy alto, incluso considerando sólo parte de él (modelo de prospectos). Esto es debido a que se está considerando un aumento de la participación de un punto porcentual, tanto en clientes como en colocaciones comerciales. Si bien la diferencia porcentual en la mayoría de las industrias podría ser considerada baja, en la industria bancaria es altísima, dado que las participaciones varían en ambas direcciones mensualmente en torno a las centésimas.

14.3. Análisis de Sensibilidad

A continuación se realiza un análisis de sensibilidad con respecto a la variación en el costo de llamadas de Telemarketing. De acuerdo a las estimaciones realizadas en el punto anterior, se calcula un monto anual de MM\$63 referentes a este ítem. Considerando un aumento de un 100% en el costo, o sea MM\$ 126 anuales se realizan nuevamente los cálculos.

La tabla N°20 (expresada en MM\$) muestra el flujo de caja privado correspondiente solamente a la diferencia en margen en utilidades que significaría llevar a cabo el proyecto aumentando en un 100% el costo de las llamadas de Telemarketing.

Realizando las modificaciones en los cálculos y utilizando la misma tasa de descuento (3,32%), se obtiene un VPN de MM\$155.789, que es una disminución de un 0,2% del VPN anterior, por lo que no afecta en gran magnitud la variación del costo de llamadas de Telemarketing.

	Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	Margen Colocaciones Comerciales	12.014	12.848	13.682	14.516	15.351
	Margen Clientes Pequeña Empresa	5.204	10.808	16.811	23.214	30.017
	Margen Clientes Mediana Empresa	1.586	3.251	4.995	6.818	8.720
	Total Ingresos	18.804	26.907	35.488	44.548	54.088
Egresos	Construcción Modelos Inteligencia de Negocios	-7	0	0	0	0
	Mantenimiento Modelos Inteligencia de Negocios	-4	-4	-4	-4	-4
	Telemarketing	-126	-126	-126	-126	-126
	Costos Captación	-1.780	-1.912	-2.043	-2.174	-2.305
	Total Egresos	-1.917	-2.042	-2.173	-2.304	-2.435
Flujo de caja	16.887	24.865	33.315	42.244	51.653	

Tabla 20: Flujo de Caja Privado del Proyecto (MM\$)

Este proyecto tiene un VPN de MM\$155.789
Tasa de descuento 3,32%

14.4. Análisis de Escenarios

A continuación se realiza un estudio de escenarios, considerando en ambos proyectos, aumento captación de colocaciones comerciales y de prospectos, en vez de un aumento de la participación de mercado de un punto porcentual, un aumento de 0,5 puntos porcentuales.

La tabla N°21 (expresada en MM\$) muestra el flujo de caja privado correspondiente solamente a la diferencia en margen en utilidades que significaría llevar a cabo el proyecto considerando solo un aumento de la participación de mercado, tanto en colocaciones comerciales como clientes del segmento Pequeña y Mediana Empresa de 0,5 puntos porcentuales..

Realizando las modificaciones en los cálculos y utilizando la misma tasa de descuento (3,32%), se obtiene un VPN de MM\$73.115, que es una disminución de un 53,2% del VPN anterior. Si bien la disminución en el VPN es considerable, aún las utilidades del proyecto son bastante altas.

	Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	Margen Colocaciones Comerciales	6.007	6.424	6.841	7.258	7.675
	Margen Clientes Pequeña Empresa	2.602	5.404	8.406	11.608	15.009
	Margen Clientes Mediana Empresa	793	1.626	2.498	3.409	4.360
	Total Ingresos	9.402	13.454	17.745	22.275	27.044
Egresos	Construcción Modelos Inteligencia de Negocios	-7	0	0	0	0
	Mantención Modelos Inteligencia de Negocios	-4	-4	-4	-4	-4
	Telemarketing	-63	-63	-63	-63	-63
	Costos Captación	-1.780	-1.912	-2.043	-2.174	-2.305
	Total Egresos	-1.854	-1.979	-2.110	-2.241	-2.372
Flujo de caja	7.548	11.475	15.635	20.034	24.672	

Tabla 21: Flujo de Caja Privado del Proyecto (MM\$)

Este proyecto tiene un VPN de MM\$73.115
Tasa de descuento 3,32%

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

El desarrollo del presente proyecto permitió utilizar múltiples herramientas que se han dado a conocer durante el transcurso de estudios del Magister en Gestión y Dirección de Empresas dictado por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, tales como diagnóstico, evaluación, propuesta, diseño e implementación de un plan comercial.

Si bien el entorno político es un tanto incierto, en el análisis de la situación actual se da cuenta de que las pequeñas y medianas empresas son fundamentales en el desarrollo del país, especialmente en lo que concierne a fuerza laboral, por lo que este segmento puede presentar variaciones en el consumo pero no dejará de ser uno relevante.

En la etapa de diagnóstico y evaluación se determina que Banco de Chile es líder de mercado en lo que refiere a colocaciones comerciales, con una participación del 18% y segundo en la participación de mercado en clientes cuentas correntistas con personalidad jurídica (21%). Considerando que se encuentra primero en recordación de marca en el mercado, está en una posición privilegiada para mejorar estos indicadores.

