



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA.

“Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.”

CARLOS HUMBERTO GODOI SAEZ.

2011



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA.

“Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.”

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL.**

PROFESOR GUÍA: Sr. Fernando Gustavo Urrea Jara.

CARLOS HUMBERTO GODOI SÁEZ.

2011

**MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL TUBO DE NEGOCIOS EN EL CUMPLIMIENTO DE
LAS METAS COMERCIALES EN LA PLATAFORMA DE PEQUEÑA EMPRESA DE
BANCOESTADO SUCURSAL TEMUCO**

CARLOS HUMBERTO GODOI SÁEZ.

2011

COMISIÓN EXAMINADORA.

FERNANDO GUSTAVO URRA JARA.

Profesor Guía.

Mauricio Saravia Villegas.

Profesor Examinador

Yorka Uribe Díaz.

Profesor Examinador

Nota Trabajo Escrito:

Nota Examen:

Nota Final:

Resumen.

La movilidad y el modelo del mercado actual han provocado cambios en la estructura de las empresas. Donde el cliente se está ubicando en el centro de las estrategias, con sus gustos, preferencias y satisfacciones. Comportándose como el corazón que guía y mueve sus objetivos. Tomando un mayor realce dentro de los mercados el enfoque de “marketing relacional”. El que está siendo ejecutado por algunas entidades bancarias chilenas, quienes debieron cambiar el centro de sus objetivos debido a la reestructuración de los mercados, el avance acrecentado de la tecnología y la competencia verdaderamente feroz que existen entre las 27 entidades bancarias existentes en el país.

BancoEstado es la única entidad bancaria pública, que busca rentabilidad y a la vez contribuir al crecimiento económico y desarrollo social de los chilenos. Planteando en el plan estratégico y transformarse en un banco público de clase mundial, que prioriza la integración social a través de la bancarización. Formulando la implementación de cuatro focos estratégicos que permitan entregar la oferta de valor al cliente. Dentro de ellos está “El Tubo de Negocios”, que fue implementado en la Plataforma de Pequeñas Empresas en el año 2003.

Esta investigación está orientada a efectuar un seguimiento del Tubo de Negocios para ver la efectividad de este en el cumplimiento de las metas comerciales de pequeña empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

La investigación arrojó que el Tubo de Negocios fue una herramienta efectiva en el cumplimiento de las metas comerciales de la Plataforma de Pequeña Empresa. Si bien es cierto al inicio del estudio las metas no fueron cumplidas en un 100% un cambio de estrategia ayudó a que al término del mes de Junio la totalidad de los ejecutivos cumplieron con los objetivos puestos por la subgerencia “un superávit en las metas del I semestre del año 2011”.

Concluyendo que el Tubo de Negocios fue una herramienta que constituyó un aporte para la gestión de los ejecutivos sobre el cliente, permitiendo una cercanía rentable con ellos y el logró de los objetivos estratégicos de la empresa.

Índice.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCION.....	1
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4

CAPÍTULO 2 ANTECEDENTES GENERALES

2. ANTECEDENTES GENERALES.....	5
2.1 ENFOQUE MARKETING HOLISTICO.....	5
2.1.1 <i>Marketing Relacional</i>	6
2.1.2 <i>Comparación entre marketing relacional y marketing tradicional</i>	7
2.1.3 <i>Marketing uno a uno, una herramienta para el marketing relacional</i>	10
2.1.4 <i>Influencia de la tecnología en el Marketing relacional</i>	11
2.2 TUBO DE NEGOCIOS.....	12
2.3 DESCRIPCION ENTIDAD BANCARIA BANCOESTADO.....	16
2.3.1 <i>Lineamiento Estratégico</i>	17
2.3.2 <i>Mapa Estratégico 2011-2014</i>	19
2.3.3 <i>Indicadores comerciales BancoEstado</i>	23
2.3.4 <i>Indicadores Gestión de Ofertas</i>	24

2.4 DESCRIPCIÓN PLATAFORMA DE PEQUEÑAS EMPRESAS BANCOESTADO.....	24
2.4.1 <i>Tubo de negocios en plataforma de pequeñas empresas, parte del proceso de transformación en la entidad bancaria.....</i>	30
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA	
3. METODOLOGÍA.....	34
3.1 PUESTOS DE TRABAJO.....	35
3.1.1 <i>Jefe de plataforma de pequeña empresa.....</i>	35
3.1.2 <i>Ejecutivo de negocios de pequeña empresa.....</i>	36
3.1.3 <i>Asistente de comercial de pequeña empresa.....</i>	37
3.2 PROGRAMAS Y SISTEMA BANCARIO DE LA PLATAFORMA DE PEQUEÑA EMPRESA.....	41
3.2.1 <i>Pantalla Universal (PU).....</i>	41
3.2.2 <i>Pantalla Administrativa.....</i>	42
3.2.3 <i>Mercado Capital.....</i>	42
3.2.4 <i>Cobranzas.....</i>	42
3.3 PRODUCTOS A REGISTRAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS RESTOS DE LA PLATAFORMA DE PEQUEÑAS EMPRESAS.....	43
3.3.1 <i>Cuenta Corriente Pequeña Empresa.....</i>	43
3.3.2 <i>Línea Multiproducto (LMP) Pequeña Empresa.....</i>	52
3.3.3 <i>Crédito Comercial Pequeña Empresa.....</i>	58
3.3.4 <i>Estructura de Precios Pequeña Empresa.....</i>	62
3.4 OTORGAMIENTO DE CREDITOS SEGMENTO PEQUEÑA EMPRESA.....	66

CAPITULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4. RESULTADO Y DISCUSIONES.....	80
<i>4.1 Extracto del Tubo de Negocios correspondiente al segundo trimestre del año 2011.....</i>	<i>80</i>
<i>4.2 Porcentaje de colocaciones sin éxito durante el periodo en estudio abril-junio.....</i>	<i>96</i>
<i>4.3 Meta mensual y trimestral de los productos en estudio.....</i>	<i>97</i>

CAPITULO 5 CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES.....	103
----------------------	-----

CAPITULO 6 BIBLIOGRAFÍA

6. BIBLIOGRAFÍA.....	107
----------------------	-----

ANEXOS

ANEXO A.....	108
<i>A.1 CPN (Centro de Procesos Nacionales).....</i>	<i>108</i>
<i>A.2 Fondo Garantía FOGAPE.....</i>	<i>112</i>
<i>A.3 Tubo de Negocios Pequeña Empresa, II Trimestre 2011.....</i>	<i>114</i>

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del marketing Holístico.....	5
Figura 2: Fuerzas que han influido en la aparición del marketing uno a uno.....	11
Figura 3: Ejes centrales para la formación de los lineamientos y focos estratégicos.....	18
Figura 4. Mapa estratégico BancoEstado 2011-2014.....	22
Figura 5: Portada y Plataforma universal BancoEstado.....	41
Figura 6: Verificar línea Multiproducto activa en Plataforma Universal.....	55
Figura 7: Verificar el numero.....	55
Figura 8: Registro del numero de la línea Multiproducto.....	56
Figura 9: Flujo de otorgamiento crédito pequeña empresa.....	67
Figura 10: Ingreso del código del producto.....	68
Figura 11: Ingreso de datos básicos para el curse.....	69
Figura 12: Primera página del curse.....	70
Figura 13: Antecedentes del crédito Fogape.....	71
Figura 14: Selección tipo de Pagare.....	73
Figura 15: Selección pagare con garantía Fogape.....	73
Figura 16: Crédito sin pagare asociado.....	73
Figura 17: Tipo y valor de seguros asociados.....	74
Figura 18: Calendario de tipo automático de pago de cuotas.....	75
Figura 19: Ingreso de Avals y Apoderados.....	76
Figura 20: Ingreso Modo de desembolso de la operación.....	77
Figura 21: Cuadro Resumen del Crédito.....	78

Figura 22: Impresión de documentos, el crédito fue cursado satisfactoriamente.....	79
Figura 23: Porcentaje de colocaciones sin éxito durante el periodo estudiado.....	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación entre 4P Marketing Tradicional y 4C Marketing Relacional.....	7
Tabla 2: Comparación entre Marketing de Transacción con marketing de relación.....	9
Tabla 3: Tubo de Negocios.....	15
Tabla 4: Check list apertura de cuenta corriente persona jurídica.....	45
Tabla 5: Check list apertura de cuenta corriente persona jurídica.....	47
Tabla 6: Check list apertura línea Multiproducto (LMP) Pequeña Empresa.....	57
Tabla 7: Check list crédito comercial pequeña empresa corto plazo	60
Tabla 8: Check list crédito comercial pequeña empresa largo plazo.....	61
Tabla 9: Tasa de interés pequeña empresa.....	65
Tabla 10: Tubo de Negocios mes de abril Ejecutivo Marcela Espinoza.....	81
Tabla 11: Tubo de Negocios mes de abril Ejecutivo Moisés Jofre.....	82
Tabla 12: Tubo de Negocios mes de abril Ejecutivo Jimmy Parra.....	83
Tabla 13: Tubo de Negocios mes de abril Ejecutivo Natalia Tighe.....	84
Tabla 14: Tubo de Negocios mes de abril Ejecutivo Christian Valdebenito.....	85
Tabla 15: Tubo de Negocios mes de mayo Ejecutivo Marcela Espinoza.....	86
Tabla 16: Tubo de Negocios mes de mayo Ejecutivo Moises Jofre.....	87
Tabla 17: Tubo de Negocios mes de mayo Ejecutivo Jimmy Parra.....	88
Tabla 18: Tubo de Negocios mes de mayo Ejecutivo Natalia Tighe.....	89
Tabla 19: Tubo de Negocios mes de mayo Ejecutivo Christian Valdebenito.....	90
Tabla 20: Tubo de Negocios mes de junio Ejecutivo Marcela Espinoza.....	91
Tabla 21: Tubo de Negocios mes de junio Ejecutivo Moises Jofre.....	92

Tabla 22: Tubo de Negocios mes de junio Ejecutivo Jimy Parra.....	93
Tabla 23: Tubo de Negocios mes de junio Ejecutivo Natalia Tighe.....	94
Tabla 24: Tubo de Negocios mes de junio Ejecutivo Christian Valdebenito.....	95
Tabla 25: Resumen de metas comerciales por EDN cierre mes de marzo y saldo comercial mes de abril.....	97
Tabla 26: Resumen de metas comerciales por EDN cierre mes de abril y saldo comercial mes de mayo.....	99
Tabla 27: Resumen de metas comerciales por EDN cierre mes de mayo y saldo comercial mes de junio.....	101

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN.

1. INTRODUCCIÓN.

El cumplimiento del rol social de BancoEstado se concreta en su responsabilidad social empresarial, enfocada a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la inclusión de todos los sectores sociales en el sistema financiero.

Como entidad pública, de todos y para todos los chilenos, BancoEstado prioriza su gestión comercial con impacto social. Es decir, trabaja en función de aquellas acciones que inciden directamente en mejorar las condiciones de vida de millones de chilenos que pueden ingresar al sistema financiero e integrarse a la modernidad mediante la utilización de los servicios de este rubro.

Para desarrollar a cabalidad este rol requiere realizar una gestión bancaria de excelencia, eficiente, moderna y competitiva. En este proceso es clave la modernización continua en la atención de personas, la maximización del retorno para el Estado de Chile, el respeto por el medio ambiente y la adecuada comunicación con sus distintos grupos de interés.

BancoEstado trabaja en distintos ámbitos, en los que se destaca la Bancarización, la generación de servicios financieros con gran cobertura nacional, y la elaboración de proyectos emblemáticos que permiten a las personas contar con un mejor banco. Cuando se habla de bancarización quiere decir, que cada chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollar, es la misión del banco, es por ello que busca que todos los chilenos mejoren su calidad de vida, además BancoEstado posee la red más extensa de cobertura a lo largo del país.

BancoEstado tiene un compromiso con todos los chilenos y todas las chilenas y que es realizar una gestión comercial con impacto social, lo cual debe llevar los siguientes lineamientos: universal, inclusivo (completa cobertura nacional), con alto impacto social, orientado al cliente, rentable, eficiente, relevante, moderno, innovador, con responsabilidad social, con una gestión ética, etc.

BancoEstado trabaja en función de aquellas acciones que inciden directamente en mejorar las condiciones de vida de millones de chilenos que pueden ingresar al sistema financiero, priorizando su gestión comercial con impacto social.

Es por esto que en el año 2003 BancoEstado pone en marcha un nuevo plan estratégico, donde pretende brindar una atención de alta calidad y cobertura en todo el territorio, con servicios financieros masivos, modernos y de bajo costo además de una atención más personalizada y de mejor calidad. Utilizando como foco estratégico el “Tubo de Negocios”, los medios de pago, la multicanalidad, la segmentación, carterización, etc. Logrando con ellos transformarse en un banco público de clase mundial, que prioriza la integración social a través de la bancarización contribuyendo al crecimiento económico y desarrollo social.

En el segundo trimestre del año 2003 la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco, comenzó con la implementación de una herramienta estratégica ya antes mencionada llamada “Tubo de Negocios”, que nació para enriquecer la forma de relacionarse con los clientes, permitiendo administrar las relaciones con ellos, situándolos al centro de las actividades comerciales y de servicio que posee el banco. Ayudando a mejorar la gestión comercial en los ámbitos de organización, planificación, conocimiento y optimización del contacto con el cliente. Coordinando todos los recursos disponibles para poder conseguir los objetivos de la plataforma.

La realización del trabajo de título, bajo la modalidad de Practica controlada, desarrollada en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco permitirá realizar un seguimiento del “Tubo de Negocios” y de esta forma ver el impacto que tiene este en el cumplimiento de las metas comerciales .

En el presente informe se dará a conocer la problemática que se desarrollará durante el periodo de práctica y que tienen relación con el objetivo general y los objetivos específicos propuestos para la realización del trabajo de título.

1.1 Descripción del Problema.

El gran objetivo de una empresa es alcanzar rentabilidad, por ello esta entidad bancaria desea tener un mayor impacto social con una rentabilidad razonable, realizando una modernización continúa en la atención de sus clientes. Es aquí donde juega un papel fundamental la implementación del Tubo de Negocios en la Plataforma de Pequeñas Empresas de Banco Estado

sucursal Temuco. El tubo de negocios es una herramienta que permite almacenar y hacer un seguimiento de las operaciones posibles de darse, en este tubo se indica el estado de las propuestas como por ejemplo: evaluación de riesgo, tipo de crédito (corto ó largo plazo) tipo de cliente (nuevo-antiguo) si está aprobado ó en evaluación, etc.

El tubo de negocios permite conocer a los clientes, conocer sus necesidades potenciando más la relación y atención hacia ellos y esto se ve reflejado en la generación de ofertas adecuadas a sus necesidades específicas. Siendo más que un programa y una herramienta de trabajo, una estrategia para todo el equipo de la Plataforma de Pequeña Empresa, que busca mayor eficiencia con productos y servicios financieros de excelencia.

La plataforma de pequeñas empresas trabaja con un conjunto de indicadores que ayudan a medir el cumplimiento de metas de cada plataforma a lo largo del país durante el año. Clasificando los indicadores en stock de colocaciones, margen operacional neto, clientes activos, cruce, calidad e impecabilidad. El Tubo de Negocios influye directamente en ellos, ya que proporciona una constante retroalimentación entre la Plataforma y los clientes de esta.

La implementación del Tubo de Negocios realizada en la Plataforma de P.E. en la sucursal BancoEstado Temuco pretende contribuir en el impacto del cumplimiento de metas de dicha Plataforma, debido al constante seguimiento por parte del jefe de la Plataforma en conjunto con su equipo de Ejecutivos de Negocios.

Hay que tener en cuenta que desde la implementación del Tubo de Negocios no se ha efectuado un seguimiento en dicha Plataforma lo que será materia a analizar en el presente estudio.

En este trabajo se realizará un seguimiento detallado del Tubo de Negocios, dicho seguimiento pretende medir la efectividad de esta herramienta en el cumplimiento de las metas comerciales de la Plataforma de Pequeña Empresa sucursal Temuco.

1.2 Objetivos generales y específicos.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Medir la efectividad del “Tubo de Negocios” en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado Sucursal Temuco.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un seguimiento de las acciones realizadas por el Tubo de Negocios en un plazo definido por la Plataforma de Pequeña Empresa, periodo Abril-Junio del año 2011.
- Registrar el logro de metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa apoyadas por el Tubo de Negocios.
- Conocer los productos que participan en el Tubo de Negocios, para tener un dominio sobre los servicios que entrega la Plataforma de P.E.
- Conocer el sistema bancario, estudiar la información disponible sobre programas que se utilizan en la Plataforma de Pequeñas Empresas.
- Sugerir estrategias alternativas para mejorar la efectividad del Tubo de Negocios y de esta forma satisfacer la demanda de los clientes de Pequeña Empresa.

CAPÍTULO 2
ANTECEDENTES GENERALES.

2. ANTECEDENTES GENERALES.

Para un entendimiento más exacto del tema se da a conocer algunos enfoques de marketing en los que se sustenta esta investigación.

2.1 Enfoque de Marketing holístico.

En las últimas décadas aparecieron nuevas fuerzas que llevaron a las empresas a cambiar o reestructurar sus enfoques en la comercialización. Las crisis y las nuevas exigencias en los mercados han repercutido en los cambios estructurales que han debido efectuar las empresas dentro de sus objetivos de ventas. Donde actualmente se está llevando una comercialización centrada en los clientes y de forjar una relación a largo plazo con ellos, para lograr establecer lazos durante todo el ciclo económico. Adaptándose hoy en día una perspectiva amplia e integrada del marketing, que se describe como marketing holístico, que según Kotler y Keller (2006) se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de comercialización reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. Estando formado este enfoque por cuatro dimensiones, marketing interno, marketing integrado, marketing relacional y marketing socialmente responsable (ver Figura 1).