Las tendencias del mercado dan cuenta de que el uso de inteligencia de negocios va a ser una herramienta fundamental en todos los aspectos del mercado, considerándose una herramienta clave en el futuro en la banca. Por lo que la adopción en esta etapa de modelos basados en inteligencia de negocios es crucial para el banco si desea mantener y aumentar su participación de mercado en cantidad de clientes y colocaciones comerciales.

Los servicios que ofrecen los bancos están prácticamente estandarizados, por lo que la propuesta de valor se enfoca netamente en dar un valor agregado a los clientes en torno a financiamiento y agilidad.

Uno de los focos centrales en la estrategia del Banco de Chile es “el cliente en el centro de las decisiones”, por lo que los modelos buscan aumentar la propuesta de valor, entregando financiamiento y agilidad, incluso previendo las necesidades del cliente en relación a la necesidad de adquirir un crédito comercial.

Otro de los focos centrales en la estrategia del banco corresponde a “eficiencia y productividad” por lo cual los procesos actuales de captación de clientes y colocaciones comerciales necesita una reingeniería en sus procesos, de tal forma de permitir el aumento de la participación de mercado en el mediano plazo en ambos casos.

Respecto al canal de Telemarketing, su principal virtud reside en la capacidad de poder identificar prospectos de clientes en forma masiva, lo cual sería imposible o extremadamente costoso utilizando solo el canal de ejecutivos de cuenta.

Las diferencias más relevantes que se proponen en el presente trabajo en relación a los procesos actuales son:

- Reforzamiento del rol del área de inteligencia de negocios en los procesos de captación de nuevos clientes y colocaciones comerciales.
- Uso de modelos de inteligencia de negocios para aumentar la eficiencia en el proceso de captación de nuevos clientes y créditos comerciales.
- Habilitación de nuevos canales de comunicación para levantar demanda.

El VPN del total del proyecto en un periodo de evaluación de 5 años, considerando una tasa de descuento de 3,32%, es de MM\$ 156.085. Este valor es positivo y bastante alto, incluso considerando un aumento en las participaciones de clientes y colocaciones comerciales solo del 1%. Si bien las utilidades de la industria bancaria son muy superiores en comparación a otros sectores industriales, está bien decir que se ha considerado un plan extremadamente ambicioso.

Se recomienda la implementación paulatina de los procesos expuestos en el presente trabajo, dado que es un cambio importante en los procesos actuales, pudiendo generar cierta reticencia por parte de los canales de ventas.

16. BIBLIOGRAFIA

16.1. Libros

- KOTLER, P. Y KELLER K.L. 2012. Dirección de Marketing. 14ª Edición. México. Editorial Pearson Educación. 808p.
- SAPAG, N. Y SAPAG R. 2008. Preparación y Evaluación de Proyectos. 5ª Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 463p.
- ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEAUR. 2010. Generación de Modelos de Negocio. España. Editorial Deusto.

16.2. Trabajos de Título

- GARRIDO M., L. A. 2011. Diseño de un Plan Comercial para la Empresa DMJ Servicios LTDA. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 92p.
- DAYOUB P., G. 2007. Desarrollo de Plan Comercial de la Librería Dimeiggs S.A. y Estudio de Posible Plan de Expansión. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 89p.

16.3. Publicaciones

- Banco de Chile. (2016). Memoria Anual. 17-07-2017, de Banco de Chile Sitio web:
https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7/Memoria_BCh_2016_final.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7
- Banco de Chile. (2016). Memoria Anual. 17-07-2017, de Banco de Chile Sitio web:
https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7/Memoria_BCh_2016_final.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7
- Banco de Chile Reporte de Sostenibilidad 2016. Disponible en internet.
- Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. Material de estudio Postítulo Inteligencia de Negocios. 2013.
- Wigodski, Teodoro. Caso: Banca en Chile. Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. 2012.
- Banco de Chile. Brochure Compite +100 Universidad Adolfo Ibáñez. 2015.

- Conexión Ingenieros. Estudio de Sueldos de Ingenieros 2016 y Mercado Laboral. Septiembre 2016.
- Cámara de Comercio de Santiago. Informe Económico. Agosto 2017.
- ICR Knowledge & Trust. Reporte de Monitoreo Mensual (estados financieros junio de 2017) Industria Bancaria. Junio 2017.
- Szederkenyi, Francisco / Vergara, Rodrigo. Centro de Estudios Públicos. Chile. Puntos de Referencia. Evolución del empleo en Chile: Asalariados y cuenta propia. Mayo 2017.
- González, Aldo / Gómez-Lobo, Andrés. Competencia en Servicios Bancarios a Personas. Departamento de Economía. Universidad de Chile. Diciembre 2010.
- Accenture. Banking Technology Vision. 2017.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Informe sobre condiciones de crédito a empresas por tamaño. 2015.

16.4. Sitios Web

- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras - Chile (www.sbif.cl/)
- Servicio de Impuestos Internos - Chile (www.sii.cl/)
- http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf
- Panel de Expertos BAFI 2015. Disponible en internet. <https://www.youtube.com/watch?v=LMBqz6kZGGs&t=1299s>
- Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF). Tasas del mes. <https://www.abif.cl/tasas-del-mes/>
- Banca Fácil - <http://www.bancafacil.cl>
- Benchmark bancos en Chile:
 - Banco Estado - <http://www.bancoestado.cl>
 - Banco Santander - <http://www.santander.cl>
 - Banco Itaú - Corpbanca - <http://www.corpbanca.cl>
 - Banco Scotiabank - <http://www.scotiabankchile.cl>
 - Banco BBVA - <http://www.bbva.cl>

17. ANEXOS

17.1. Anexo 1: Inteligencia de Negocios

De acuerdo a la empresa Oracle, uno de los líderes mundiales en Inteligencia de Negocios, se listan a continuación sus principales características.¹⁴

¿Qué es Inteligencia de Negocios?

Una interesante definición para inteligencia de negocios o BI, por sus siglas en inglés, según el Data Warehouse Institute, lo define como la combinación de tecnología, herramientas y procesos que me permiten transformar mis datos almacenados en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan o una estrategia comercial. La inteligencia de negocios debe ser parte de la estrategia empresarial, esta le permite optimizar la utilización de recursos, monitorear el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la capacidad de tomar buenas decisiones para así obtener mejores resultados.

¿Por qué Inteligencia de Negocios? ¿Cuáles son algunos de los padecimientos que enfrentan las empresas hoy día?

- Tenemos datos pero carecemos de información. Es importante almacenar los datos de clientes, empleados, departamentos, compras, ventas, entre otros en aplicaciones, sistemas financieros o fuentes de datos. Si queremos que nuestra empresa tenga mayor ventaja sobre la competencia esta gestión no es suficiente. Necesitamos profundizar el nivel de conocimiento de nuestros clientes, empleados, operaciones para así, tener la capacidad de encontrar patrones de comportamiento, monitorear, rastrear, entender, administrar y contestar aquellas interrogantes que me permitan maximizar el rendimiento de nuestra empresa.
- Fragmentación. Poseen aplicaciones independientes a través de todos los departamentos pero se carece de una visión global de la empresa. Tal vez por la incapacidad de las herramientas de BI de integrar fuentes de datos heterogéneas. Esto limita a la empresa a tomar decisiones importantes sin tener todos los elementos imprescindibles a la mano. Esta fragmentación conduce a lo que se llama diferentes versiones de la verdad. Los gerenciales solicitan informes a los distintos departamentos obteniendo diferentes resultados del mismo informe. La tarea ya no es solo crear el informe sino justificar de dónde y qué condiciones se utilizaron para la creación de este informe. Si el gerencial decide agregar una nueva variable a esta ecuación, recrear este informe puede conllevar un esfuerzo de semanas.
- Manipulación manual. La necesidad de generar análisis de negocios e informes nos ha llevado a utilizar herramientas de BI y/o de reportes que no son las más confiables. Esta práctica conlleva la exportación de datos a distintas herramientas que resultan en un proceso lento, costoso, duplicación de trabajo,

¹⁴ http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf

poca confiabilidad en los informes, propensos a errores y sujetos a la interpretación individual.

- Poca agilidad. Debido a la carencia de información, la fragmentación y la manipulación manual me mantiene en un nivel de rendimiento bajo. Como dice el dicho: “Justo cuando me aprendí las respuestas me cambiaron las preguntas..”. Necesitamos de una herramienta lo suficientemente ágil que se ajuste a las necesidades del negocio.

¿Cuáles son los Beneficios de Inteligencia de Negocios?

Dentro del marco de beneficios que representa una solución de inteligencia de negocios podemos mencionar que esta nos permite:

- Manejar el crecimiento. El reto para las empresas es evolucionar, es crecer y esto significa “cambio”. Qué tan ágiles son mis procesos para enfrentar los cambios y las necesidades puntuales de la empresa.
- Control de costos. El manejo de costos es el detonador que fuerza muchas empresas a considerar una solución de inteligencia de negocios, para tener la capacidad de medir gastos y ver esto a un nivel de detalle que identifique la línea de negocio, producto, centro de costo, entre otras.
- Entender mejor los clientes. Las empresas almacenan toneladas de información valiosa relacionada a sus clientes. El reto es transformar esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a una gestión comercial que represente algún tipo de ganancia para la empresa. Ventas cruzadas, ventas incrementales, retención de clientes, anticipar nuevas oportunidades, medición de efectividad de campañas e identificar los patrones de compras y/o comportamiento de los clientes hacen de la inteligencia de negocios un elemento vital para lograr los objetivos de la empresa.
- Indicadores de gestión. Los indicadores de desempeño me permiten representar medidas enfocadas al desempeño organizacional con la capacidad de representar la estrategia organizacional en objetivos, métricas, iniciativas y tareas dirigidas a un grupo y/o individuos en la organización. Dentro de las capacidades funcionales de los indicadores de gestión podemos mencionar: el monitoreo, análisis y la administración. “Monitorea” los procesos críticos de negocio y las actividades utilizando métricas que me den una alerta sobre un problema potencial o alguna gestión que debo realizar. “Analiza” la raíz de los problemas explorando la información de múltiples perspectivas en varios niveles de detalles. “Administra” los recursos y procesos para dirigir la toma de decisiones, optimizar el desempeño. Esto nos permite tener una visión global de la empresa con la capacidad de dirigir la organización en la dirección correcta.