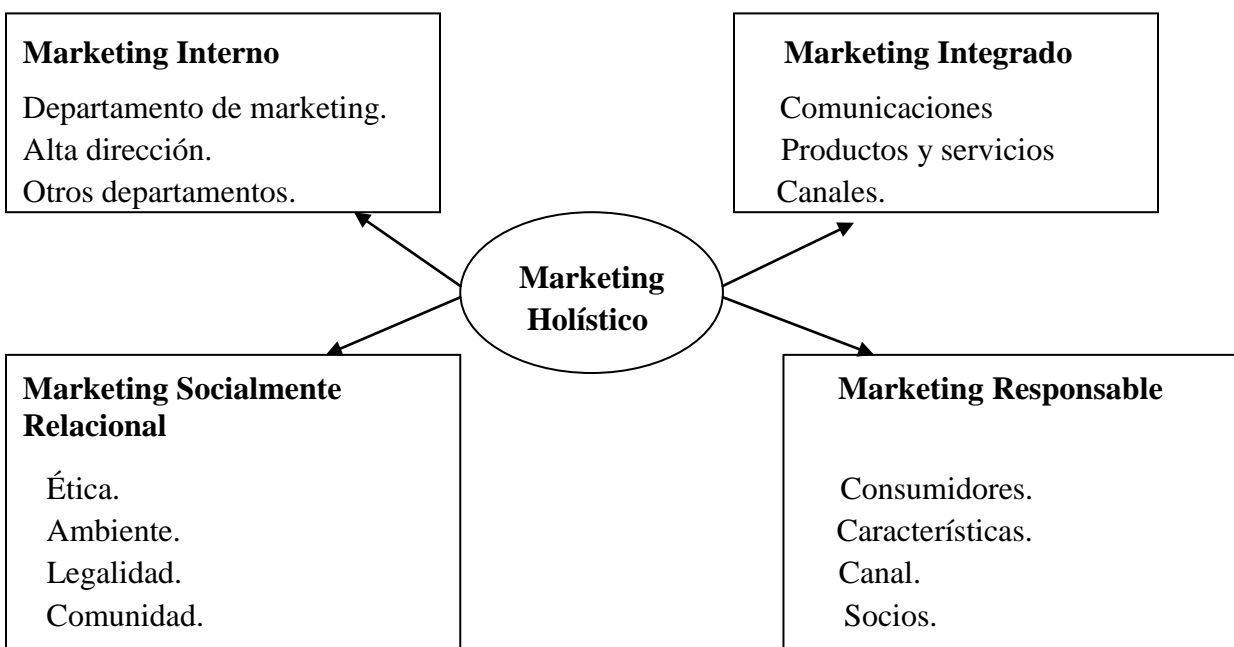


Figura 1. Componentes del marketing holístico.

2.1.1 Marketing relacional.

El marketing se define según Lamb *et al.* (2006), como una función organizacional y una serie de procesos que se emplean para crear, comunicar, entregar valor al cliente y así administrar las relaciones con ellos de manera que satisfagan las metas individuales y la de las empresas. Antiguamente las empresas empleaban un marketing tradicional, el que enfatiza en la adquisición de más clientes, tratando de rentabilizar cada operación con ellos (Chiesa De Negri, 2009). Pero en la actualidad con la evolución de los mercados, de los clientes y de la tecnología se está cambiando de un marketing tradicional de conquista a un marketing relacional de fidelización (Chiesa De Negri, 2009).

Actualmente según Kotler (2002), muchas empresas no están tratando de efectuar una venta inmediata, sino de forjar una relación proveedor-cliente duradera, demostrando que a largo plazo, puede la entidad satisfacer mejor que nadie las necesidades de la cuenta. Dándose más importancia al marketing relacional que al marketing de transacciones, debido al mercado dinámico y flexible que se está viviendo hoy en día, donde cada vez más los objetivos estratégicos de una empresa giran en torno al cliente y sus gustos, ya que no si posee satisfacción por un producto o servicio adquirido, este es contabilizado como una venta a favor para la competencia. Si ocurriera el caso contrario, donde se logran satisfacer sus necesidades, la posibilidad de estar con él durante todo su ciclo económico es ampliamente mayor. El marketing relacional se enfoca como un proceso interactivo en que la construcción de relaciones representa una importante piedra angular. Sin embargo existen dos grandes escuelas de pensamiento. La primera sugiere que el dominio de la comercialización se defina no solo en torno a un mercado, sino también a la relación de comercialización (transacciones repetidas en el mercado). Y la segunda escuela considera que el punto focal de la comercialización es la relación y los elementos que intervienen en el establecimiento y gestión de esta (Baker *etal.*, 1998).

Definiendo Kotler y Keller (2006) al marketing relacional como aquel marketing que busca poder realizar relaciones sólidas y perdurables con sus clientes, para poder efectuar transacciones no sólo basadas en ventas sino también en el conocimiento y gustos de él, para así poder permanecer durante todo su ciclo económico. Teniendo como objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo. Debido a que actualmente las necesidades y requerimientos de los

clientes están cambiando volátilmente, utilizando una comercialización centradas en él, tratando de fidelizarlo en cada transacción ejecutada. Creando fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre ambas partes.

2.1.2 Comparación entre marketing relacional y marketing tradicional.

El marketing relacional se preocupa por cultivar y estrechar una relación larga y fructífera entre el cliente y la empresa. Creando, fortaleciendo y manteniendo las relaciones entre ellos, impulsadas por el enorme poder y difusión de la tecnología que existe en la actualidad. Este marketing, como muestra la Tabla 1, se basa en las 4C en comparación del marketing tradicional que se simplifica en las 4P. Reflejando que la atención de los productos y las empresas como unidades de análisis es desplazada a las personas, organizaciones y los procesos sociales que unen los actores que participan en la relación generada. Basándose el proceso de comercialización a parte de la orientación y el paradigma en otros dos conceptos importantes: la promesa y la confianza (Baker *et al.*, 1998).

Tabla 1 Comparación entre 4P marketing tradicional y 4C marketing relacional.

Marketing relacional.		Marketing relacional.	
4P'S	Producto	Cliente	4C'S
	Precio	Características	
	Distribución	Canal	
	Promoción	Comunicación	

Fuente: Baker *et al.*, 1998

El marketing de relaciones ha sido una de los acontecimientos más importantes que ha generado la ciencia sobre el marketing moderno (Payne y Holt, 2001). Sus principios básicos son informar, invertir, individualizar, interaccionar, integrar y tener intención de crear una relación con el cliente, con el fin de conservar e incrementar el negocio (Kotler y Keller, 2006).

Existen diferencias notorias entre el marketing tradicional que se preocupa de fabricar y vender y el marketing relacional que busca detectar clientes y responderles.

Describiéndose en la Tabla 2 cada una de ellas. Reflejando notoriamente la evolución de la comercialización al cliente, pero sin dejar de lado lo fundamental ella, que es lograr realizar la transacción, entregando esta rentabilidad a la empresa (Baker *et al.*, 1998).

Tabla 2 Comparación entre marketing de transacción con marketing de relación.

Marketing de transacciones	Marketing de relación
Empresa realiza el trato y desaparece	Empresa negocia una situación ganar-ganar y se mantiene en torno a un recurso para obtener mejoras.
Subida de precios	Promover el valor
A corto plazo pensar y actuar	A largo plazo pensar y actuar.
Construir el negocio en las ofertas	Construir el negocio en las relaciones.
Conseguir nuevos clientes	Mantener todos los clientes
Ninguna estructura de negocio en curso.	Estructura creada para apoyar la relación.
Centrada en la venta.	Centrada en la relación con los clientes.
Empatía a corto plazo.	Empatía y relación a largo plazo.
Incentivos para hacer la oferta.	Incentivos para la relación a largo plazo.
Fundación de venta hablar y vender.	Fundación de ingresos es la confianza.
Carrera por un resultado “la venta”.	Carrera rápida, fuerte, de resultados seguros y perdurables construida a través de de la relación.
Soporte post-venta visto como costo.	Soporte post-venta visto como inversión.
Enfocado en el producto - servicio.	Centrada en expectativas de la gente y percepción.
El acuerdo es el fin. La búsqueda de la oferta.	La venta es sólo el comienzo. En busca de la relación a largo plazo y los resultados.

Fuente: (Baker *etal.*, 1998)

2.1.3 Marketing uno a uno, una herramienta para el marketing relacional.

El marketing uno a uno el cual se define por Lamb (2006) como un método de marketing individualizado para establecer relaciones a largo plazo, personalizadas y redituables con cada cliente. Tiene como meta reducir costos a través de la retención del cliente e incrementar ingresos mediante la lealtad del él. Es una herramienta para el marketing relación, debido a que permite efectuar acciones personalizadas para cada cliente, mirando a un grupo de cliente no como un todo, si no como un conjunto de personas que poseen gustos, creencias, tendencias, tiempo y niveles de satisfacción diferente. El desafío que tenía el marketing uno a uno era poder combinar la información del cliente derivada de la tecnología de base de datos, con comunicación de marketing atractivas. Actualmente el incremento de las comunicaciones personalizadas ha permitido a los negocios personalizar los mensajes para sus clientes, buscando oportunidades para comunicarse individualmente con ellos. Es aquí donde se complementa el marketing relacional con el marketing uno a uno .Si bien ambos giran en torno al cliente y no a las transacciones, este último no busca poder adquirir una relación de largo plazo con el cliente, pero permite que ello se pueda realizar al tratar al cliente individualmente y hacerlo sentir único y al complementarse esto con diálogos que enfatizan la comunicación y la fidelidad del cliente con la empresa se genera el marketing relacional, que es apoyado por la tecnología que existe actualmente y con el marketing uno a uno. Los que le otorgan a la empresa un conocimiento específico de cada uno de sus clientes. Las cinco fuerzas que impulsaron el desarrollo del marketing uno a uno enfatizan en el mismo núcleo que desarrollo el marketing relacional, donde se muestra en la Figura 2 cada una de ellas, las que han ayudado a conformar el nuevo enfoque, que incluye los factores de pertenecer a una sociedad más diversa, clientes más exigentes escasos de tiempo, una declinación en lealtad a la marca, la explosión de nuevas alternativas de medios y la demanda de responsabilidad del marketing (Lamb, 2006).

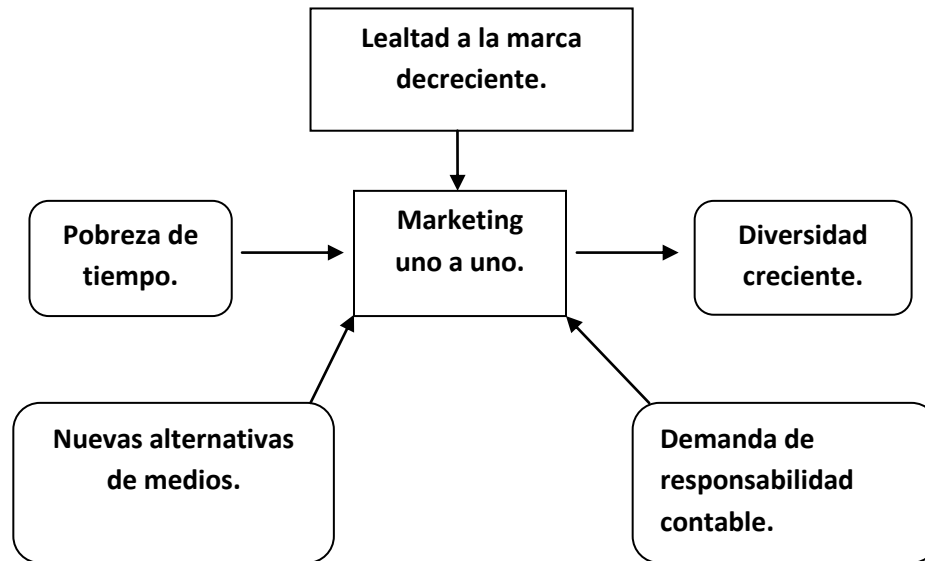


Figura 2 Fuerzas que han influido en la aparición del marketing uno a uno.

2.1.4 Influencia de la tecnología en el marketing relacional.

En el Marketing según, Staton W (1997), se enfatizan los deseos de los clientes, determinando la compañía en primera instancia los deseos de ellos, para luego idear una forma de fabricar y entregar un producto que satisfaga esa necesidad, orientándose los cargos altos a las ganancias, las cuales se planifican a largo plazo en función de nuevos productos, mercados y crecimiento futuro, poniendo de relieve los deseos de los compradores. Pero en específico el marketing relacional trabaja en la entrega del producto ofrecido, jugando un papel fundamental la tecnología, la cual permite gestionar la base de datos de los clientes e información basada en la retroalimentación de ellos en tiempo real, otorgando en muchos casos reemplazar la necesidad de controlar la cuota de mercado y encuestas de satisfacción del cliente. El comportamiento que posee la tecnología actual es de una herramienta facilitadora para el vendedor, que permite interactuar y ver al cliente como un solo segmento, tratándolo de una manera más selectiva a través de una mejor comunicación y entrega de productos a medida (Baker *et al.*, 1998).

La tecnología trabaja en conjunto con el proceso de comunicación en la venta asertiva del producto y el conocimiento del cliente. Siendo la comunicación el canal más directo a ellos, que

permite garantizar rentabilidad y afiatar la relación entre empresa y cliente. Transformándose la creación del diálogo en la forma de llegar a ellos y lograr construir relaciones con intensidad. Lo cual no se debe confundir, ya que debe ir de la mano con la oferta de la transacción, que es el verdadero valor para el cliente, permitiendo ambas ejecutar la venta. (Baker *etal.*, 1998) El mayor beneficio que ha entregado la tecnología a la comercialización de hoy en día, es permitir superar el obstáculo de la distancia, repercutiendo esto en un marketing actual más invasivo que antaño. Lo que ha sido permitido por la introducción de más canales de comunicación, otorgando una retroalimentación más eficiente y con mayor interacción. Siendo la tecnología de hoy el factor de mejora en los canales de comunicación y en el número de formas de construcción de relaciones (Baker *etal.*, 1998). Pero junto a lo anterior el resultado que otorga ejecutar un buen marketing relacional en conjunto con la tecnología es poder crear un activo único para la empresa, el cual se denomina red de marketing (Kotler y Keller, 2006). Las cuales se dan entre la empresa y sus clientes. Significando estas en el día de hoy la herramienta que permite concretar ventas tras un conocimiento previo del cliente y otorga la posibilidad de crear lazos mutuamente rentables.

2.2 Tubo de Negocios.

Como se ha indicado anteriormente la tecnología que existe en la actualidad a permitido el desarrollo de nuevos enfoques de marketing, que se basan en el conocimiento del cliente y logro de relaciones perdurables a largo plazo. Donde la satisfacción de él es el pilar fundamental para la generación de una comercialización efectiva. Lo que trata de mantener al cliente en todo su ciclo económico.

Todo esto es permitido gracias a la base de datos que poseen las empresas, provocando que los empleados sientan y vean al cliente individualmente y no como un grupo de personas que tienen gustos y preferencias similares. Ya que es notorio percibir que en el día de hoy las exigencias y necesidades de los consumidores se han modificado, por ende los empresarios igual debieron cambiar sus modelos de transacciones, donde la tecnología de la información permitió la inclusión de una gran herramienta de trabajo, que muchas empresas en los diferentes rubros han ocupado para mejorar su gestión y hacer más efectivas las relaciones con los clientes. Esta

herramienta es llamada Tubo de Negocios, el cual permite satisfacer las necesidades individuales de los clientes, reuniendo amplia información de ellos. Según Bose y Sugumaran (2003) al gestionar la información de los consumidores se aprovecha de una manera eficaz, para así poder entenderlos y servirles mejor.

El Tubo de Negocios permite progresar en el seguimiento de los clientes, la comprensión y la capacidad de respuesta a ellos, proporcionando medios para mejorar la interacción con el cliente y el servicio. Aportando a la gestión del conocimiento para la empresa (Fayerman, 2002). Concediéndole a ella la posibilidad de introducir el producto o servicio correcto, al cliente correcto en un momento oportuno, a través de un canal que satisfaga las necesidades cambiantes de él (Sun *et al.*, 2006). Comportándose más que una herramienta de trabajo en una estrategia que permite usar la información, procesos, tecnología y sus empleados para poder gestionar la información del cliente durante todo su ciclo de vida. El objetivo que posee El Tubo de Negocio es poder obtener una ventaja competitiva en la gestión de clientes y así lograr incrementar los niveles de beneficios. Centrándose en los intercambios transaccionales para gestionar las interacciones con sus consumidores y lograr satisfacerlos (Bose y Sugumaran, 2003). Siendo esto permitido gracias a su componente de análisis, que es poseer la capacidad de un componente crítico de gestión del conocimiento, siempre y cuando la institución cuente con herramientas de análisis y personal con conocimientos necesarios para filtrar las masivas cantidades de información almacenados en su base de datos ((Fayerman, 2002). Las ventajas que otorga El Tubo de Negocios en las empresas son las siguientes:

- Aumenta los beneficios de la empresa.

- Genera más relación con los clientes.

- Recoge información precisa del cliente.

- Aumenta la lealtad de los clientes.

- Mejora la eficiencia de la gestión de clientes.

- Aumento de las ventas por las compras adicionales.

- Reducción de los costos de marketing directo.

- Aumento de la lealtad a la marca.

TUBO DE NEGOCIOS.