17.2. Anexo 2: Notas Metodológicas Servicio de Impuestos Internos (SII)

1) Cifras preliminares, las cuales podrían variar producto de rectificación por parte de los contribuyentes, o bien, por procesos de fiscalización.

2) Aquellos cuadros donde aparece un * corresponde a valores que debido a restricciones relativas a la reserva tributaria (según el Artículo 35 del Código Tributario) no son factibles de informar, pues corresponde a:

- o Un valor declarado por un número igual o inferior a 10 informantes, o
- o Casos que mediante un cálculo aritmético simple se despeje el valor de un registro con 10 o menos declarantes.

3) Un contribuyente se clasifica como empresa si cumple uno o más de los siguientes atributos:

- o Es identificado como contribuyente de 1a Categoría.
- o Presenta declaración jurada 1887.
- o Presenta declaración jurada 1827.
- o Es declarante vigente de IVA

Esta clasificación se realiza durante el segundo semestre de cada año. Si un contribuyente presenta su declaración o rectificatoria posterior a la fecha de clasificación, con nuevos antecedentes que lo categorizan como empresa, no quedará clasificado como una.

4) Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real.

5) El tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente:

SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

MICRO 1 0,01 UF a 200 UF.

MICRO 2 200,01 UF a 600 UF.

MICRO 3 600,01 UF a 2.400 UF.

PEQUEÑA 1 2.400,01 UF a 5.000 UF.

PEQUEÑA 2 5.000,01 UF a 10.000 UF.

PEQUEÑA 3 10.000,01 UF a 25.000 UF.

MEDIANA 1 25.000,01 UF a 50.000 UF.

MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.

GRANDE 1 100.000,01 UF a 200.000 UF.

GRANDE 2 200.000,01 UF a 600.000 UF.

GRANDE 3 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.

GRANDE 4 Más de 1.000.000 UF.

6) Los trabajadores y sus respectivas remuneraciones corresponden a todos aquellos trabajadores dependientes informados por sus empleadores en el formulario 1887.

7) Los trabajadores se contabilizan por empleador, por lo que aquellos con más de una relación de dependencia laboral en el año se cuentan en cada una de ellas.

8) El número de trabajadores se encuentra asociado a la dirección del domicilio o casa matriz de la empresa y no necesariamente donde el trabajador presta sus servicios.

9) La remuneración de trabajadores corresponde a la Renta Total Neta Pagada (Art. 42° N° 1, Ley de la Renta), informada mediante formulario 1887.

Todas las cifras presentadas corresponden a estimaciones a partir de información con carácter y fines tributarios, proporcionada, mediante autodeclaración, por parte de los contribuyentes, por lo que representan una aproximación a cifras económicas y estadísticas, y se encuentran sujetas a variación por rectificación del contribuyente, acción fiscalizadora de este Servicio o modificación de las convenciones utilizadas para efectuar estas estimaciones.

La información aquí contenida proviene de antecedentes obtenidos de los contribuyentes por parte del Servicio de Impuestos Internos, razón por la cual, su naturaleza es tributaria y no económica. Se deja constancia expresa que el Servicio de Impuestos Internos no asume responsabilidad alguna por la veracidad de los datos con que se ha elaborado el estudio o estadística, por lo que no otorga respecto de aquéllos garantía alguna en lo que se refiere a la exactitud, vigencia o integridad, ni asume responsabilidad de ninguna especie por el uso o aplicación que se haga de la referida información.

17.3. Anexo 3: Definiciones SBIF: Número de Deudores y Monto de sus Obligaciones

NÚMERO DE DEUDORES DEL SISTEMA BANCARIO

Instituciones financieras incluidas	Bancos Fiscalizados por la SBIF
Base de datos	Archivo C11, registros 1 y 2 del Manual de Sistemas de Información: Colocaciones, créditos contingentes, provisiones y castigos
Número de deudores	<p>Cada clasificación presenta el número neto (único rut) de deudores según sea la agrupación que se presenta, por lo que el total referido al número de deudores no corresponde a la suma de los distintos estados de la deuda en las distintas instituciones. Por ejemplo, un deudor que presenta deuda en mas de una institución bancaria será considerado como unico en el total del sistema bancario.</p>
Tipos de cartera	<p>Las carteras en función de tipo de crédito, fueron definidas como sigue:</p> <p>Cartera Comercial Efectiva</p> <ul style="list-style-type: none">. Colocaciones Comerciales excluidos factoring, leasing y créditos Ley N° 20.027. Operaciones de factoring. Leasing Comercial. Créditos para estudios superiores Ley N° 20.027 <p>Cartera Comercial Contingente</p> <ul style="list-style-type: none">. Avaluos y fianzas. Cartas de crédito del exterior confirmadas. Cartas de crédito documentarias emitidas. Boletas de garantía. Cartas de garantía interbancaria. Líneas de crédito de libre disposición comerciales. Otros compromisos de crédito - Créditos para estudios superiores Ley N° 20.027. Otros compromisos de créditos - otros. Otros créditos contingentes <p>Cartera Consumo Efectiva</p> <ul style="list-style-type: none">. Colocaciones de consumo, excluidas tarjetas de crédito y leasing. Tarjetas de crédito. Leasing consumo <p>Cartera consumo contingente</p> <ul style="list-style-type: none">. Líneas de crédito de libre disposición consumo - tarjetas de crédito. Líneas de crédito de libre disposición consumo - cuenta corriente. Líneas de crédito de libre disposición consumo - otras <p>Cartera Vivienda</p> <ul style="list-style-type: none">. Colocaciones para vivienda excluido leasing. Leasing vivienda

17.4. Anexo 4: Definiciones SBIF: Cartera Comercial por Tamaño

CARTERA COMERCIAL SEGREGADA POR TAMAÑO DE DEUDA

Instituciones financieras incluidas	Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito Fiscalizadas por la SBIF
--	--

Base de datos	Archivo D10 del Manual de Sistemas de Información: Información de Deudores Artículo 14 LGB
----------------------	--

Instrucciones normativas asociadas	Instrucciones Archivo D10 www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma_204_1.pdf Capítulo 18-5 de la RAN www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma_105_1.pdf
---	--

Tipos de deudores	El ejercicio sólo incluye Deudores Directos, calidad establecida según lo indicado en el Capítulo 12-3 de la Recopilación Actualizada de Normas
--------------------------	---



Tipos de créditos u operaciones	El ejercicio esta circunscrito a: créditos comerciales propiamente tales, operaciones financieras y créditos contingentes distintos de líneas de libre disposición. Los créditos empresariales consignados en el ejercicio son aquellos que las instituciones financieras deben informar en el archivo D10 conforme a las instrucciones del Capítulo 18-5 de la RAN. Dichas instrucciones excluyen las operaciones de leasing y factoring.
--	--

Obligaciones consignadas	<p>El ejercicio presentado incorpora las acreencias crediticias comerciales de las instituciones financieras, de acuerdo a las cláusulas de los títulos, contratos vigentes o convenios de pago posteriores correspondientes, sin perjuicio de la forma en que se encuentren registradas a nivel de la contabilidad (clasificación contable, valoraciones de activos, provisiones y castigos, etc.).</p> <p>Se excluyen del ejercicio los créditos que se ajusten a alguna de las siguientes situaciones: (a) Créditos que presenten una morosidad de 90 días o más, respecto de los cuales no aparece demostrado interés en exigírseles el cumplimiento de sus obligaciones eficazmente, o de aquellas en que la obligación no se encuentre establecida de un modo formalmente incuestionable; y (b) Cuando hayan transcurrido seis años a contar de la fecha en que el pago del crédito se hizo exigible (desde que se exigió el pago en su totalidad, cuando corresponda a créditos pagaderos en cuotas o parcialidades).</p>
---------------------------------	--

Cortes de deuda	<p>Se 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.</p> <p>El monto de deuda que se utiliza para efectos de clasificación, es el resultante del máximo valor de deuda histórica comercial disponible. Ello con el fin de conferir una mayor estabilidad al esquema de segmentación de deudores presentado.</p>
------------------------	---

Tramo de morosidad	Corresponde a una estratificación del monto adeudado de crédito que permite separar aquellos montos que aún no son exigibles (montos al día) según los pactos vigentes, de las obligaciones (o partes de ellas) que el deudor no ha cumplido (montos morosos) de acuerdo a la antigüedad de dichos incumplimientos. En el caso de créditos en cuotas con cláusula de aceleración, la morosidad de la parte que se hace exigible sin haberse cumplido el plazo de vencimiento normal originalmente previsto, quedará establecida según la fecha en que se hizo efectiva esa cláusula.
---------------------------	--

17.5. Anexo 5: Benchmark Competencia

 			
PLAN O PRODUCTO	PLAN PYME	PLAN PYME 2	PLAN EMPRESARIO
CLIENTE OBJETIVO	PG Y PJ PRODUCTIVAS	PJ NO PRODUCTIVAS	PN SOCIOS DE EMPRESAS
CUENTA CORRIENTE	2	2	2
LINEA DE CREDITO	2	-	2
TARJETA DÉBITO	2	2	2
TARJETA CREDITO	SI	-	SI
LINEA	-	-	-
SEGURO FRAUDE	-	-	-
INTERNET	SI	SI	SI
TRF MASIVAS	-	-	-
CUENTAS VISTAS	-	-	-
PAGO EN LÍNEA	-	-	-
OTROS	-	-	-
TARIFA MES	UF 0,8 - UF 0,72 - UF 0,60 - UF 0,40 (IVA INCL)	UF 1,0 - UF 0,5 - UF 0,0 (IVA INCL)	UF 0,3 - UF 0,0 (IVA INCL)
TARIFA SEMESTRAL	-	-	-
PERIODO DE GRACIA	3 Meses	3 Meses	3 Meses
DESCUENTOS	SI	SI	SI
CRITERIO DESCUENTO	0/3 ==> UF 0,80 1/3 ==> UF 0,72 2/3 ==> UF 0,60 3/3 ==> UF 0,40	0/2 ==> UF 1,0 1/2 ==> UF 0,5 2/2 ==> UF 0,0	0/2 ==> UF 0,3 2/2 ==> UF 0,0
SERVICIOS DESCUENTO	- 3 o más PAC y/o PAT. - Utilización de Tarjetas de Crédito. (Uso mínimo 10 UF). - Información Financiera Actualizada	1/2 Mantener Saldo Promedio Mensual por Cuenta Corriente Mayor o igual a UF 100 y Menor a UF 200 2/2 Mantener Saldo Promedio Mensual por Cuenta Corriente Mayor o igual a UF 200	- 3 o más PAC y/o PAT. - Utilización de Tarjetas de Crédito. (Uso mínimo 10 UF).
TARJETA DE CREDITO	- Visa Pyme - Visa Platinum Pyme	-	- Oferta TC Personas
OTROS TC	3 Cuotas Precio Contado		