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre completo del cliente y	Sin puntos		Monto solicitado, sin puntos y	Mes estimado para curso	Indicar Adquisición ó Profundización	Indicar destino del crédito (KL ó LP)	Indicar la fecha en que se registra la	Código de la etapa del proceso de	Indicar fecha	Ponderación de acuerdo	Resultado	Indicar comentarios adicionales de la operación
Nombre de la Plataforma	Nombre ED	Nombre Cliente	Rut	D	Monto (M\$)	Fecha Probable Carse	Tipo cliente	Tipo de Operación	Fecha Ingreso Tabo	Estado de Avance	Fecha Inicio Estado	Prob Éxi (%)	Monto Pondera (M\$)	Observaciones
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	GARCIA HUIDOBRO MARIA	4716308	3	200.000	ABRIL	ADG	LP	10-01-2011	IR	08-03-2011	40%	80.000	MM200 continuación de proyecto de trufa, Con fecha 3 de Marzo se visitó junto con Rieego el huerto.
Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	AGRICOLA SANTA FE LTDA	78233740	8	180.000	ABRIL	PRO	KL	15-12-2010	EP	21-03-2011	20%	36.000	K de T para compra de plantas de arrollo europeo, antecedentes en E T para hipoteca.
Temuco	YALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	MARDONES SALDOVAL PATRICIO	7348461	k	106.000	ABRIL	ADG	LP	13-12-2010	PC	08-03-2011	60%	63.600	Presentado a comité plataforma Regional
Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SER EDUC A DE EXCELENCIA S.A.	36818430	K	30.000	ABRIL	ADG	KL	25-02-2011	EP	02-03-2011	20%	18.000	Credito destinado a Capital de Trabajo dentro de un mes de subvenciones. Nuevo informe legal en tramite.-
Temuco	PARRA MORALES JIMY	DIAZ AGURTO JULIO	8747304	8	85.000	ABRIL	ADG	LP	24-01-2011	EP	18-03-2011	20%	17.000	Refinanciar inversión con recursos propios en proyecto de arandanos.Recepcion de hipoteca en evaluacion de ejecutivo. Propuesta.-comité 25/03
Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGRICOLA GUILACURA LTDA	76800610	5	81.000	MARZO	PRO	KL	13-12-2010	EP	21-03-2011	20%	16.200	Se presentara un nuevo credito por MM288, una vez que el cliente pague con recursos propios los MM274.- Comité para el 28/03.-
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	SOC FORE Y MULT LTDA	77870300	3	73.000	ABRIL	ADG	LP	11-11-2010	RA	02-03-2011	20%	15.800	Leasing para compra de 3 maquinas. En etapa de ajuste cotizacion leasing en terminos de plazo.-
Temuco	PARRA MORALES JIMY	CATALAN SOLERVICENS GUILLERMO IVAN	3840261	7	60.000	MARZO	PRO	KL	17-01-2011	CC	03-03-2011	80%	48.000	Aprobado en comité, en proceso de firma de pagare US\$ (reprogramacion de MM450) y de ahí se cursan los MM260.-
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	LANZA SABUGO MARIO JESUS	3261266	0	58.000	MARZO	PRO	KL	13-12-2010	CC	04-03-2011	80%	46.400	LMP aprobado por cursar en Marzo.- Carse 22/03/2011
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	AGRIC GAN COM IND Y FOR ALFONSO GEBERT E	76734930	8	60.000	ABRIL	PRO	KL	08-02-2011	RA	03-03-2011	20%	12.000	Renovacion de Credito fuera de LMP Vencida.-
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	INOSTROZA BAEZA PEDRO ALFREDO	4233401	4	60.000	ABRIL	PRO	KL	08-02-2011	CC	08-02-2011	80%	48.000	Renovacion de Credito LMP Vigente hasta el 18/05/2011.-
Temuco	PARRA MORALES JIMY	MULLER FUENTES FRANCISCO ARNOLDO	5152483	6	51.000	ABRIL	PRO	KL	04-02-2011	CC	23-02-2011	80%	40.800	Renovacion de Credito dentro de LMP vigente hasta el 24/12/2011.-
Temuco	PARRA MORALES JIMY	SANDOVAL MORALES JULIO	4146635	2	35.000	MARZO	PRO	KL	02-03-2011	CC	02-03-2011	90%	31.500	Colocacion orientada a reponer capital de trabajo recién pagado en Enero.- Comité 17/03.-
Temuco	PARRA MORALES JIMY	MAMOSALVA CISTERNAS MARTA FABIOLA	8563905	3	43.000	MARZO	PRO	KL	13-12-2010	CC	24-02-2011	80%	39.200	Renovacion dentro de LMP vigente hasta Junio del 2011.-
Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	JEREZ CORTES ALEXIS LEONARDO	10253662	5	34.450	MARZO	PRO	LP	18-12-2010	CC	21-03-2011	80%	27.560	Renovacion dentro de LMP vigente hasta el 21/12/2011, cliente firmo 16/03/2011, en proceso de curso en CPN.

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 3: muestra la estructura del tubo de negocios. En la primera columna se puede observar el nombre de la sucursal que en este caso corresponde a la de pequeña empresa de BancoEstado de Temuco, las siguientes dos columnas nos muestran los datos del cliente, posteriormente se puede observar el monto de crédito solicitado y la fecha probable de curso analizando las características de cada cliente y clasificándolos en dos categorías adquisición y profundización también los créditos se clasificaron en dos tipos a corto plazo (hasta doce meses) y largo plazo (doce a cuarenta y ocho meses) en las últimas columnas encontramos todo lo referente a las negociaciones entre Banco y Cliente comenzando por dejar registrada la fecha de la primera conversación Cliente - Ejecutivo para luego mostrar el estado de avance de la negociación, también se deja registrada la fecha de la última conversación luego se muestra la probabilidad que sea otorgado el crédito que está directamente relacionada con el estado de avance al igual que el monto ponderado. Al finalizar se anotan algunos comentarios adicionales a la operación.

Como podemos observar el tubo de negocios posiciona al cliente en el centro de la nego

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

2.3 Descripción entidad bancaria BancoEstado

BancoEstado prioriza su gestión comercial con impacto social al ser la única entidad bancaria pública en Chile. Se caracteriza y diferencia por el rol social que posee, teniendo como desafío generar una banca cada vez más cercana, mediante la innovación y la aplicación de tecnología. Obteniendo costos cada vez más bajos que permitan llegar a mayor número de chilenos, en condiciones ventajosas de precio y calidad. Significando esto innovar no sólo en productos y servicios, sino también en los modos de producción. Para lograr desarrollar su rol social el Banco necesita una gestión bancaria que sea excelente, eficiente, moderna y competitiva. Realizando una modernización continua en la atención de personas y en la estrategia que guía a la familia BancoEstado, mirando siempre la misión y visión que posee esta institución, las cuales poseen como eje central permitir entregar a las personas de su país acceso al mundo financiero para aportar al crecimiento de ellos. La declaración de misión y visión de BancoEstado junto con la turbulencia que se está generando en la economía actual, ha provocado que la entidad bancaria efectuara una revisión y un reenfoque comercial. Donde se ubica al cliente en el centro de los objetivos y estrategias planteadas.

Desde el año 2007 se planteó una nueva meta del plan estratégico, que es ser un banco capaz de brindar una atención de alta calidad y cobertura en todo el territorio, con servicios financieros masivos, modernos y de bajo costo.

Para el logro de esta meta BancoEstado creó cuatro focos estratégicos, los cuales se nombraran a continuación:

- **Tubo de Negocios:** Que permita avanzar en la administración de la relación con el cliente e implementar acciones que aumenten las oportunidades de negocio.

- **Segmentación y carterización:** Que permita avanzar en el desarrollo e implementación de las ofertas de valor (procesos, riesgo, modelos, productos, etc.) y consolidar modelo de atención AR.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

Medios de pago: Que permita un fuerte crecimiento en venta, vinculación (cruce y uso) y retención.

Multicanalidad: Que permita aumentar la capacidad de venta, desarrollar la integración de canales, desarrollar y potenciar servicio de pos venta.

Actualmente en todas las sucursales del país, ya se ejecutaron los focos mencionados y en el presente se está implementando el nuevo mapa estratégico 2010-2013. El cual posee los mismos objetivos sólo que con las herramientas que en el antiguo periodo eran focos a implementar ahora son a evaluar.

2.3.1 Lineamientos estratégicos.

BancoEstado para el logro de sus compromisos con los chilenos posee los siguientes lineamientos estratégicos ser universal, inclusivo, con alto impacto social, orientado al cliente, promover la competencia en la industria, rentable, eficiente, relevante, moderno, innovador, con responsabilidad social, con gestión ética y responder a políticas de Estado. Todos ellos se guían para el logro de su visión, misión y el posicionamiento esperado. Lo cual se grafica en la Figura 3.

Para el logro de lo anterior y los objetivos estratégicos BancoEstado planteo sus lineamientos estratégicos de la siguiente manera:

Ser un banco masivo y relevante, líder en número de clientes, generando un impacto social sustentable.

Liderar el apoyo al emprendimiento, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los micro y pequeños empresarios.

- Ser un instrumento eficaz de apoyo a las políticas públicas y contribuir a la modernización de la gestión del estado.

- Mejorar la oferta de valor por segmentos para fidelizar y lograr una relación de largo plazo con sus clientes.

- Alcanzar una gestión de calidad competitiva a través de mejoras en la eficiencia y calidad de los productos críticos.

- Obtener un desarrollo integral de las personas para alcanzar un clima laboral de tal modo que el banco sea una de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile.

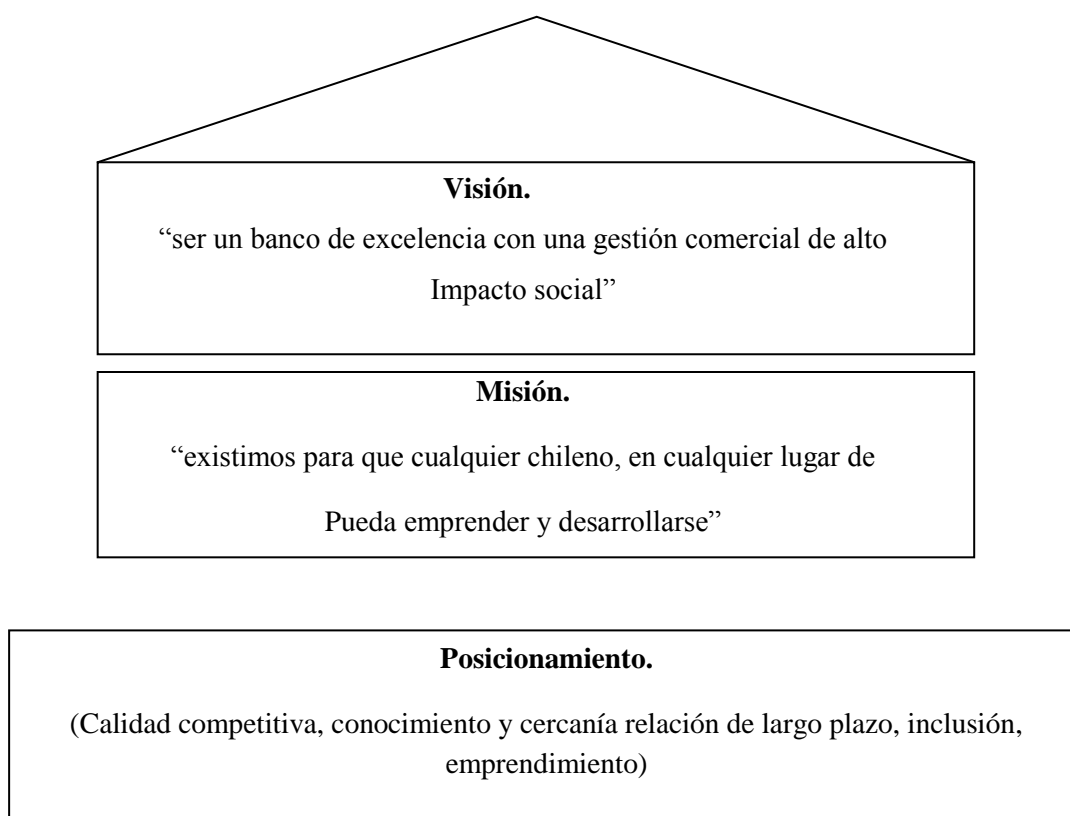


Figura 3 Ejes centrales para la formación de los lineamientos y focos estratégicos.

2.3.2 Mapa estratégico 2011-2014.

El mapa estratégico entrega a la entidad bancaria junto con el cuadro de mando las pautas de cómo se va avanzando y como se debe seguir para cumplir los objetivos. Estableciendo estos los indicadores y las metas que se deben ir cumpliendo para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los objetivos definidos en la estrategia del Banco están clasificados en cinco dimensiones: social, financiera, clientes, procesos y activos intangibles. El corazón del mapa estratégico es la oferta de valor que tiene el Banco para sus clientes, la cual está orientada a la satisfacción integral y oportuna de sus necesidades financieras.

El cumplir en forma impecable con la entrega de esta oferta de valor permite a la entidad lograr sus dos grandes objetivos en este ámbito, que son:

- Ser un banco masivo y relevante: Este objetivo le permite cumplir con su rol social de apoyo y compromiso con las políticas públicas.

- Fidelidad de sus clientes: Este objetivo busca tener una relación de largo plazo con sus clientes. Permitiendo apoyarlos en todas las etapas del ciclo económico, ya sea en crisis como crecimiento.

La base del mapa estratégico es la dimensión de los activos intangibles. Donde las personas, la cultura y la tecnología forman los recursos de mayor valor.

- Persona:** Este ámbito se preocupa de la mejora continua de la calidad de atención al cliente, gestión eficiente de los recursos humanos y la promoción de un liderazgo comprometido junto a la permanente promoción de un buen clima laboral.

□ **Cultura:** Este ámbito se preocupa de instalar una cultura basada en la orientación al cliente y de tener una gestión integral de los riesgos.

□ **Tecnología:** Este ámbito se preocupa de promover la innovación y el uso de tecnologías modernas y de bajo costo que permitan un mayor y mejor acceso de los segmentos masivos y empresas de menor tamaño al mundo financiero.

La perspectiva correspondiente a los procesos internos, es donde el Banco debe resaltar para lograr cumplir con objetivos propuestos para sus clientes. Persiguiendo BancoEstado en este nivel lo siguiente:

□ Alcanzar una eficiencia y calidad en los procesos críticos, específicamente aquellos que impactan a sus clientes.

□ Integración y aprovechamiento de las sinergias entre los segmentos comerciales.

□ Desarrollo de un modelo de auto atención masiva, que entregue una dinámica de oferta de canales con costos eficientes y adecuada gestión de información.

□ Una gestión de personas que permita una administración descentralizada de los recursos humanos disponibles, basada en estructura de incentivos alineados con la estrategia y que cuenten con métricas de productividad objetivas y precisas.

El impacto social, que es la característica diferenciadora que posee el Banco, se encuentra dentro de los objetivos superiores del mapa estratégico, junto con la dimensión financiera. Ambas se retroalimentan y van de la mano, permitiendo a BancoEstado cumplir con su misión de gestión comercial con impacto social.

Los objetivos que posee este mapa dentro de la dimensión social son los siguientes:

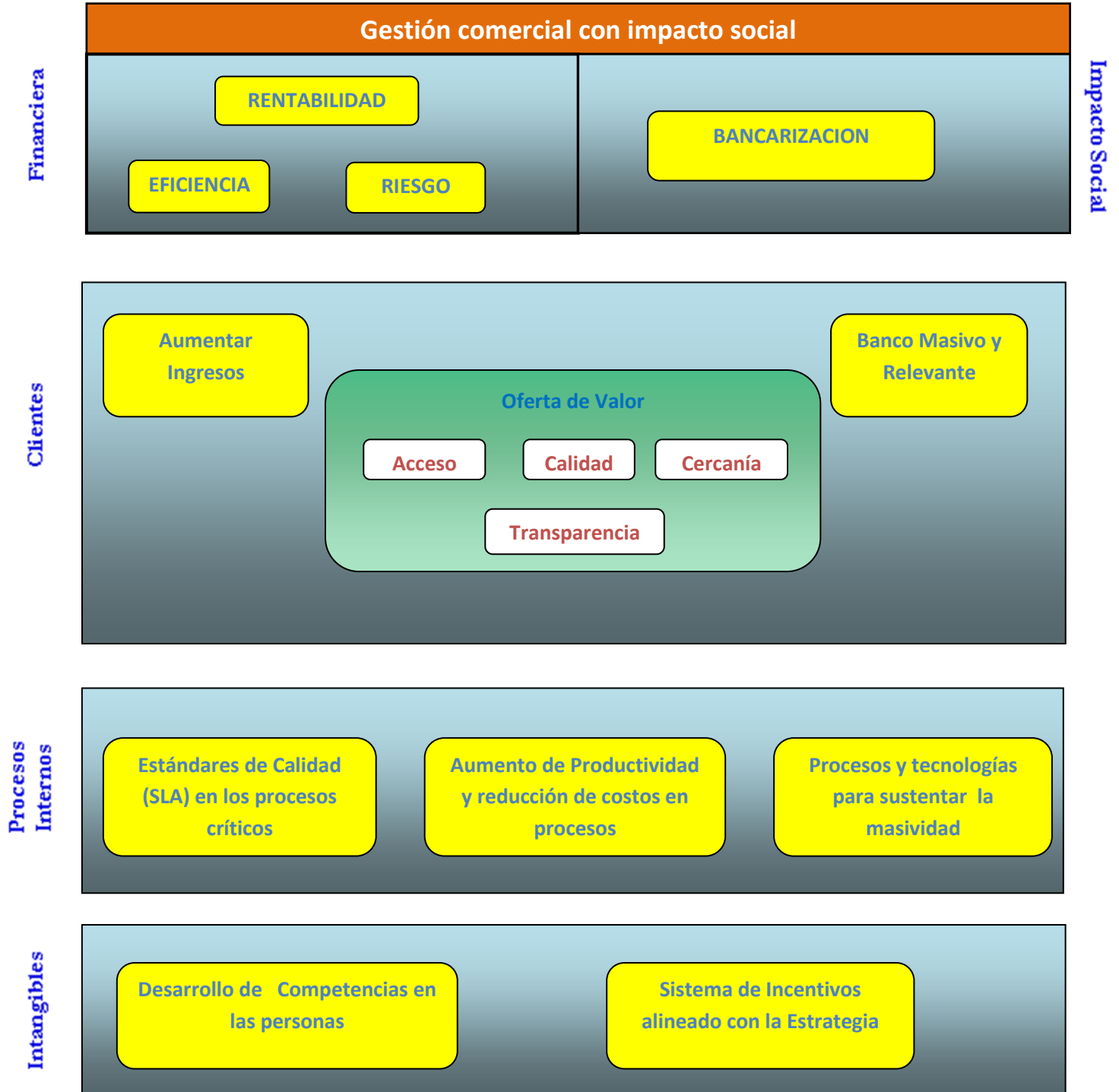
- Inclusión financiera y apoyo al emprendimiento.
- Apoyo a la modernización de la gestión financiera del Estado.
- Contribuir a una mayor competencia en la industria.
- Contar con un instrumento de apoyo a las políticas públicas

El ámbito financiero, el cual está junto al rol social, posee como objetivo alcanzar una adecuada combinación de rentabilidad y riesgo necesarios para asegurar la sustentabilidad y solvencia institucional, relacionada con la obtención de niveles de eficiencia operacional competitivos.

Estos cinco ámbitos forman el nuevo mapa estratégico del periodo 2011-2014. Donde se refleja que BancoEstado continúa con la misma esencia en sus pilares estratégicos, que es entregar al cliente una atención adecuada para lograr una relación de largo plazo con él y a la vez apoyar al crecimiento de los habitantes de Chile y así lograr la gestión comercial con impacto social. En la Figura 4 se esquematiza cada punto descrito anteriormente del mapa estratégico BancoEstado.