PLAN O PRODUCTO	BCI EMPRESARIOS	BCI EMPRESARIOS NACE	BCI SOCIO EMPRESARIO
CLIENTE OBJETIVO	PG Y PJ PRODUCTIVAS	PG Y PJ PRODUCTIVAS Y ANTIGÜEDAD MENOR A 12 MESES	PN SOCIOS DE EMPRESAS
CUENTA CORRIENTE	2	2	1
LINEA DE CREDITO	2	2	1
TARJETA DÉBITO	2	2	
TARJETA CREDITO	SI	SI	SI
LINEA	-	-	-
SEGURO FRAUDE	-	-	-
INTERNET	SI	SI	SI
TRF MASIVAS	-	-	-
CUENTAS VISTAS	-	-	-
PAGO EN LÍNEA	-	-	-
OTROS	-	-	-
TARIFA MES	UF 0,893 - UF 0,536 - UF 0,60 - UF 0,0 (IVA INCL)	UF 0,893 - UF 0,536 - UF 0,60 - UF 0,0 (IVA INCL)	UF 0,4 - UF 0,0 (IVA INCL)
TARIFA SEMESTRAL	-	-	-
PERIODO DE GRACIA	3 Meses	12 Meses	3 Meses
DESCUENTOS	SI	SI	SI
CRITERIO DESCUENTO	0/2 ==> UF 0,893 1/2 ==> UF 0,536 2/2 ==> UF 0,000	0/2 ==> UF 0,893 1/2 ==> UF 0,536 2/2 ==> UF 0,000	0/1 ==> UF 0,4 1/1 ==> UF 0,0
SERVICIOS DESCUENTO	<p>1. Cumplir alguno de los Siguietes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carpeta Tributaria ingresada en el Banco incluyendo: último balance actualizado e IVAs. - Tener 12 meses de venta (IVAs). <p>2. Punto anterior mas alguno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Tener alguno de los siguientes productos vigentes y sin mora: <ul style="list-style-type: none"> - Créditos Comerciales moneda nacional o extranjera - Boletas de Garantía - Leasing - Factoring - Se excluyen colocaciones renegociadas y líneas rotativas como Línea Sobregiro y Tarjeta de Crédito ii. Haber usado el producto Pago de Nómina en línea el último mes. iii. Tener saldos vista promedio igual o mayor a \$10.000.000 durante el mes 	<p>1. Cumplir alguno de los Siguietes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carpeta Tributaria ingresada en el Banco incluyendo: último balance actualizado e IVAs. - Tener 12 meses de venta (IVAs). <p>2. Punto anterior mas alguno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Tener alguno de los siguientes productos vigentes y sin mora: <ul style="list-style-type: none"> - Créditos Comerciales moneda nacional o extranjera - Boletas de Garantía - Leasing - Factoring - Se excluyen colocaciones renegociadas y líneas rotativas como Línea Sobregiro y Tarjeta de Crédito ii. Haber usado el producto Pago de Nómina en línea el último mes. iii. Tener saldos vista promedio igual o mayor a \$10.000.000 durante el mes 	Tener abonos mensuales mayores o iguales a \$1.000.000 sin incluir devolución de comisiones.
TARJETA DE CREDITO	- Tarjeta de Crédito Empresario	- Tarjeta de Crédito Empresario	- Tarjeta de Crédito Bci / AAdvantage
OTROS TC	Cashback \$30.000		



BancoEstado[®]