MAPA ESTRATEGICO BANCO ESTADO 2011-2014



Fuente: BancoEstado

Figura 4 Mapa estratégico BancoEstado 2011-2014

2.3.3 Indicadores comerciales BancoEstado.

Para medir el logro de sus objetivos e ir evaluando la evolución de la implementación de los diferentes focos estratégicos, cada entidad bancaria emplea sus propios indicadores, los cuales ayudan a medir su gestión y con ello orientar sus fuerzas para el logro de las metas. Sabemos que toda entidad financiera depende de la rentabilidad obtenida y sus resultados. Por ello es fundamental poder medirlos de manera concreta, jugando un papel fundamental los indicadores de productividad comercial, los que se clasifican según Frydman (2010) en:

- Indicadores **duros** de los resultados
- Indicadores **explicativos primarios** de los resultados
- Indicadores **explicativos secundarios** y/o factores explicativos de los indicadores explicativos primarios
- Indicadores **predictivos** de cualquiera de los tres anteriores.

Estos indicadores deben involucrar cada uno el núcleo de la rentabilidad para una entidad bancaria, el cual está constituido por la retención de los clientes, la rentabilidad de ellos y el lograr capturar nuevos clientes a la empresa.

BancoEstado trabaja en la medición de los resultados de todas sus sucursales en el país con 25 indicadores comerciales. Los que se clasifican en los siguientes 7 grupos:

- Indicadores Gestión de clientes.
- Indicadores Gestión de procesos.
- Indicadores Gestión de ofertas.
- Indicadores de Financiamiento.
- Indicadores de Medios de pago.
- Indicadores de Seguro.
- Indicadores Inversiones.

Cada uno de ellos permite ver a los gerentes, agentes de sucursal, jefes de plataforma la evolución de gestión comercial aplicada en su oficina en los distintos niveles de ella y evaluarla para organizar y orientar los esfuerzos del grupo en logro de las metas y los resultados propuestos. Demostrando que el seguimiento a la gestión es importante para realizar estrategias efectivas con información oportuna.

2.3.4 Indicadores Gestión de ofertas.

Estos indicadores miden la efectividad de las acciones comerciales realizadas por los ejecutivos dentro del universo que efectúan durante el trimestre. Dichas acciones se clasifican en dos tipos:

- **Acciones reactivas:** Aquellas acciones comerciales activadas cuando el cliente se contacta con el Banco para solicitar un producto o servicio.
- **Acciones proactivas:** Aquellas acciones comerciales activadas cuando los ejecutivos del Banco inician el contacto con el cliente. Se activa cuando al cliente se le efectúa una acción comercial recomendada.

Cada una de las acciones descritas se mide a través de un indicador comercial, el cual arroja la efectividad de ellas mensual y trimestralmente.

2.4 Descripción Plataforma de Pequeñas Empresas BancoEstado.

El segmento de pequeñas empresas corresponde a clientes de crédito compuesto por empresas, personas jurídicas y personas naturales con giro comercial, con ventas anuales superiores a UF 2.400 e inferiores a UF 25.000 y que tomen deudas en BancoEstado hasta \$ 100 millones.

Este segmento de clientes de crédito corresponde a unidades económicas que contratan recursos en el mercado, agregan valor y producen bienes y servicios en condiciones de competencia en los mercados de factores y de productos. Por lo tanto, el crédito que se otorgue a estos clientes debe estar fundamentado en una apreciación de la capacidad de estos clientes para competir con éxito en sus mercados.

La determinación de la capacidad de pago de estos clientes no proviene de la estimación de una renta estable, como es en el caso de los créditos a personas, sino de la proyección de los resultados esencialmente variables del negocio del cliente, de una apreciación de su capacidad para obtener ganancias. Para lograr esto, los criterios de selección deben basarse en un conocimiento directo del cliente, que permita apreciar las fortalezas y debilidades competitivas que presente en su negocio, que compruebe la capacidad de gestión empresarial de su propietario, y que demuestre que el nivel de riesgo crédito que el banco comprometa con él y su empresa es satisfactorio para los intereses del banco.

Las empresas que contratan créditos bancarios, inclusive las pequeñas empresas, lo hacen con la expectativa de obtener ganancias. En una economía de mercado no es posible anticipar cuales empresas serán exitosas y cuáles no, y el riesgo empresarial es un factor inevitable en el mundo de los negocios.

Por otra parte, pagando un monto fijo por los recursos reales y financieros contratados, las ganancias asociadas al riesgo corresponden completamente al empresario. Por lo tanto, no se debe transferir el riesgo empresarial del cliente al banco, para lo cual se debe limitar el financiamiento a una empresa a solo una fracción de sus activos, en proporción menor al financiamiento que su propietario le otorga a través de su patrimonio.

El segmento pequeña empresa ha sido definido como un mercado objetivo prioritario y de interés estratégico para el cumplimiento de la misión y el rol social de BancoEstado. Pero ello no significa desconocer los factores de riesgo específicos del segmento. Al contrario, sólo desarrollando productos y prácticas comerciales que tengan un marco de criterios de riesgo técnicamente fundamentados, se podrá desarrollar una acción y presencia comercial significativa, exitosa y de largo plazo en este segmento.

BancoEstado es un banco de giro comercial de propiedad pública. Como corresponde a la exigencia de su giro bancario, su misión es seleccionar riesgos y financiar sólo las empresas cuyas probabilidades de éxito sean superiores a las probabilidades de fracaso. En un banco, la tarea de aprobar los proyectos buenos y de bajo riesgo es tan relevante como la de rechazar los malos proyectos. Sólo de esta manera se genera crecimiento macroeconómico y resultados capaces de cubrir los costos del Banco.

La filosofía de créditos de BancoEstado es que todos los créditos deben ser cobrados. El banco tiene prohibición legal de realizar donaciones. Por lo tanto, si un cliente de este segmento presenta altas probabilidades de incumplir un crédito, porque sus negocios enfrenten amenazas de fracaso superiores a sus expectativas de éxito, el banco no está habilitado para otorgarle crédito. No es una ayuda sino un perjuicio para el cliente y el banco realizar dicha operación, ya que el banco tiene la obligación legal de realizar todas las acciones legales de cobro.

Los riesgos de no pago dependen de características que están presentes, en mayor o menor grado, en todos los clientes, y en definitiva, en los riesgos propios de una economía de mercado. En la medida que una oficina o región incorpora más clientes que incumplen a su cartera, el banco deberá recuperar estos fondos cobrándole más caro a los clientes que cumplen, ya que esos fondos deben ser reembolsados ineludiblemente a los depositantes.

BancoEstado es un banco público, pero no entrega recursos públicos. Para operar, el banco debe captar recursos en el mercado a sus clientes de pasivos, prestárselos a sus clientes de crédito, que son empresas que también operan en el mercado, y obtener resultados adecuados para asegurar la vigencia a largo plazo de la institución.

En el segmento de pequeñas empresas, BancoEstado desea contactar comercialmente, evaluar, y cuando esa evaluación indique niveles de riesgo aceptables, otorgar créditos a clientes a los que pueda llegar utilizando su red nacional de sucursales, en especial aquellas en que desarrolle plataformas especializadas.

Lo anterior no es equivalente a prestar a quienes otros no prestan porque los riesgos son excesivos. La ventaja de BancoEstado es que, a través de la modernización e inversión en nuevas tecnologías en sus sucursales, podrá evaluar clientes donde otros bancos todavía no están, utilizando y potenciando la ventaja que le otorga el poseer la principal red comercial del sistema financiero chileno.

Pero de acuerdo a su giro bancario, debe seleccionar los buenos proyectos y evitar los malos, financiar sólo empresas viables, estructurar sus préstamos en condiciones compatibles con la mantención de correctos incentivos al buen desempeño empresarial y no

transferir el riesgo empresarial y las pérdidas al banco, dejando a los privados (pequeños o grandes) las ganancias.

La modernización de BancoEstado, las exigencias de su misión como Banco público, y las metas específicas del Plan Estratégico 2010-2013 plantean objetivos de crecimiento en las colocaciones a pequeña empresa. Para ello, las oficinas y plataformas especializadas deben aplicar un principio positivo de selección de riesgos, que asegure que los recursos prestados serán aplicados a proyectos con probabilidades de éxito razonables, y que por lo tanto, se traducirán en crecimiento para el país y éxito comercial para el Banco.

Para que el crédito se considere bien otorgado, se deben seleccionar pequeñas empresas que posean los parámetros de riesgo mínimos, de acuerdo a lo que la práctica, la experiencia bancaria y documentos al respecto califican como riesgos mínimos aceptables.

Los bancos cumplen el rol de asignación eficiente de recursos. Los Criterios de Riesgo Crédito del banco son la herramienta que permite diferenciar buenos y malos proyectos, buenas y malas empresas y buenos y malos créditos. BancoEstado debe evitar los malos proyectos, las malas empresas y los malos créditos en todos los segmentos en que actúa. No es cierto que con más crédito pequeñas empresas con factores de inviabilidad severos, insuficiencias de su empresario y gestor, desarrollo de malos proyectos etc. se conviertan en empresas viables.

Un mal proyecto, una vez que se ha detectado como tal, debe abandonarse y realizarse la pérdida correspondiente, lo cual está asociado generalmente al normal proceso de prueba y error por medio del cual en una economía de mercado se reasignan los recursos a las nuevas condiciones económicas. El principio de selección en créditos es inevitable, esa es la tarea de todo banco eficiente, y también es una exigencia para BancoEstado.

Una pequeña empresa es sujeto de financiamiento por parte de BancoEstado cuando la combinación de riesgo-retorno es satisfactoria para los resultados comprometidos en el balance de gestión.

Además de la necesidad de conocer, evaluar y medir los factores de riesgo individuales del potencial cliente, su patrocinio y aprobación estará supeditada a la mantención de un

equilibrio entre el spread o margen financiero cobrado y la tasa de pérdidas por incobrables de la oficina, región y banca.

En la gestión de una oficina o región se debe considerar el alto impacto que tienen las pérdidas por créditos a empresas en el balance de gestión, comparado con la mayor dispersión de riesgo de los créditos a personas.

Los volúmenes colocados, los gastos de apoyo y los spreads que se fijan a estos préstamos son datos que se conocen y que se pueden controlar. Los resultados finales dependerán del pago oportuno de los intereses y reajustes y de la recuperación del capital inicialmente prestado, lo cual involucra un riesgo que se debe estimar y provisionar cuidadosamente.

La clave del éxito de BancoEstado en créditos a pequeñas empresas está en aceptar solo aquellas operaciones de crédito cuyo riesgo de no pago pueda ser adecuadamente cubierto con provisiones, y sin que el monto de estas sea tan alto que impida lograr las metas de resultado de oficinas, regiones y banca.

BancoEstado desea que la calidad de servicio sea un elemento distintivo y característico de sus atributos competitivos en todos sus segmentos de negocio.

Pero calidad de servicio en crédito a pequeña empresa no puede confundirse con la pretensión de otorgar una respuesta a un cliente cuando se desconocen sus factores de riesgo crédito. Para agilizar el otorgamiento del crédito se debe realizar un análisis de riesgo vinculado a la venta.

Para recomendar o aprobar créditos a un cliente se lo debe atender y entender su negocio. Se debe explicar al cliente porque se pregunta, y reflexionar en conjunto con él, acerca de los factores de éxito y los riesgos de su negocio. De ese modo, lo que es un trámite, se convierte en una asesoría financiera válida para fidelizar una buena relación comercial con los buenos clientes.

La práctica de créditos a empresas indica que si el cliente desea una respuesta inmediata, esa respuesta debe ser generalmente no. Si se desea una respuesta inmediata, se debe tener

la capacidad de tomar una decisión de crédito informada inmediatamente, lo que casi siempre no es posible.

Si se desea mayor urgencia, se debe evitar el traspaso burocrático de solicitudes de crédito al que decide y agregar valor al proceso de crédito, generando la información de riesgo que se necesita para decidir. Si se quiere decidir aceleradamente sin la información adecuada, entonces se está presente ante una decisión irresponsable, que sólo puede acarrear pérdidas al banco.

El ejecutivo de negocios debe siempre tener presente que los menores plazos posibles son aquellos en los que puede reunir y analizar la información necesaria para sustentar una presentación de crédito en Comité de Crédito, presentación de la cual el debe hacerse responsable, sin derivar la responsabilidad al Informe o Pauta de Riesgo.

Toda operación de crédito involucra un riesgo de no pago por parte del cliente. El otorgamiento de créditos a pequeñas empresas deberá estar sustentado en los Criterios de Riesgo Crédito definidos, los que deben ser aplicados con el objetivo de seleccionar clientes cuyo riesgo crédito promedio sea compatible con el volumen de colocaciones, los spreads cobrados y los gastos de apoyo en que se incurre al otorgar y administrar créditos a estos clientes, de modo tal, que el resultado neto sea positivo y concordante con las metas de resultado comprometidas en el balance de gestión de oficinas, regiones y Banca de Pequeña Empresa en el Plan Estratégico 2010-2013 de BancoEstado.

La tasa de pérdidas por incobrables será medida a través del gasto efectivo en provisiones y castigos de los créditos originados en la oficina, región o el conjunto de la Banca de Pequeña Empresa. Sin perjuicio de lo anterior, en la evaluación de la correcta aplicación de las facultades crediticias de oficinas, regiones y banca, se considerarán como indicadores complementarios el índice de cartera vencida y el índice de riesgo de la SBIF.

Los criterios de riesgo y el conocimiento y análisis de los factores de riesgo de un cliente son la base para el desarrollo de prácticas comerciales sanas en este segmento. Este documento de Marco y Criterios de Riesgo Crédito para el Segmento Pequeña Empresa, debe orientar la capacitación como ejecutivos del personal de créditos de las oficinas,

incentivar una correcta toma de decisiones en los Comités de Crédito que tienen atribuciones para aprobar operaciones de estos clientes, y promover una cultura de riesgo compartida por el segmento y el conjunto del Banco.

2.4.1 Tubo de Negocios en Plataforma de Pequeñas Empresa, parte del proceso de transformación en la entidad bancaria.

La plataforma de Pequeñas Empresas de BancoEstado desde el año 2003 comenzó a desarrollar grandes transformaciones con procesos estratégicos que permitan la sofisticación de la gestión comercial, llamado programa de transformación, el cual ayudará a alcanzar los objetivos estratégicos alineados con la visión del Banco. Proponiendo grandes desafíos para el negocio tales como centrarse en el cliente, gestionar y crear nuevas capacidades, mejorar la calidad, mejorar la eficacia y por último mejorar la forma de materializar el impacto social. Pero en aquel tiempo poseían características que no permitían lograr lo deseado, requiriendo realizar un crecimiento con transformación en el ritmo de crecimiento de la empresa, en la plataforma tecnológica para soportar el crecimiento esperado, en la coordinación de los esfuerzos / proyecto de manera de potenciar los resultados, en la atención de la masividad. Definiendo la integración de ciclos de negocio, la autoatención y la gestión de atributos de cliente como los tres proyectos asociados al programa de transformación. Pero para llevar a cabo la realización de este proyecto las diferentes iniciativas se clasificaron en tres ejes de trabajo, los cuales son proceso, negocio y tecnología de la información.

Para la Plataforma de Pequeñas Empresas de BancoEstado es fundamental hoy en día gestionar la relación con sus clientes, ya que potenciará la generación de ingresos por cliente, permitiendo mayor fidelización con mejoras en los estándares de servicios. Esto es permitido gracias a la implementación del Tubo de Negocios en su organización. Siendo este más que una herramienta de trabajo para su personal, la estrategia que guía a cada uno de ellos y que utilizará la plataforma para administrar la relación con los clientes, situándolos al centro de sus actividades comerciales y de servicio. Permitiendo mejorar la gestión de ellos. Generando clientes orgullosos de su Banco a través de la tecnología, la calidez y la calidad de servicio que esta estrategia permite entregar.

El Tubo de Negocios otorga a la plataforma de Pequeñas Empresas poder mantener relaciones uno a uno con sus clientes. Basándose en tres pilares: capturar, procesar y entregar información. Lo que generará oportunidades de negocio respecto a venta cruzada, aumento de saldo o uso de producto y fidelización de los clientes.

El Tubo de Negocios apoya la gestión comercial de la plataforma de Pequeñas Empresas en los ámbitos de conocimiento del cliente, detección de oportunidades, organización, planificación y por último en la optimización de los contactos con el cliente. Describiéndose a continuación cada uno de ellos, en base a la unidad de proyecto de BancoEstado.

En el ámbito de conocimiento del cliente permite conocer a los clientes, saber quiénes son, cómo son, características particulares de ellos, intereses, necesidades, productos que ocupan, etc. Otorgando los siguientes beneficios para sus ejecutivos y jefe de plataforma:

- Poseer una ficha del cliente, identificar sus características, ciclo de vida y oportunidades comerciales.
- Actualizar los datos del cliente en cada contacto, permitiendo mantener la información correcta de ellos.
- Consultar el histórico de gestión de los clientes, permitiendo ver el historial del cliente con el Banco y cuáles han sido sus acciones comerciales. Por lo tanto es muy importante registrar cada gestión realizada con un cliente.
- En el ámbito de detección de oportunidades permite analizar los datos que se poseen del cliente, incentiva la proactividad en los ejecutivos para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y ayuda a preparar cada entrevista con el cliente. Otorgando los siguientes beneficios:
 - Conocer de forma rápida cuales son las ofertas vigentes que posee el cliente.
 - Anticiparse a las necesidades de los clientes.

- Información necesaria para la elaboración de nuevas acciones comerciales, gracias al registro correcto de las gestiones realizadas con el cliente.

En el ámbito de organizar y planificar ayuda a llevar un orden de todas las acciones generadas, establecer una relación entre la cantidad de gestiones de distinto tipo y controlar la forma de acercarse al cumplimiento del objetivo de la plataforma. Otorgando los siguientes beneficios:

- Mejor distribución y organización del tiempo, gracias a la agenda que posee la herramienta.
- Registro de actividades único para responder a tiempo a los clientes.
- Priorizar las acciones comerciales más importantes, sin perder de vista los compromisos asumidos con los clientes.

En ámbito de la gestión comercial es en la optimización de los contactos con el cliente. Debiendo aprovechar cada instancia de contacto con el cliente, para vender, fidelizar o actualizar su información. Otorgando los siguientes beneficios:

- Vista concreta y específica de las ofertas comerciales de los clientes, permitiendo más efectividad y cumplimiento de los resultados.
- Actualización de datos de los clientes, gestión oportuna de las alertas y validación de todos los datos de la ficha, permitiendo gestionar más fácil los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Mayor conocimiento del cliente para dar continuidad a los distintos procesos de la gestión comercial.

Para finalizar el Tubo de Negocios permite agendar visitas a terreno de los ejecutivos de negocio de la plataforma de pequeña empresa en conjunto con el jefe de esta plataforma para conocer de primera fuente el estado en que se encuentra la situación de los diferentes clientes que están solicitando los productos. Otorgando los siguientes beneficios:

- Mejorar la comunicación entre ejecutivos de negocios y cliente.
- Saber si el crédito que se está solicitando será utilizado o no para los fines expuestos en la presentación de crédito.
- Ver en terreno que el cliente cuenta con las garantías suficientes que respalden la solicitud del crédito.

CAPÍTULO 3
METODOLOGIA.

3. METODOLOGÍA

En primer lugar aparte de conocer el funcionamiento de la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado, sucursal Temuco, se hace necesario, identificar cada uno de los productos que son ofrecidos a los clientes de esta plataforma, para conocer el abanico de posibilidades de atención y las herramientas con que esta plataforma especializada cuenta para mejorar la atención de sus clientes.

La investigación que se desarrollará en la entidad bancaria es de tipo concluyente. Esta se clasifica en dos tipos, descriptiva y causal. El trabajo se abordará a través de una investigación descriptiva, la cual perseguirá el objetivo de medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas en la Plataforma de Pequeñas Empresas de BancoEstado sucursal Temuco.

La clase de estudio que se utilizará para esta investigación fue cross-section, empleándose sólo en un período de tiempo, el que se ajustó en este trabajo para los meses correspondientes al I trimestre del año 2011, que son Marzo, Abril y Mayo.

Para el logro de los objetivos planteados, al inicio de la práctica se planificaron actividades las cuales fueron desarrolladas según el tiempo disponible en la institución y los requerimientos que solicito La Plataforma de Pequeñas Empresas de BancoEstado.

Las actividades planificadas se desarrollaron en forma paralela a otras tareas asignadas por la Plataforma de Pequeñas Empresas de BancoEstado, las cuales se centraron en apoyar constantemente al jefe de plataforma y al equipo de ejecutivos de negocios, en la planificación de sus actividades que se realizan a diario durante los cuatro meses de práctica controlada, abarcando los distintos procesos que se realizan en esta plataforma especializada.

En relación con las actividades de trabajo, se pueden mencionar las siguientes:

1. Conocer los puestos de trabajo con los que cuenta la Plataforma de Pequeñas Empresas de BancoEstado sucursal Temuco.

2. Conocer el sistema bancario, estudiar la información disponible sobre programas que se utilizan en la Plataforma de Pequeñas Empresas.
3. Conocer los productos que participan en el Tubo de Negocios, para tener un dominio sobre los servicios que entrega la Plataforma de P.E.
4. Revisión del modelo de procesos de los productos y documentación existente en la plataforma, para así conocer y analizar los procesos de aceptación de un crédito.
5. Recolectar información semanalmente del Tubo de Negocios, ordenar la información obtenida, eliminar los errores que generó el sistema y tabular por meses los casos estudiados, para verificar posteriormente el aporte de ellas a las metas comerciales de la Plataforma.
6. Efectuar una secuencia de análisis a los datos recolectados.

3.1 Puestos de trabajo Plataforma de Pequeñas Empresas.

Como se menciona en apartados anteriores en el desarrollo de este estudio se debió trabajar con la plataforma especializada de BancoEstado “Pequeñas Empresas”.

Esta plataforma está compuesta por:

- Jefe de plataforma (1).
- Ejecutivos de Negocios (5).
- Asistente de Negocios (2).

3.1.1 Jefe de Plataforma de Pequeña Empresa.

El jefe de plataforma tiene la misión de velar por el cumplimiento de metas, rentabilización de cartera y logro de resultados definidos por la Gerencia de Pequeñas Empresas, velando por entregar una atención personalizada, segmentada y con una alta calidad de servicio al cliente.

Participar de los acuerdos de la oficina que involucren a la plataforma de Pequeñas Empresas e informar a Agente acuerdos que involucren a Banca Persona y velar por su adecuada implementación.

Acatar e instruir a la plataforma de Pequeña Empresa la definición que la Gerencia instruya respecto a la vestimenta que deberá ser usada por todos los integrantes de la sucursal.

El jefe de plataforma es el responsable de firmar los alzamientos y constituciones de garantías para clientes de pequeña empresa.

Velar por el uso eficiente de los recursos de la sucursal.

El jefe de Plataforma de Pequeñas Empresas será el encargado de comunicar a la jefatura zonal las fechas de realización de las reuniones de gestión o comerciales, instancia que convoca a la totalidad del personal de la plataforma a su cargo. Estas reuniones se realizarán con la periodicidad y horario de acuerdo a las necesidades de cada Plataforma y/o Región.

3.1.2 Ejecutivo de Negocios de Pequeña Empresa.

Funciones a realizar:

Gestionar y administrar una cartera de clientes a través de un óptimo nivel de asesoría, realizar la captación de nuevos clientes, negociar y comercializar todos los productos bancarios, realización de visitas personalizadas, para satisfacer las necesidades de los clientes.

El Ejecutivo de Negocios (EDN) que atiende a la pequeña empresa es el responsable del otorgamiento y administración de cada producto otorgado al cliente persona y a su respectiva empresa o negocio.

Este EDN debe ejercer las acciones pertinentes para mantener la vigencia de los productos otorgados bajo las normas vigentes, esto es todo lo referido al seguimiento, análisis del comportamiento comercial del cliente, y gestión para la colocación de nuevos productos y servicios.

El Ejecutivo de Negocios debe alcanzar la mayor fidelización posible de los clientes pertenecientes al segmento pequeña empresa como consecuencia de la profundización de la relación y cercanía entre EDN y cliente ya que es el responsable de mejorar los canales de comunicación.

El EDN debe mantener una atención ágil, integral y en el mismo lugar y debe ser el mismo EDN que mantiene relación con la empresa.

El Ejecutivo de Negocios es el encargado de agendar las visitas a terreno además de realizar dichas visitas en la hora y fecha que se acordaron en conjunto con los clientes del segmento de pequeña empresa.

El EDN es el responsable de llevar un orden del Tubo de Negocios indicando las posibles colocaciones que se están generando, los plazos posibles de course, el monto de la colocación, la etapa en la cual se encuentra las gestiones realizadas, etc.

En definitiva el Ejecutivo de Negocios es el pilar fundamental de la Plataforma de Pequeñas Empresas ya que es él el responsable de vender los productos que ofrecen en esta plataforma y el encargado de buscar nuevos negocios que ayuden a mejorar la rentabilidad del banco y el cumplimiento de las metas comerciales.

3.1.3 Asistente de Comercial Pequeña Empresa.

El asistente comercial de la plataforma de pequeña empresa de BancoEstado está encargado de realizar todas las actividades operacionales que se presentan y es un apoyo constante para los ejecutivos de negocios.

Entre las actividades diarias de un asistente comercial se pueden mencionar las siguientes:

- Control y distribución de correspondencia interna o externa de esta unidad.
- Disponer diariamente, la actualización de calendarios, relojes, pizarras y pendones de información financieros y de productos ofrecidos por el Banco.

-
- Revisar diariamente listados morosos y cartera Critica con informe de acciones a seguir por ejecutivo. (bloqueo de cuentas corriente, acelerar cobro judicial, pedir informes por escrito abogado, Beco solicitar acelerar acciones abogado y Beco)
 - Semanalmente enviar archivo con vencimiento de líneas para informar a los Ejecutivos.
 - Todo cliente que necesite atención de la plataforma debe ser atendido en primer lugar por Asistentes de negocios, el cual cumple la función del primer filtro, tratando de solucionar personalmente la necesidad del cliente.
 - Preparación de antecedentes para evaluación de nuevos clientes entregando requisitos y realizando los correspondientes filtro de acuerdo a los requerimientos de los señores ejecutivos.
 - Resolver consultas de los clientes pequeña empresa respecto de cargos en sus ctas. Corrientes, ahorro y Chequeras Electrónicas, calendarios de pagos, certificados, vencimientos, solicitud de antecedentes para renovaciones.
 - Liquidar créditos de los clientes de la pequeña empresa.
 - Otra parte de su tiempo la dedican a resolver consultas de clientes internos (curse de operaciones, consultas de sistemas, traspasos etc.).
 - Mantenición y orden de folletería y pendones publicitarios, estaciones de trabajo coordinadamente con Jefe Plataforma.
 - Promover e instruir a los clientes en el uso de equipos de autoservicio, mantención de claves pre impresas, para entrega a clientes.
 - Atender a clientes de pequeña empresas con Venta de Fondos Mutuos, Moneda extranjera, Depósitos, Seguros, PAC, Activación de tarjetas de créditos Etc. Asignados por Sr. Jefe Plataforma.
 - Revisión y control de antecedentes de carpetas enviadas a procesos internos para scanner envió a CPN.

-
- Confección, preparación y actualización de carpetas de clientes, archivo diario de comprobantes de pago y cualquier documento económico o financiero. (Fotocopia deben llevar Visto Bueno).
 - Durante la visita a terreno de Ejecutivos, preocuparse que se le realice la derivación del teléfono, para su atención y solución de las necesidades de los clientes.
 - Control, manejo y custodia del archivo de carpetas de clientes por ejecutivo, ordenadas alfabéticamente.
 - Control devoluciones de CPN con planilla Excel por ejecutivo indicando motivos devoluciones, la cual debe informar en reunión de gestión semanalmente al equipo.
 - Confección de traspasos, abonos, cargos rellenos, de movimientos generados por esta plataforma y su archivo.
 - Confección, papeletas de cierre de negocios, de boletas de gastos de tasaciones, conservador de bienes raíces, notificaciones de receptor, gastos de abogados (42 IN), Control y manejo de cuenta créditos por liquidar, utilizada por plataforma, control de pagos por concepto de notarios.
 - Actualización de garantías, tasaciones, seguros, solicitud de informes a abogado y tasadores, etc.-
 - Solicitar y controlar tiempos de respuesta según normativa vigente de Srs. Abogado de informes legales para la actualización de antecedentes de sociedades, constituciones de garantía, clientes nuevos o antiguos de esta plataforma, informando por escrito a Jefe Plataforma para su gestión.
 - Despacho, control de los créditos al CPN, y cualquier tipo de correspondencia.
 - Actualizar BCC (domicilio, teléfono, etc.), cambios de segmentos y de ejecutivos (solicitud y seguimientos), registros de ventas, vaciados de balances, ingreso EPP, revisión de cartera para evitar que otras áreas realicen traspasos no autorizados de clientes de pequeña empresa.

- Recopilación de información entregada por ejecutivos para la confesión de tubo de gestión, semanal y mensual, enviando información al Jefe Plataforma para su revisión y envió a unidad de control.
- Recopilación de información entregada por ejecutivos, para confección de estadísticas individuales de metas de plataforma, informando semanalmente a Jefe Plataforma en reunión de gestión.
- Participar con el equipo de trabajo, en el desarrollo de las estrategias para mejorar la atención de los clientes y lograr las metas propuestas.
- Realizar cualquier actividad que sus Jefe directo o los señores ejecutivos, crean necesaria para la obtención de los resultados propuestos.

3.2 Programas y sistema bancario de la Plataforma de Pequeña Empresa.

Se utilizan distintos programas para solucionar las necesidades de los clientes, al menos son cuatro programas que se utilizan las asistentes de negocios diariamente, los programas utilizados en la Plataforma de Pequeña Empresa son:

3.2.1 Pantalla Universal (PU).

Es la pantalla que recibe en primera instancia al cliente, ingresando su RUT, para actualizar sus datos y luego generar una solución si esta está permitida dentro de las facultades del programa. Siendo su función principal verificar el estado de vigencia de su cédula de identidad, para poder continuar con el servicio solicitado, aquí se pueden hacer todos los cambios que el cliente requiera en el momento de presentarse en como cliente en la plataforma, se utiliza mediante ciertos códigos o módulos, por el cual el asistente tiene que tener conocimientos de las operaciones que se pueden hacer mediante este sistema.

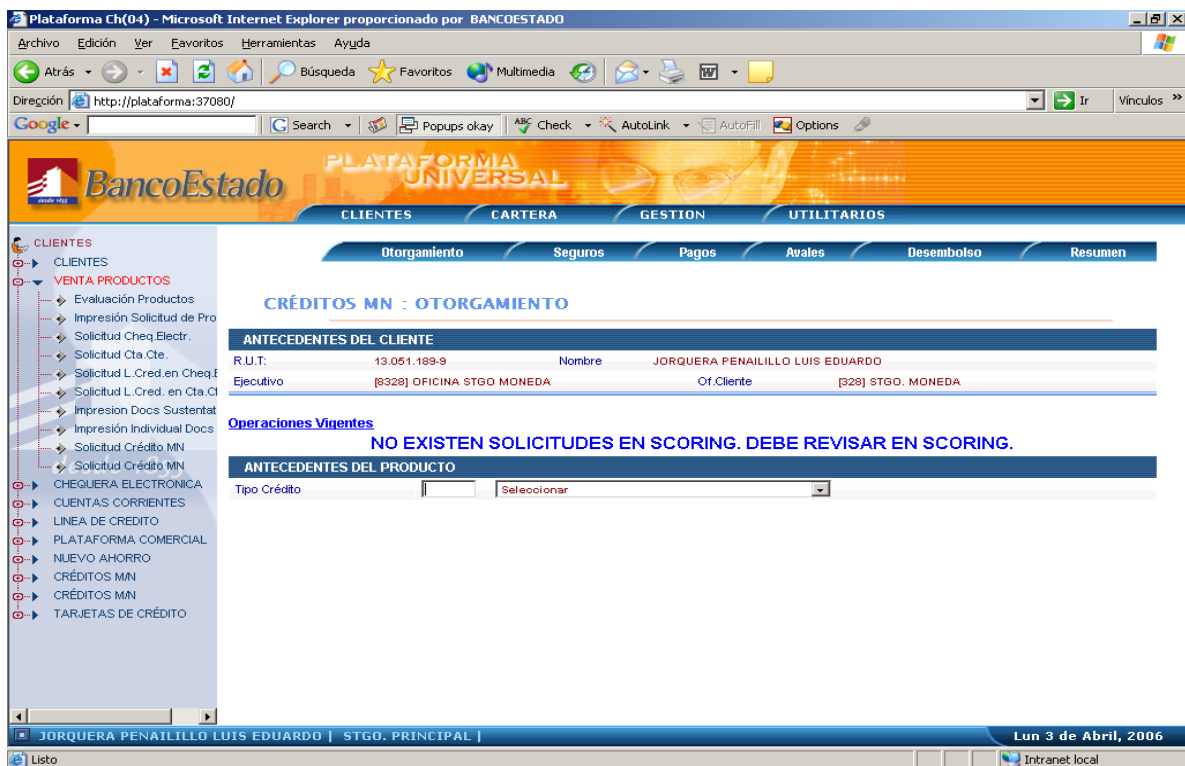


Figura 5 Portada Plataforma Universal BancoEstado.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

3.2.2 Pantalla Administrativa.

Programa que para el perfil estudiado entrega al usuario información sobre el estado interno de sus cuentas, tarjetas, claves y pago judicial. Permite realizar cambios inmediatos dentro del sistema de cada producto nombrado o generar una solución si posee un problema interno. Este programa trabaja con códigos binarios, que permiten ejecutar las diferentes acciones que se realizan. Las cuales quedan registrar en el sistema y son revisadas por los Ejecutivos de Negocios, Asistentes comerciales y Jefe de Plataforma.

3.2.3 Mercado Capital.

Programa que permite para el perfil de los Ejecutivos de Negocios verificar la existencia de un vale vista, giro express o boleta de garantía. También admite que el cliente pueda tomar uno de los productos mencionados, cumpliendo en primera instancia con los requisitos que exige el banco para cada uno de ellos.

3.2.4 Cobranzas.

Se emplea para visualizar letras de créditos, cuotas impagas y todos los clientes que estén en normalización de créditos, los cuales pasan a otra área del banco que es Normalización.

3.3 Productos a registrar en el cumplimiento de las metas de la Plataforma de Pequeñas Empresas.

El estudio realizado trabajó con el Tubo de Negocios de la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco. En esta plataforma se ofrecen distintos productos a los clientes como créditos a corto y largo plazo y con sus distintas denominaciones, cuenta corriente, línea multiproducto (LMP).

En el Tubo de Negocios se registran los productos que están siendo solicitados y a su vez gestionados por lo ejecutivos de negocios en una primera instancia y se le hace un seguimiento semanalmente para ver en qué estado se encuentra esta posible colocación.

Es de mucha importancia entonces para el estudio que se pretende realizar conocer en qué consiste cada uno de los productos que participan en el tubo de negocios ya que para evaluar el cumplimiento de las metas y el aporte que cada uno de estos productos registra en el cumplimiento de dicha meta en la plataforma es necesario primero conocer detalladamente en qué consisten los productos mencionados anteriormente y que se describirán a continuación.

3.3.1 Cuenta Corriente Pequeña Empresa.

La Cuenta Corriente contablemente corresponde a pasivos, mediante la cual el cliente encomienda a BancoEstado la administración y resguardo de sus fondos, permitiéndole girar hasta la concurrencia de los montos que mantenga en depósito, operando básicamente mediante cheques y transacciones electrónicas. El uso de esta cuenta permitirá ir conociendo los diferentes flujos que posea el Cliente, con el objeto de ofrecer alternativas de financiamiento y/o de servicios que respondan a sus necesidades.

▪ **Requisitos Persona Natural:**

- Cédula Nacional de Identidad del cliente.
- Iniciación de actividades ante el SII.
- Patente Municipal.
- Último balance tributario
- Última declaración anual de impuestos a la renta.
- Acreditación del pago de los últimos 12 IVAS.
- Estado de Situación con documentos de respaldo.

Tabla 4 Check list Apertura de Cuenta Corriente persona natural.