PLAN O PRODUCTO	PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	PLAN 4
CLIENTE OBJETIVO	PG Y PJ PRODUCTIVAS			
CUENTA CORRIENTE	1	1	1	1
LINEA DE CREDITO	-	1	-	1
TARJETA DÉBITO	-	-	-	-
TARJETA CREDITO	-	-	SI	SI
LINEA	-	-	-	-
SEGURO FRAUDE	-	-	-	-
INTERNET	SI	SI	SI	SI
TRF MASIVAS	-	-	-	-
CUENTAS VISTAS	-	-	-	-
PAGO EN LÍNEA	-	-	-	-
OTROS	-	-	-	-
TARIFA MES	UF 1,6 - UF 1,0 - UF 0,60 - UF 0,3 - UF 0,0 (+IVA)	UF 0,8 - UF 0,6 - UF 0,40 - UF 0,2 - UF 0,0 (+IVA)	UF 0,8 - UF 0,6 - UF 0,40 - UF 0,2 - UF 0,0 (+IVA)	UF 0,5 - UF 0,3 - UF 0,2 - UF 0,1 - UF 0,0 (+IVA)
TARIFA SEMESTRAL	-	-	-	-
PERIODO DE GRACIA	-	-	-	-
DESCUENTOS	-	-	-	-
CRITERIO DESCUENTO	1 ==> UF 1,6 2 ==> UF 1,0 3 ==> UF 0,6 4 ==> UF 0,3 5 ==> UF 0,0 (+IVA)	1 ==> UF 0,8 2 ==> UF 0,6 3 ==> UF 0,4 4 ==> UF 0,2 5 ==> UF 0,0 (+IVA)	1 ==> UF 0,8 2 ==> UF 0,6 3 ==> UF 0,4 4 ==> UF 0,2 5 ==> UF 0,0 (+IVA)	1 ==> UF 0,5 2 ==> UF 0,3 3 ==> UF 0,2 4 ==> UF 0,1 5 ==> UF 0,0 (+IVA)
SERVICIOS DESCUENTO	Saldo Prom.			
TARJETA DE CREDITO	-	-	Visa MYPE	
OTROS TC	-	-	-	-



PLAN O PRODUCTO	PLAN ATREVETE	PLAN PYME	PLAN EMPRESARIO LATAM PASS	PLAN EMPRESA BLACK
CLIENTE OBJETIVO	PG Y PJ PRODUCTIVAS Y ANTIGÜEDAD MENOR A 12 MESES	PG Y PJ PRODUCTIVAS	PG	PG Y PJ PRODUCTIVAS
CUENTA CORRIENTE	1	2 (1 Dólar o Euro)	2 (1 Dólar o Euro)	2 (1 Dólar o Euro)
LÍNEA DE CRÉDITO	-	2 (1 Dólar)	2 (1 Dólar)	2 (1 Dólar)
TARJETA DÉBITO	1	2	2	2
TARJETA CRÉDITO	-	SI	SI	SI
LÍNEA	-	-	-	-
SEGURO FRAUDE	-	-	-	-
INTERNET	SI	SI	SI	SI
TRF MASIVAS	-	-	-	-
CUENTAS VISTAS	-	-	-	-
PAGO EN LÍNEA	-	-	-	-
OTROS		Sitio Web Gratis Santander Trade Portal Empleo		Sitio Web Gratis Santander Trade Portal Empleo 20% Descuento Tasa Primer Credito
TARIFA MES	UF 0,26 IVA incl.	UF 0,79 IVA incl.	UF 0,49 IVA incl.	UF 0,89 IVA incl.
TARIFA SEMESTRAL	-	-	-	-
PERIODO DE GRACIA	-	-	-	-
DESCUENTOS	-	-	-	-
CRITERIO DESCUENTO	-	-	-	-
SERVICIOS DESCUENTO	-	-	-	-
TARJETA DE CRÉDITO	-	Santander Empresas LATAM Pass	WorldMember Business LATAM Pass Santander Empresas LATAM Pass	
OTROS TC	-	6 Cuotas Precio Contado	-	-

17.6. Anexo 6: Estimación Lineal Proyección Demanda

Colocaciones Comerciales Pyme:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,98187836
Coefficiente de determinación R ²	0,964085113
R ² ajustado	0,955106392
Error típico	455,9403916
Observaciones	6

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	22321172,48	22321172,48	107,3744291	0,000489615
Residuos	4	831526,5627	207881,6407		
Total	5	23152699,04			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	-2262823,979	219452,6521	-10,31121728	0,000499067	-2872122,22	-1653525,737	-2872122,22	-1653525,737
Variable X 1	1129,3784	108,9906	10,36216334	0,000489615	826,771982	1431,984818	826,771982	1431,984818

Cantidad Pequeñas Empresas:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,986005323
Coefficiente de determinación R ²	0,972206497
R ² ajustado	0,965258122
Error típico	10711,44124
Observaciones	6

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	16053548641	16053548641	139,9185284	0,000292406
Residuos	4	458939893,9	114734973,5		
Total	5	16512488535			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	-60726384,38	5155617,339	-11,7786834	0,000297289	-75040672,91	-46412095,86	-75040672,91	-46412095,86
Variable X 1	30287,71429	2560,524204	11,82871626	0,000292406	23178,55939	37396,86918	23178,55939	37396,86918

Cantidad Medianas Empresas:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,992908506
Coefficiente de determinación R ²	0,985867301
R ² ajustado	0,982334126
Error típico	633,3104444
Observaciones	6