APERTURA CUENTA CORRIENTE - PERSONA NATURAL							
Documentos Requeridos				Contenido		Check List	
				Imagen	Físico	Rev. 1	Rev. 2
Documentación		Control CPN			GDI	CFD	
Solicitud de Productos	- Nombre y rut de cliente	No	Si				
	- Declaración del solicitante (EPP)						
	- Firma de cliente						
Registro de Apertura Cuenta Corriente	- Nombre y rut de cliente	No	Si				
	- Fotografía actual (tamaño carnet o pasaporte) en blanco/negro o color, del cliente						
	- Marcar tipo de cuenta (Bipersonal - Unipersonal) según corresponda						
	- Firma y huella dactilar del cliente						
	- Firma y timbre representante Banco						
Registro de Firmas	- Nombre y rut de cliente	No	Si				
	- Firma del cliente						
	- Firma y timbre del Jefe de Plataforma (representante Banco)						
Contrato de Cuenta Corriente Bancaria - Línea de Crédito y de Afiliación al Sistema y Uso de la Tarjeta de Débito	- Huella dactilar del cliente	No	Si				
	- Firma del cliente						
Estado de Situación Sociedad y Socios	- Nombre, Rut, y datos de contacto del Cliente.	No	Si				
	- Declaración de los activos y pasivos						
	- Declaración del patrimonio, justificando con documentos legales el dominio vigente.						
	- Fecha y firma de cliente						
Fotocopia Cédula de Identidad	- Por ambos lados del cliente	No	Si				
	- Firma y timbre de EDN (en señal de conformidad con el original)						
Informe Bancario Sinacofi	- Del cliente	No	Si				
	- Con firma y timbre del EDN						
Informe Visita (Banca MYPE)	- Nombre, rut y firma del cliente	No	Si				
	- Firma y timbre EDN						
Acreditación de Solvencia							
Patente Municipal o (*)	- Fotocopia de la patente municipal, con firma y timbre del EDN	No	Si				
Balance Tributario o (*)	- Balance tributario del período anterior original o fotocopia con firma y timbre del EDN	No	Si				
Ivas o (*)	- Documento de pago de los últimos 12 Ivas o compilado de Ivas del SII (autorización del cliente), original o fotocopia con firma y timbre EDN	No	Si				
Declaración de Impuesto a la Renta o (*)	- Declaración anual de impuesto a la renta (formulario 22) original o fotocopia con firma y timbre EDN	No	Si				
(*) Medidas de Consideración para la Acreditación de Solvencia: Renta Presunta - Socios de Empresa - Antigüedad Menor a 1 año							
Justificación y Acreditación de Solvencia	- Nombre del Cliente	No	Si				
	- Rut del Cliente						
	- Firma y timbre Jefe de Plataforma						
	- Firma y timbre Subgerente Regional						
Informe Estimación de Ventas Pequeña Empresa	- Nombre y rut cliente	No	Si				
	- Fecha resumen de ventas estimadas (anterior a la fecha curse)						
	- Monto en UF >= Monto mínimo Segmento P.E						
	- Nombre, firma y timbre de Ejecutivo de Negocios (consistente con lo señalado en el documento)						
Observación: toda apertura de cuenta corriente deberá cumplir los requisitos y condiciones señalados en su normativa vigente							
Ver Generalidades							
Ver Control en Sistemas							
		Nombre Revisor 1 (JP):		Firma y Timbre Revisor 1 (JP):			
		Nombre Revisor 2:		Firma Revisor 2:			

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

▪ **Requisitos Persona Jurídica.**

- Rut de la empresa.
- Cédula Nacional de Identidad de los socios y representantes.
- Iniciación de actividades ante el SII.
- Patente Municipal.
- Último balance tributario.
- Última declaración anual de impuestos a la renta, (empresa y socios).
- Acreditación del pago de los últimos 12 IVAs.
- Estado de Situación con documentos de respaldo (Empresa y socios).

▪ **En caso de Personas Jurídicas, se requiere además adjuntar fotocopia de:**

- Escritura de constitución de la sociedad y sus modificaciones, en original o copia legalizada.
- Extractos de inscripción y modificaciones.
- Publicación de extractos en el Diario Oficial.
- Inscripción del extracto de la escritura pública de constitución de la sociedad en el registro de comercio respectivo (se denomina extracto primitivo con anotaciones al margen).

Tabla 5 Check list apertura de Cuenta Corriente persona jurídica.

APERTURA CUENTA CORRIENTE - PERSONA JURIDICA					
Documentos Requeridos		Contenido		Check List	
		Imagen	Físico	Rev. 1	Rev. 2
Documentación	Control CPN	GDI	CFD	√	√
Solicitud de Productos	- Nombre y rut de Empresa	No	Si		
	- Nombre y rut representante(s) legal(es) de la empresa				
	- Declaración del solicitante (EPP)				
	- Firma representante(s) legal(es) de la empresa				
Registro de Apertura Cuenta Corriente	- Nombre y rut de Empresa	No	Si		
	- Fotografía actual (tamaño carnet o pasaporte) en blanco / negro o color, de o los representante(s) legal(es) de la empresa				
	- Marcar tipo de cuenta (Bipersonal - Unipersonal) según corresponda				
	- Firma y huella dactilar representante(s) legal(es) de la empresa				
	- Firma y timbre representante Banco				
Registro de Firmas	- Nombre y rut de Empresa	No	Si		
	- Firma representante(s) legal(es) de la empresa y apoderado(s) con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente, según SYP				
	- Detallar las formas de actuar según registro SYP				
	- Firma y timbre del Jefe de Plataforma (representante Banco)				
Contrato de Cuenta Corriente Bancaria - Línea de Crédito y de Afiliación al Sistema y Uso de la Tarjeta de Débito	- Huella dactilar representante(s) legal(es) de la empresa según SYP	No	Si		
	- Firmas de representante(s) legal(es) de la empresa según SYP				
Estado de Situación Sociedad y Socios	- Nombre, Rut, y datos de contacto del Cliente.	No	Si		
	- Persona jurídica registrar con Nombre y C.I. a los representantes legales de la empresa.				
	- Fecha de escritura de constitución de la sociedad				
	- Nombre de los socios o accionistas principales, indicando su % de participación.				
	- Declaración de los activos y pasivos				
	- Declaración del patrimonio, justificando con documentos legales el dominio vigente.				
Fotocopia Cédula de Identidad y Rol Unico Tributario	- Por ambos lados rut de Empresa	No	Si		
	- Por ambos lados C.I representante(s) legal(es) de la empresa y apoderado(s) con atribuciones para actuar en cuenta corriente según SYP				
	- Firma y timbre de EDN por cada documento (en señal de conformidad con el original)				
Informe Bancario Sinacofi	- De la Empresa	No	Si		
	- Con firma y timbre del EDN				
Informe Visita (Banca Mype)	- Nombre y rut de Empresa	No	Si		
	- Firma representante(s) legal(es)				
	- Firma y timbre EDN				
Informe Legal	- Registrado en sistema de sociedad y poderes (SYP)	No	Si		
Acreditación de Solvencia					
Patente Municipal o (*)	- Fotocopia de la patente municipal, con firma y timbre del EDN	No	Si		
Balance Tributario o (*)	- Balance tributario del periodo anterior original o fotocopia con firma y timbre del EDN	No	Si		
Ivas o (*)	- Documento de pago de los últimos 12 Ivas o compilado de Ivas del SII (autorización del cliente), original o fotocopia con firma y timbre EDN	No	Si		
Declaración de Impuesto a la Renta o (*)	- Declaración anual de impuesto a la renta (formulario 22) original o fotocopia con firma y timbre EDN	No	Si		
(*) Medidas de Consideración para la Acreditación de Solvencia : Renta Presunta - Sostenedor de Colegios - Instituciones sin Fines de Lucro - Antigüedad Menor a 1 año					
Justificación y Acreditación de Solvencia	- Nombre de la Empresa	No	Si		
	- Rut de la Empresa				
	- Firma y timbre Jefe de Plataforma				
	- Firma y timbre Subgerente Regional				
Informe Estimación de Ventas Pequeña Empresa	- Nombre y rut de la Empresa	No	Si		
	- Fecha resumen de ventas estimadas (anterior a la fecha curse)				
	- Monto en UF >= Monto mínimo Segmento P.E				
	- Nombre, firma y timbre de Ejecutivo de Negocios (consistente con lo señalado en el documento)				
Observación : toda apertura de cuenta corriente deberá cumplir los requisitos y condiciones señalados en su normativa vigente					
Ver Generalidades					
Ver Control en Sistemas					
		Nombre Revisor 1 (JP):		Firma y Timbre Revisor 1 (JP):	
		Nombre Revisor 2:		Firma Revisor 2:	

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

▪ **Documentación requerida para la apertura**

A continuación se describen algunos de los documentos requeridos para la evaluación comercial y apertura de la cuenta corriente.

1. Cedula de Identidad y/o Rol Único Tributario

Se obtendrá fotocopia de los documentos originales, y adicionalmente en el caso de Persona Jurídica se debe incorporar los representantes legales y apoderados con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente según SYP. Con el objeto de asegurar que es copia fiel del original, el Ejecutivo tiene la responsabilidad de estampar su firma y timbre.

2. Estado de Situación

Formulario que tiene por objetivo declarar el estado actual de la situación económica financiera del Cliente, documento que será incorporado a la carpeta comercial del Cliente, **el cual debe registrar lo siguiente:**

- Nombre, Rut, y datos de contacto del Cliente.
- Persona jurídica registrar con Nombre y C.I. a los representantes legales de la empresa.
- Fecha de escritura de constitución de la sociedad.
- Nombre de los socios o accionistas principales, indicando su % de participación.
- Declaración de los activos y pasivos.
- Declaración del patrimonio, justificando con documentos legales el dominio vigente.
- Fecha y firma de cliente o representante legal de la empresa.

3. Solicitud de productos para pequeña empresa

Documento cuyo objetivo es registrar la solicitud de productos que necesita el Cliente, detallando cada uno de ellos.

- Nombre y Rut del Cliente.
- Persona jurídica, registrar con Nombre y Rut a los representantes legales de la empresa.
- Registrar la dirección y datos de contacto del Cliente.
- Detallar el producto solicitado.
- Llenar la Declaración Jurada Estructura de Propiedad y Participación (EPP), registrando los socios de la Empresa, Rut, % de participación y fecha de ingreso a la sociedad.
- Registrar fecha y firma del Cliente o los representantes legales de la empresa.

4. Registro apertura cuentas corrientes

Documento que registra la solicitud de apertura de la cuenta corriente, detallando el tipo de cuenta, registro de firmas, huella dactilar y fotografía de los representantes legales y apoderados con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente según SYP:

- Nombre, Rut y datos de contacto del Cliente.
- Marcar tipo de cuenta, Unipersonal o Bipersonal.
- Persona jurídica registrar con Nombre y Rut a los representantes legales de la empresa y apoderados con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente según SYP.
- Pegar fotografía vigente en blanco/negro o color, tamaño carnet o pasaporte del Cliente o de los representantes legales de la Empresa.

- Estampar Firma y huella dactilar del pulgar derecho del Cliente, o para Persona Jurídica de los representantes legales de la Empresa y apoderados con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente según SYP.
- Registrar firma del Clientes, para Persona Jurídica los representantes legales de la Empresa y apoderados con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente según SYP.
- Ingresar fecha de apertura de cuenta corriente.
- Jefe de Plataforma debe registrar su firma y timbre.

5. Registro de firmas cuenta corriente – cuenta vista

Ficha que tiene por objetivo registrar la firma del Cliente o de los representantes legales y apoderados con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente según SYP, que darán movimiento a la cuenta corriente.

- Nombre, Rut y dirección del Cliente
- Registrar la firma del Cliente, para Persona Jurídica los representantes legales de la Empresa y apoderados con atribuciones en la empresa para actuar en cuenta corriente según SYP.
- Detallar las formas de actuar, según SYP.
- Jefe de Plataforma debe registrar su firma y timbre.

6. Verificación de domicilio.

Se requiere conocer el Domicilio Comercial del Cliente, con el objetivo de ubicarlo rápidamente para el cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos, como lo exige la ley, siendo este requisito obligatorio.

La verificación de domicilio, será realizada por el ejecutivo de negocios, quién deberá elaborar un informe de visita, utilizando el formato contenido en Plataforma Universal “PU”. Este informe debe contener:

- Nombre, Rut y firma del Cliente o representantes legales de la empresa.
- Domicilio legal de la empresa.
- Ejecutivo de Negocios debe registrar su firma y timbre.

7. Acreditación de Solvencia.

Documentos que tienen por objetivo determinar la solvencia del Cliente y la de sus representantes legales:

- Obtener **informes bancarios** del Cliente y en el caso de Persona Jurídica incorporar la de sus representantes legales y socios.

Estos informes deben tener una fecha anterior o igual a la activación de la cuenta corriente en el maestro de cuentas, sus antecedentes deben ser favorables, es decir, sin prohibición para apertura de cuenta corrientes, deuda morosa, deuda directa o indirecta vencida o castigada en el sistema financiero, protestos no aclarados y no tener publicaciones vigentes en el Boletín de Informaciones Comerciales, en los últimos 6 meses.

8. Contrato de cuenta corriente bancaria

Documentos que tiene por objetivo registrar el acuerdo comercial entre el Banco y el Cliente. Este debe ser firmado por el Jefe de Plataforma “Firma y timbre” y el Cliente “Firma y Huella del pulgar derecho”

9. Contrato de servicios 24 horas

Tiene por objetivo establecer el vínculo entre el Banco y el Cliente para cualquier tipo de relación no presencial.

3.3.2 Línea Multiproducto (LMP) Pequeña Empresa.

La LMP de PE, se define como el monto máximo de endeudamiento potencial hasta una año plazo para un cliente, aprobado por el Comité de Créditos respectivo según la matriz de atribuciones del Banco, delegando en el Agente o Jefe de Plataforma MyPE y Asistente de Negocios o Ejecutivo de Cuentas de las sucursales con plataforma especializada, la administración colegiada de cada cupo aprobado.

EL cupo aprobado (mínimo UF250), podrá ser utilizado mediante el curso de operaciones con los productos definidos y que están amparados bajo esta Línea.

Productos *amparados* por una LMP:

- ✓ En Moneda Nacional:
 - Créditos.
 - Boletas de Garantía.
 - Línea de Crédito en Cuenta Corriente.
 - Tarjetas de Crédito.

- ✓ En Moneda Extranjera:
 - Cartas de Créditos de Importación.
 - Préstamos a Exportadores.
 - Boletas de Garantía.

- ✓ Otras Operaciones:
 - Forwards.
 - Pactos.
 - Arbitrajes.
 - Compras de Divisas.

PLAZO DE VIGENCIA:

- ✓ El plazo máximo de la LMP de PE **NO DEBERÁ SER SUPERIOR A UN AÑO.**
- ✓ Las operaciones individuales deberán ser cursadas en el transcurso de la vigencia de ésta. Sin embargo, las operaciones de créditos realizadas con cargo a la Línea no deberán tener vencimientos mas allá de seis meses de finalizada la vigencia de ésta.
- ✓ Ahora, en el caso de Líneas de Créditos, TCR y Boletas de Garantía el curse y renovación tendrá una vigencia de hasta 12 meses y su curse podrá efectuarse en todo el período de vigencia de la LMP, con garantía fogape y sus renovaciones plazo hasta 4 años.

Porcentaje de utilización en Línea de Crédito en Cta.Cte y Tarjetas de Crédito:

- ✓ El cupo otorgado para tarjetas y línea de Crédito en cuenta corriente no podrán superar en conjunto el 33% del monto aprobado de la LMP.
- ✓ No obstante, este porcentaje podrá aumentar a un 50%, por decisión del Comité de Crédito respectivo, pero a partir del Comité Regional, por concepto de aumento de la Línea de Crédito.

ASPECTOS GENERALES:

- ✓ Las LMP son creadas por CPN.
- ✓ Al momento de la creación de la LMP se le asigna un número.

- ✓ Las LMP deben ser cursadas dentro del mismo día por CPN.
- ✓ Si se trata de una *LMP nueva* y que al mismo tiempo de la creación se le asigna algún producto nuevo, CPN es quien crea la LMP y asigna el producto.
- ✓ Si se trata de una *LMP vigente* y se le quiere asignar un crédito nuevo, EDN es quien asigna el producto a la línea.
- ✓ Si se trata de una *LMP vigente* y se le quiere asignar una LC o una TCR nueva, CPN es quien asigna el producto manualmente.

DOCUMENTOS A CPN, PARA LMP NUEVAS:

- ✓ Nueva Solicitud de Productos (Plataforma MYPE).
- ✓ Contrato de Apertura
- ✓ Acuerdo *original* de la Presentación de Crédito obtenida de la Plataforma MYPE.
- ✓ Antecedentes Legales (Poderes).
- ✓ Verificar Garantías en sistema

CPN crea la LMP ingresando antecedentes al sistema de Administración de Líneas de Corto Plazo.

PROCEDIMIENTO: Asignación de Crédito a LMP.

1. Para asignar una operación de crédito a una LMP, el Asistente o Ejecutivo primero debe verificar en PU la existencia de la línea.
2. Verificar en la ventana: Resumen **Productos de Clientes**, Icono **LcCp**. Verificar que se encuentre **activada y con su respectivo número**.

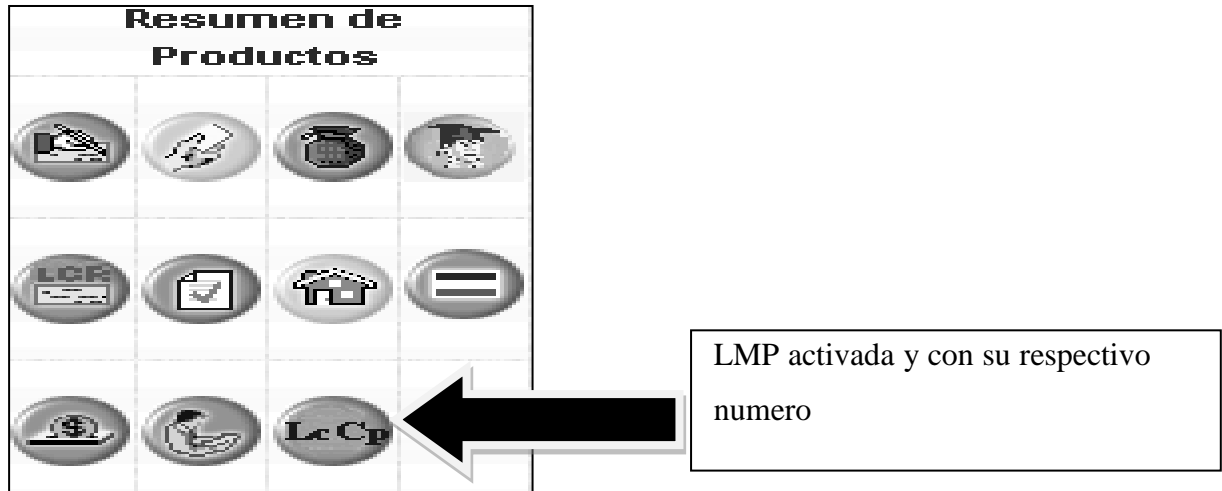


Figura 6 Verificar Línea Multiproducto activa en Plataforma Universal.

3. Verificado el número de la línea, el Asistente ingresa los antecedentes de la operación de crédito en Plataforma Universal:

✓ El Proceso comprende 6 pasos:



Figura 7 Verificar el numero de la Línea Multiproducto en la Plataforma Universal.

4. En **Desembolsos** rubro Línea de Crédito

- ✓ Ingresar en su espacio en blanco el número de la Línea Multiproducto asignada por sistema en el proceso de CPN.
- ✓ **El ingreso del número de la línea Multiproducto es indispensable para que el proceso de visación en la PU,** y así de forma automática el crédito se contabilice en el sistema de administración de líneas.
- ✓ De esta forma la oficina llevará el control de lo utilizado y el cupo disponible de la Línea.

The screenshot displays the 'PLATAFORMA UNIVERSAL' interface for BancoEstado. The main content area is divided into three tabs: CLIENTES, CARTERA, and GESTION. Under the CLIENTES tab, the following information is visible:

Rut	13.325.576-1	Nombre	MALDONADO FRIAS LINO FABIAN
Ejecutivo	[0142] ABDALA VALDEBENITO DOMINGO DEL CARMEN	Oficina	[001] STGO. PRINCIPAL

Below this, the 'ANTECEDENTES DEL CREDITO' section shows:

Tipo Crédito	[15MP] CRED MYPE N/REAJ GTIA FOGAPE OPC (CLON)	Tipo Tasa	FIJA
Monto del Crédito	\$ 15.000.000	N° Cuotas	36

The 'PAGARE' section is partially visible, showing fields for 'Asignación Pagaré', 'Fecha Suscripción', and 'Nro. Papeleta'. A blue alert box in the center of the screen reads: 'Alerta: Número de Línea de Crédito no ha sido ingresado'. At the bottom, the 'LINEA DE CREDITO' section is highlighted with a red box, and a blue oval with an arrow points to a text input field labeled 'Anotar N° Línea Multiproducto'. The 'LINEA DE CREDITO' section also shows 'Linea Comercial' and a 'FORMA DESEMBOLSO' section.

Figura 8 Registro del numero de la Línea Multiproducto.

Tabla 6 Check List apertura Línea Multiproducto (LMP) Pequeña Empresa

<u>APERTURA LÍNEA MULTIPRODUCTO PEQUEÑA EMPRESA</u>									
Documentos Requeridos		Contenido		Check List					
		Imagen	Físico	Rev. 1	Rev. 2				
Documentación	Control CPN	GDI	CFD	√	√				
Solicitud de Productos	- Nombre y rut de cliente	Si	Si						
	- Nombre y rut representante(s) legal(es) de la empresa (si corresponde)								
	- Declaración del solicitante (EPP)								
	- Firma de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa								
Acuerdo de Créditos	- Nombre y rut del cliente	Si	Si						
	- Monto y vencimiento autorizado por el comité								
	- Condiciones autorizadas por el comité								
	- Fecha de aprobación de acuerdo (que se encuentre vigente)								
	- Firma del comité respectivo conforme al nivel de atribuciones vigente								
	- Código del producto o cuenta CPD								
Contrato LMP Internet	- Fecha suscripción	Si	Si						
	- Nombre y rut del cliente y representante(s) legal(es) de la empresa y/o avales								
	- Firma de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa y/o avales y cónyuge (si corresponde)								
	- Firma representante del Banco	No	Si						
	- Atestado Notarial (para regiones): deudor, aval y/o cónyuge si corresponde								
	- Timbre y firma de notario (para regiones): deudor, aval y/o cónyuge si corresponde								
Certificado Civil Matrimonio (para avales)	- Nombre y rut aval	Si	Si						
	- Nombre y rut cónyuge								
	- Régimen conyugal								
	- Fecha de emisión (que tenga vigencia 1 año)								
Declaración Jurada de Soltería (para avales)	- Nombre y rut aval	Si	Si						
	- Fecha de emisión (que tenga vigencia 6 meses)								
	- Timbre notario								
Fotocopia Cédula de Identidad (sólo para Región Metropolitana)	- Por ambos lados de la cédula	No	Si						
	- Nombre y rut del cliente								
	- Nombre y rut avales (si corresponde)								
	- Firma y timbre EDN								
Observaciones: Toda operación asociada a una garantía estatal, deberá cumplir con los requisitos y condiciones señalados en su normativa vigente									
Ver Generalidades Ver Control en Sistemas		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Nombre Revisor 1 :</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Firma Revisor 1 :</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Nombre Revisor 2 :</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Firma Revisor 2 :</td> </tr> </table>				Nombre Revisor 1 :	Firma Revisor 1 :	Nombre Revisor 2 :	Firma Revisor 2 :
Nombre Revisor 1 :	Firma Revisor 1 :								
Nombre Revisor 2 :	Firma Revisor 2 :								

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

3.3.3 Crédito Comercial Pequeña Empresa.

Es un financiamiento otorgado por el Banco a través de su plataforma especializada de Pequeñas Empresas que permite al cliente contar con fondos de libre disponibilidad, pagadero en cuotas fijas mensuales, ideal para financiar todos sus proyectos empresariales. Las características que posee este tipo de crédito es poseer una tasa de interés fija durante el plazo total del crédito definiendo el monto de su cuota de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Estos créditos pueden ser otorgados a corto y largo plazo, a corto plazo es un financiamiento solo hasta los 12 meses y largo plazo corresponde al financiamiento de 12 meses hasta 120 meses plazo.

¿A quién está dirigido?

- Pequeñas Empresas
- Personas naturales con giro comercial
- Persona Jurídica, que deseen obtener financiamiento flexible de BancoEstado.

Requisitos

- Ventas anuales entre UF 2.400.- y UF 25.000.-
- Ser Pequeña Empresa, Persona Natural con Giro Comercial o Persona Jurídica.
- Tener Cuenta Corriente o Chequera Electrónica en BancoEstado.
- Tener más de dos años de funcionamiento en su rubro comercial.
- Buenos antecedentes comerciales
- Sin protestos ni morosidad vigente.
- Declaración de Impuestos al día y sin infracciones laborales ni previsionales.
- Presentar Estado de Situación.

- Este Crédito, según la evaluación de antecedentes, puede exigir la garantía del Fogape.

Documentos requeridos

La siguiente documentación sólo será requerida en caso de clientes nuevos, o que la vigencia de algunos de estos antecedentes en el banco se encuentre desactualizada.

En caso de Personas Naturales con Giro Comercial:

- Cédula Nacional de Identidad del cliente.
- Iniciación de actividades, permiso municipal.
- Última declaración de impuestos a la renta.
- Últimos 24 IVAs.
- Últimos 2 balances tributarios.

En caso de Personas Jurídicas, además se requiere el original o fotocopia legalizada de:

- Escritura de constitución de la sociedad.
- Publicación del extracto en el Diario Oficial.
- Inscripción del extracto de la escritura pública de constitución de la sociedad en el registro de comercio respectivo (se denomina extracto primitivo), con sus anotaciones marginales y certificado de vigencia dado por el Conservador de Bienes Raíces.

¿Dónde se realiza?

- Puede solicitarlo por internet en www.bancoestado.cl, opción "Solicitud de Productos/Servicio: Pequeñas empresas".
- En las sucursales de BancoEstado a lo largo del país. Puede obtener la dirección de la oficina más cercana en el sitio web institucional.

Resultado

Financiamiento Flexible para Inversión BancoEstado.

Tabla 7 Check list crédito comercial pequeña empresa corto plazo (hasta 12 meses plazo).

Documentos Requeridos Para Productos 15MP - 15FC		Contenido		Check List					
		Imagen	Físico	Rev. 1	Rev. 2				
Documentación	Control CPN	GDI	CFD	√	√				
Solicitud de Productos	- Nombre y rut de cliente	Si	Si						
	- Nombre y rut representante(s) legal(es) de la empresa (si corresponde)								
	- Declaración del solicitante (EFP)								
	- Firma de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa								
Acuerdo de Créditos (solo para operaciones puntuales)	- Nombre y rut del cliente	Si	Si						
	- Monto y plazo autorizado por el comité								
	- Condiciones autorizadas por el comité								
	- Fecha de aprobación de acuerdo (que se encuentre vigente)								
	- Firma del comité respectivo conforme al nivel de atribuciones vigente								
	- Código del producto o cuenta CPD								
Pagaré Reajutable/ No Reajutable (según corresponda)	- Número de pagaré y número de operación = ingresado en GDI	Si	Si						
	- Monto otorgado = Monto autorizado por comité								
	- Tasa de interés v/s tasas en estructura de precios vigente a la fecha de curso								
	- Fecha suscripción >= a Fecha de curso								
	- N° de cuotas según lo autorizado por comité								
	- Comisión y porcentaje de garantía (si corresponde)								
	- Destino de los recursos (si corresponde)								
	- Nombre y rut del cliente y representante(s) legal(es) de la empresa y/o avales								
	- Firma y huella de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa y/o avales y cónyuge (si corresponde)								
	- Atestado Notarial (para regiones): deudor, aval y/o cónyuge si corresponde					No	Si		
	- Timbre y firma de notario (para regiones): deudor, aval y/o cónyuge si corresponde								
Autorización para Prepagar Crédito B.E (si lo requiere)	- Monto	Si	Si						
	- Número de operación(es) a cancelar (que se encuentre vigente en PU)								
	- Nombre y rut del cliente y representante(s) legal(es) de la empresa - Firma de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa								
Certificado Civil Matrimonio (para avales)	- Nombre y rut aval	Si	Si						
	- Nombre y rut cónyuge								
	- Régimen conyugal								
	- Fecha de emisión (que tenga vigencia 1 año)								
Declaración Jurada de Soltería (para avales)	- Nombre y rut aval	Si	Si						
	- Fecha de emisión (que tenga vigencia 6 meses)								
	- Timbre notario								
Fotocopia Cédula de Identidad (sólo para Región Metropolitana)	- Por ambos lados de la cédula	No	Si						
	- Nombre y rut del cliente								
	- Nombre y rut avales (si corresponde)								
	- Firma y timbre EDN								
Para toda persona natural (créditos nuevos, prórrogas, renovaciones de créditos, recandelarización, renegociaciones, reprogramaciones)									
Propuesta de Seguro Desgravamen P.E	- Nombre y rut cliente	Si	Si						
	- Monto del crédito (indicando tipo de moneda) = Monto otorgado pagaré								
	- Firma y huella de Cliente								
	- Firma y timbre Representante Banco								
Mandato de Cargo de Primas	- Nombre y rut cliente	Si	Si						
	- Monto Inicial del crédito (indicando tipo de moneda) = monto otorgado pagaré								
	- Plazo total del crédito (Meses) = Plazo reflejado en liquidación de otorgamiento								
	- Firma y huella de Cliente								
	- Firma y timbre Representante Banco								
DPS	- Timbre Compañía (con estado "Aprobado")	Si	Si						
	- Nombre y rut cliente								
	- Fecha de Aprobación DPS <= a fecha de visación de la op. (vigencia 30 días corridos)								
	- Tipo de Moneda = Pagaré								
	- Monto del Crédito = Monto Pagaré								
	- Plazo total del crédito (Meses) = Plazo reflejado en liquidación de otorgamiento - Firma del cliente (2 veces , en hoja n°2)								
Carta de Aceptación de Cobertura	- Nombre y rut cliente	Si	Si						
	- Firma Compañía de Seguro (que venga)								
	- Firma cliente								
Observaciones: Toda operación asociada a una garantía estatal , deberá cumplir con los requisitos y condiciones señalados en su normativa vigente									
Ver Generalidades Ver Control en Sistemas.		<table border="1"> <tr> <td>Nombre Revisor 1 :</td> <td>Firma Revisor 1 :</td> </tr> <tr> <td>Nombre Revisor 2:</td> <td>Firma Revisor 2:</td> </tr> </table>				Nombre Revisor 1 :	Firma Revisor 1 :	Nombre Revisor 2:	Firma Revisor 2:
Nombre Revisor 1 :	Firma Revisor 1 :								
Nombre Revisor 2:	Firma Revisor 2:								

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

Tabla 8 Check list crédito comercial pequeña empresa largo plazo (de 12 meses hasta 180 meses plazo).

Documentos Requeridos Para Productos 15MP- 23PL - 23FD - 15FC		Contenido		Check List	
		Imagen	Físico	Rev. 1	Rev. 2
Documentación	Control CPN	GDI	CFD	√	√
Solicitud de Productos	- Nombre y rut de cliente	Si	Si		
	- Nombre y rut representante(s) legal(es) de la empresa (si corresponde)				
	- Declaración del solicitante (EPP)				
	- Firma de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa				
Acuerdo de Créditos	- Nombre y rut del cliente	Si	Si		
	- Monto y plazo autorizado por el comité				
	- Condiciones autorizadas por el comité				
	- Fecha de aprobación de acuerdo (que se encuentre vigente)				
	- Firma del comité respectivo conforme al nivel de atribuciones vigente				
	- Código del producto o cuenta CPD				
Pagaré Reajustable/ No Reajustable (según corresponda)	- Número de pagaré y número de operación = ingresado en GDI	Si	Si		
	- Monto otorgado = Monto autorizado por comité				
	- Tasa de interés v/s tasas en estructura de precios vigente a la fecha de curse				
	- Fecha suscripción >ó= a Fecha de curse				
	- N° de cuotas según lo autorizado por comité				
	- Comisión y porcentaje de garantía (si corresponde)				
	- Destino de los recursos (si corresponde)				
	- Nombre y rut del cliente y representante(s) legal(es) de la empresa y/o avales				
	- Firma y huella de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa y/o avales y cónyuge (si corresponde)				
	- Atestado Notarial (para regiones): deudor, aval y/o cónyuge si corresponde				
- Timbre y firma de notario (para regiones): deudor, aval y/o cónyuge si corresponde	No	Si			
Autorización para Prepagar Crédito B.E (si lo requiere)	- Monto	Si	Si		
	- Número de operación(es) a cancelar (que se encuentre vigente en FU)				
	- Nombre y rut del cliente y representante(s) legal(es) de la empresa				
	- Firma de cliente o representante(s) legal(es) de la empresa				
Certificado Civil Matrimonio (para avales)	- Nombre y rut aval	Si	Si		
	- Nombre y rut cónyuge				
	- Régimen conyugal				
	- Fecha de emisión (que tenga vigencia 1 año)				
Declaración Jurada de Soltería (para avales)	- Nombre y rut aval	Si	Si		
	- Fecha de emisión (que tenga vigencia 6 meses)				
	- Timbre notario				
Fotocopia Cédula de Identidad (sólo para Región Metropolitana)	- Por ambos lados de la cédula	No	Si		
	- Nombre y rut del cliente				
	- Nombre y rut avales (si corresponde)				
	- Firma y timbre EDN				
Para toda persona natural (créditos nuevos, prórrogas, renovaciones de créditos, recandelarización, renegociaciones, reprogramaciones)					
Propuesta de Seguro Desgravamen P.E	- Nombre y rut cliente	Si	Si		
	- Monto del crédito (indicando tipo de moneda) = Monto otorgado pagaré				
	- Firma y huella de Cliente				
	- Firma y timbre Representante Banco				
Mandato de Cargo de Primas	- Nombre y rut cliente	Si	Si		
	- Monto Inicial del crédito (indicando tipo de moneda) = monto otorgado pagaré				
	- Plazo total del crédito (Meses) = Plazo reflejado en liquidación de otorgamiento				
	- Firma y huella de Cliente				
	- Firma y timbre Representante Banco				
DPS	- Timbre Compañía (con estado "Aprobado")	Si	Si		
	- Nombre y rut cliente				
	- Fecha de Aprobación DPS <= a fecha de visación de la op.(vigencia 30 días corridos)				
	- Tipo de Moneda = Pagaré				
	- Monto del Crédito = Monto Pagaré				
	- Plazo total del crédito (Meses) = Plazo reflejado en liquidación de otorgamiento				
Carta de Aceptación de Cobertura	- Nombre y rut cliente	Si	Si		
	- Firma Compañía de Seguro (que venga)				
	- Firma cliente				
	- Firma cliente				
Observaciones: Toda operación asociada a una garantía estatal, deberá cumplir con los requisitos y condiciones señalados en su normativa vigente					
Ver Generalidades Ver Control en Sistemas		Nombre Revisor 1 :		Firma Revisor 1 :	
		Nombre Revisor 2:		Firma Revisor 2:	

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

3.3.4 Estructura de precios Pequeña Empresa.

Se establece estructura de precios con las tarifas, tasas y comisiones para los productos en moneda nacional y moneda extranjera del segmento de Pequeñas Empresas.

CONSIDERACIONES GENERALES.

- ✓ Estas tasas y comisiones sólo podrán ser utilizadas para clientes con ventas anuales de UF 2.401 a UF 40.000.
- ✓ Para las operaciones de financiamiento nominal (créditos comerciales), la negociación con el cliente se debe efectuar con la estructura de Tasa Pizarra (tasas piso) con tope en la máxima convencional. Estas, se presentan en tres niveles: Pizarra y los niveles Pizarra Preferencial y Pizarra SuperPreferencial con cruce exigido.
- ✓ Se dispone de las tasas de Compromiso dirigidas a fidelizar y profundizar actuales buenos clientes como también, para adquirir exclusivamente buenos clientes.
- ✓ Adicionalmente con el objeto de apoyar la oferta comercial, se ha definido una estructura de promociones, que varía dependiendo del tipo de financiamiento.
- ✓ Es labor del Ejecutivo de Negocios velar por obtener la mayor rentabilidad de sus operaciones con un mínimo de riesgo.
- ✓ Las tasas para el segmento, se encuentran disponibles en **Tablas Generales** (Pantalla Administrativa, ruta: PROD/ CICS/Bases Corporativas / BES Consultas Generales / Consulta Tasas / Tasas MyPE / Nominales Pequeña).
- ✓ Las tasas de financiamiento para créditos comerciales se encuentran vigentes, según estructura de plazos desde **90 días** hasta **144 meses** con opción de hasta 180 meses para Bienes Inmuebles con Garantía Real y Segmento Educación, y de hasta 240 meses para predios agrícolas). Otros segmentos podrán optar a este plazo con la aprobación a partir de Comité de Plataforma Regional, condición que deberá registrarse en el Acuerdo de Crédito.