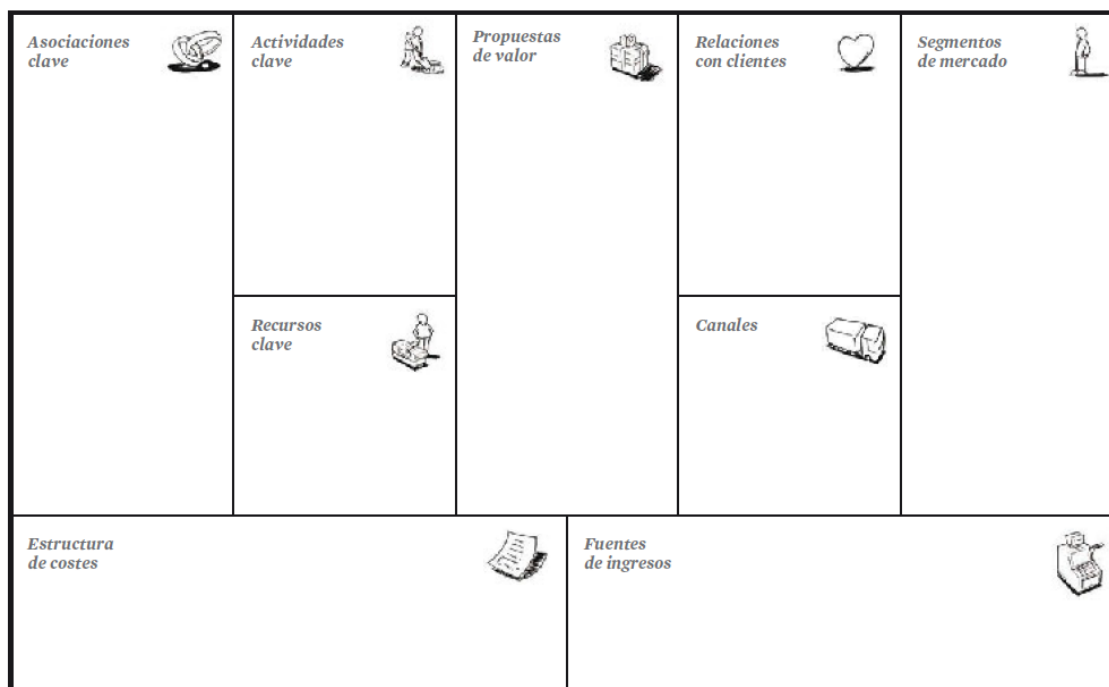
ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	111914572,9	111914572,9	279,0315687	7,52556E-05
Residuos	4	1604328,476	401082,119		
Total	5	113518901,3			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	-5052391,19	304824,1814	-16,57477162	7,76059E-05	-5898718,797	-4206063,584	-5898718,797	-4206063,584
Variable X 1	2528,857143	151,3901524	16,70423805	7,52556E-05	2108,530695	2949,18359	2108,530695	2949,18359

17.7. Anexo 7: Lienzo de Modelo de Negocios

A modo de simplificar la forma de visualizar un modelo de negocios se utiliza la propuesta por los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro Business Model Generation (2010). El modelo se presenta como un lienzo con los siguientes módulos:



Plantilla para el lienzo del modelo de negocios

- **Segmentos de mercado:** en este apartado se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- **Propuestas de valor:** el objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante atractivas propuestas de valor.
- **Canales:** las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- **Relaciones con los clientes:** las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado.
- **Fuentes de ingresos:** las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- **Recursos clave:** son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar valor a los clientes.
- **Actividades clave:** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- **Asociaciones clave:** algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- **Estructura de costes:** los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

17.8. Anexo 8: Sueldos por Carreras

Carreras	Años de Experiencia Laboral				
	1	5	10	15	20
Ingeniería Civil ⁵	\$1.165.289	\$1.940.425	\$2.909.346	\$3.490.015	\$3.998.392
Ingeniería Civil Eléctrica	\$1.289.105	\$2.065.692	\$3.036.424	\$3.259.703	\$3.623.706
Ingeniería Civil en Computación	\$1.096.948	\$1.682.774	\$2.415.057	\$2.805.828	\$3.153.160
Ingeniería Civil Industrial	\$1.167.530	\$1.997.077	\$2.934.012	\$3.595.194	\$4.123.112
Ingeniería Civil Mecánica	\$1.059.475	\$1.903.996	\$2.859.647	\$3.634.881	\$4.206.955
Ingeniería Civil Química	\$975.478	\$1.882.471	\$3.016.213	\$3.255.438	\$3.674.999
Ingeniería Comercial	\$1.036.022	\$1.704.693	\$2.540.532	\$3.052.075	\$3.492.986
Ingeniería Ejecución Eléctrica	\$867.405	\$1.422.227	\$1.880.803	\$2.101.474	\$2.282.077
Ingeniería Ejecución en Administración	\$826.521	\$1.053.974	\$1.413.220	\$1.868.611	\$2.122.645
Ingeniería Ejecución Industrial	\$981.657	\$1.522.462	\$1.898.468	\$2.011.226	\$2.176.740
Ingeniería Ejecución Informática	\$867.405	\$1.303.313	\$1.748.197	\$2.032.709	\$2.257.345
Ingeniería Ejecución Mecánica	\$826.521	\$1.296.922	\$1.684.924	\$2.006.790	\$2.392.477
Ingeniería en Información y Control de Gestión	\$902.652	\$1.760.464	\$2.245.967	\$2.581.586	\$2.808.351

Estudio de Sueldos 2016 de Conexión Ingenieros