-
- ✓ Cliente antiguo es todo cliente que pertenece a uno de los tres siguientes tipos:
 - 1) Deudor Comercial: aquellos que mantienen en stock cualquier deuda comercial en el Banco.
 - 2) Deudor No Comercial: aquellos que no cuentan con deuda comercial pero si presentan deuda de otro tipo (Ejemplo: consumo, hipotecario, etc.).
 - 3) No Deudor: aquellos que no cuentan con ningún tipo de deuda pero si presentan tenencia de algún producto en el Banco (Tarjeta de Crédito, Depósito a Plazo, Cuenta Corriente, Seguro, otro).

Es decir, cliente antiguo es todo cliente vigente en el Banco que posee algún tipo de producto.

- ✓ Es responsabilidad del Ejecutivo de Negocios PE la determinación de cliente nuevo o antiguo.

Tasas Pizarra.

- ✓ **Pizarra:** Sin exigencia de cruce de productos para: Clientes antiguos, Plan de Salida y operaciones cuyo objetivo es el pago de intereses. Para clientes nuevos: exigencia de cuenta corriente y línea de crédito.
- ✓ **Pizarra Preferencial:** Para clientes antiguos y nuevos: con cuenta corriente; línea de crédito; PAC y Seguro de Desgravamen (sólo para Personas naturales).
- ✓ **Pizarra SuperPreferencial:** Para clientes antiguos y nuevos; con cuenta corriente, Línea Multiproducto, Línea de Crédito, PAC y Seguro de Desgravamen (Personas naturales).

Tasas de Compromiso

Compromiso: para operaciones por monto mínimo de **UF500**, cuyo cliente cuenta con el siguiente perfil:

- Clientes antiguos y nuevos en BancoEstado.
- Buen comportamiento en el Banco y/o en el Sistema Financiero.

Compromiso Prime: para operaciones por monto mínimo de **UF1.200**, cuyo cliente cuenta con el siguiente perfil:

- Clientes antiguos y nuevos en BancoEstado
- Buen comportamiento en el Banco y/o en el Sistema Financiero.

Compromiso Súper Prime: para operaciones por monto mínimo de **UF3.000**, cuyo cliente cuenta con el siguiente perfil:

- Clientes antiguos y nuevos en BancoEstado
- Buen comportamiento en el Banco y/o en el Sistema Financiero.

Compromiso Alto Monto Prime: para operaciones por monto mínimo de **UF5.000**, cuyo cliente cuenta con el siguiente perfil:

- Clientes antiguos y nuevos en BancoEstado
- Buen comportamiento en el Banco y/o en el Sistema Financiero.

Tabla 9 Tasa de interés Pequeña Empresa.**Tasas Pizarra.**

Tasa Pizarra Nominales				
Tasas Hasta 180 Meses	Operaciones Monto Menor o igual a UF5000		Operaciones Monto Mayor a UF5000	Condiciones
	Menor a 90 días	De 90 días hasta 180 meses	De 90 días hasta 180 meses	
Pizarra	0,92%	1,00%	0,81%	Cliente Nuevo: CTE + LC Sin cruce exigido: Cliente Antigo, Cliente en Plan de Salida, operaciones para el pago de intereses
Pizarra Preferencial	0,90%	0,98%	0,81%	Cliente Nuevo/Antigo CTE + LC + PAC + Seguro Desgravamen (PN con giro comercial)
Pizarra Superpreferencial	0,88%	0,95%	0,81%	Cliente Nuevo/Antigo CTE + LC + LMP + PAC + Seguro Desgravamen (PN con giro comercial)

***Cliente antiguo: todo cliente que posee algún tipo de producto en el Banco.**

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Condiciones para excepción de tasas de compromisos pequeñas empresas.

Las excepciones para disminución de tasas para operaciones de financiamiento, se harán de acuerdo a lo definido a continuación:

- **Tasas Pizarra Nominales** : Es atribución exclusiva del Jefe de Plataforma Especializada de Pequeñas Empresas autorizar el acceso a estructura de Tasas de Compromiso Nominales para operaciones que según lo establecido en esta norma deben acceder a Tasa Pizarra.

- **Primera Excepción**

Los Subgerentes Regionales de Pequeñas Empresas, vía excepción, podrán autorizar disminuciones de tasa a los Ejecutivos de Negocios (EDN), correspondientes a su respectiva Plataforma. Esta autorización implica acceder al rango de tasas **inmediatamente inferior** al correspondiente al monto solicitado para el plazo respectivo.

Ejemplo: Para un crédito, de monto entre UF 500 e inferior UF 1.200, los Subgerentes Regionales tendrán atribución para aprobar una tasa correspondiente al mismo plazo para una operación en el tramo de monto siguiente, es decir, sobre UF 1.200 y hasta UF 3.000.

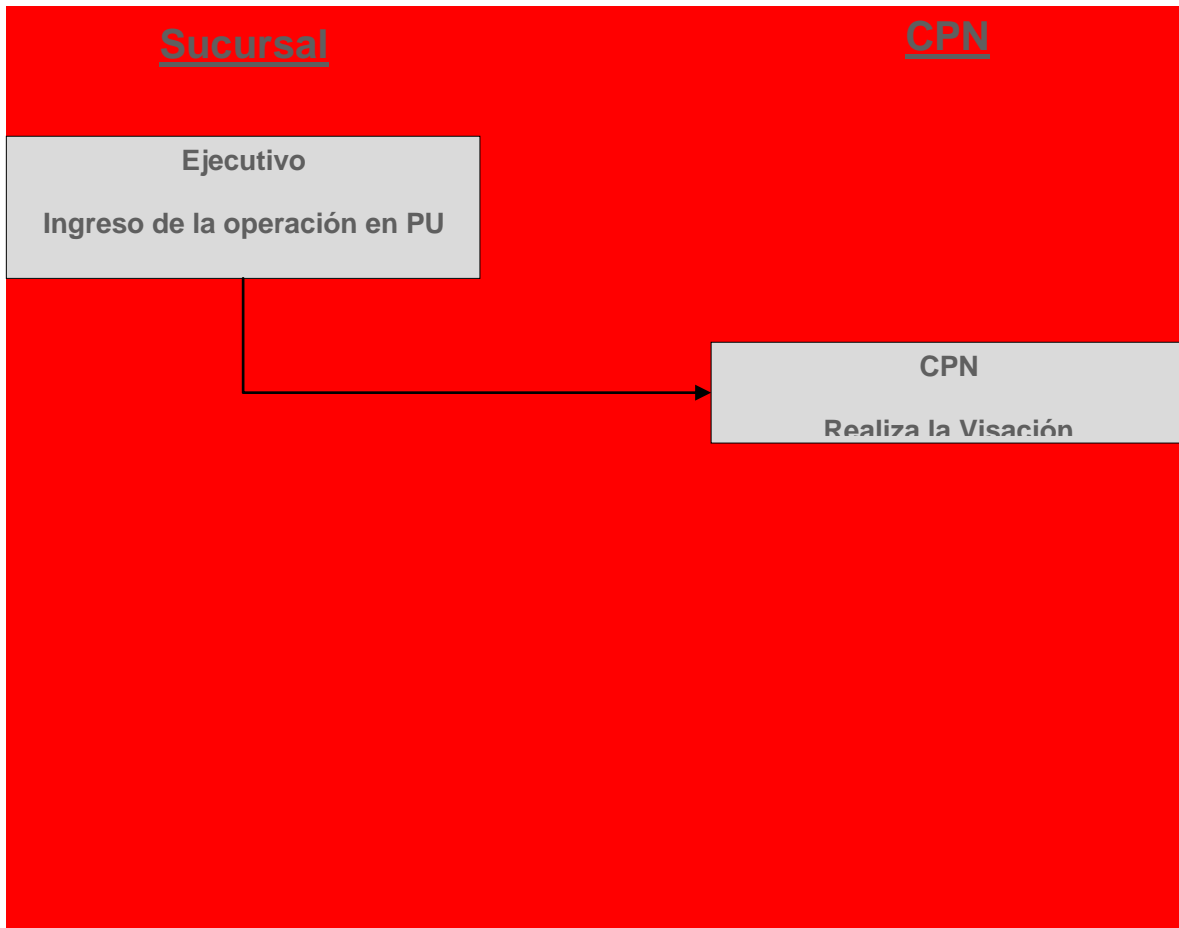
- **Segunda Excepción**

El Gerente de Pequeñas Empresas podrá autorizar vía excepción, cualquier disminución de tasa dentro del mismo rango de plazo definido en la Estructura de Precios vigente y cualquier otra, resguardando el mínimo de rentabilidad del negocio.

Ejemplo: Para un crédito, de monto entre UF 500 e inferior a UF 1.200, El Gerente de Pequeñas Empresas, tendrá atribución para aprobar una tasa correspondiente **al mismo plazo** para una operación hasta el tramo siguiente a la primera excepción, es decir hasta el tramo de UF 3.000 a UF 5.000.

3.4 Otorgamiento de créditos segmento pequeña empresa.

Este apartado tiene por objeto especificar las funcionalidades que posee la venta de Créditos de Pequeña Empresa a través de Plataforma Universal. Cabe señalar que esta funcionalidad es solo para cursos de créditos y no para realizar renovaciones ni tampoco renegociaciones.

Flujo del otorgamiento crédito.**Figura 9** Flujo de otorgamiento crédito pequeña empresa.

Etapa 1 – Módulo de curse: Primera página de curse.

Una vez que se ingresa el Rut del Cliente, se debe ingresar en el menú “Venta de Productos” y posteriormente elegir la opción “Solicitud de Crédito MN”. Cuando se despliegue la pantalla de curse, el ejecutivo deberá ingresar el código de producto que dese formalizar.

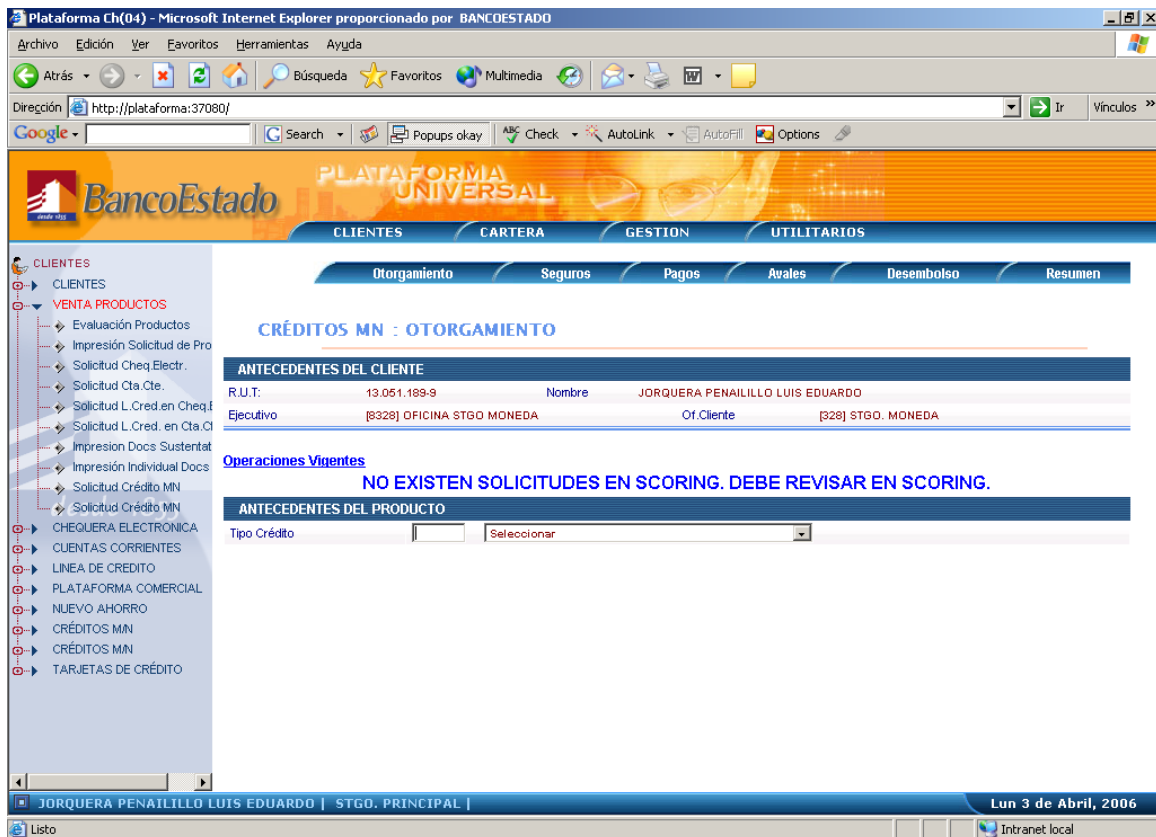


Figura 10 Ingreso del código del producto que se desea formalizar.

Cuando se muestre la pantalla con las condiciones del producto, el ejecutivo deberá ingresar los datos de la operación y pasar por las diferentes pantallas de curse hasta llegar al cuadro resumen de la operación.

Tipo Crédito	23PL	CRED MYPE REAJ. GTIA FOGAPE OPCIONAL
Of. Operativa	001 SANTIAGO PRINCIPAL	
Of. Contable	001 STGO. PRINCIPAL	
Ejecutivo Operación		Seleccionar
Autorización	AGENTE OFICINA	
Reajustabilidad	UNIDAD DE FOMENTO	
Fines Prod.	ADMINIST.PUBLICA Y DEFENSA COMUNAL	
Objetivo	CAPITAL DE TRABAJO	
Recargo Penal	MAX. CONVENC. VIGENTE AL PACTO	Recurso

ANTECEDENTES PAGO AUTOMATICO

Cargo Automático

ANTECEDENTES DEL CRÉDITO

Fecha Curse	03-04-2006	Frecuencia	ANUAL M 12
Plazo Meses		Cuotas	
Monto a Cursar		Tipo Monto	Seleccionar
Tipo Tasa	FIJA	Tasa Base	Seleccionar
Variación Tasa			
Tipo Variación			
Día de Pago		Primer Vencimiento	
Tasa Transferencia		Tipo Calendario	CUOTAS DE CAPITAL IGUAL
Periodo Gracia	SIN PERIODO DE GRACIA	Cuotas Gracia	
Cobra Impuesto	SI	Motivo por No Cobro	
Cobra Notario	SI 700	Tiene Descuento	NO
Riesgo en Origen	NO	Porcentaje Garantía	
Fecha Aprobación		Número Aprob. Cupo	Seleccionar
Tipo de Pagare	Seleccionar		

DIRECCIONES CLIENTE

Figura 11 Ingreso de datos básicos para el curse.

Primera página de curse.

ANTECEDENTES DEL CRÉDITO	
Fecha Curse	<input type="text" value="03-04-2006"/> Fecha en que será Formalizada la Operación
Plazo Meses	<input type="text"/> Plazo del crédito expresado en meses
Monto a Cursar	<input type="text"/> Monto del crédito que se pretende formalizar
Tipo Tasa	FIJA
Variación Tasa	
Tipo Variación	
Día de Pago	<input type="text"/> Día de pago en que vencería cada cuota
Tasa Transferencia	
Periodo Gracia	<input type="text" value="SIN PERIODO DE GRACIA"/> Selección del tipo de periodos de gracia que tendrá el crédito.
Cobra Impuesto	SI
Cobra Notario	<input type="text" value="SI"/> <input type="text" value="700"/> Selección del cobro y monto del valor notarial
Riesgo en Origen	<input type="text" value="NO"/>
Fecha Aprobación	<input type="text"/> Fecha de aprobación de la Solicitud de Cupo Fogape
Tipo de Pagare	<input type="text" value="Seleccionar"/> Selección del tipo de pagaré que tendrá la operación

Figura 12 Primera página del curse.

Frecuencia	<input type="text" value="ANUAL M 12"/> Frecuencia en el vencimiento de la operación
Cuotas	<input type="text"/> Cantidad de Cuotas que tendrá el crédito
Tipo Monto	<input type="text" value="Seleccionar"/> Tipo de monto, el cual podrá ser Líquido u Otorgado,
Tasa Base	<input type="text" value="Seleccionar"/> dependiendo de cómo se encuentre definido el producto
Selección del tipo de tasa de interés	
Primer Vencimiento	<input type="text"/> Fecha de primer vencimiento que tendrá el crédito
Tipo Calendario	<input type="text" value="CUOTAS DE CAPITAL IGUAL"/>
Cuotas Gracia	
Motivo por No Cobro	
Tiene Descuento	<input type="text" value="NO"/>
Porcentaje Garantía	<input type="text"/>
Número Aprob. Cupo	<input type="text" value="Seleccionar"/> Selección del número de solicitud Fogape ingresada para el Cliente

Crédito con garantía Fogape.

En el campo “número de aprobación de Cupo” se podrá elegir la solicitud de cupo fogape que tenga asociado el cliente (puede tener más de una). En base a los datos de esta solicitud, el ejecutivo deberá ingresar los datos del crédito.

ANTECEDENTES DEL CRÉDITO			
Fecha Curse	03-04-2006	Frecuencia	ANUAL M 12
Plazo Meses		Cuotas	
Monto a Cursar		Tipo Monto	Seleccionar
Tipo Tasa	FIJA	Tasa Base	Seleccionar
Variación Tasa			
Tipo Variación			
Día de Pago		Primer Vencimiento	
Tasa Transferencia		Tipo Calendario	CUOTAS DE CAPITAL IGUAL
Periodo Gracia	SIN PERIODO DE GRACIA	Cuotas Gracia	
Cobra Impuesto	SI	Motivo por No Cobro	
Cobra Notario	SI 700	Tiene Descuento	NO
Riesgo en Origen	NO	Porcentaje Garantía	
Fecha Aprobación		Número Aprob. Cupo	Seleccionar
Tipo de Pagare	Seleccionar		00025121007234110004

Figura 13 Antecedentes del crédito.

En el caso de que el cliente no posea solicitud de cupo, no se podrá formalizar un crédito con Fogape, por lo cual los campos de fecha de aprobación debe ir en blanco y el campo sobre el porcentaje de garantía debe ir en Cero.

Validaciones de Plataforma Universal en el Otorgamiento de Créditos con Garantía Fogape.

Moneda

La solicitud de cupo fogape puede ser ingresada en Pesos o en UF, por lo cual al momento de formalizar el crédito se validará que el producto seleccionado para cursar sea de la misma moneda de la solicitud de cupo seleccionada.

Monto del Crédito

El monto del crédito a cursar debe ser idéntico al monto de la solicitud de cupo Fogape es decir, la confección de la solicitud Fogape debe ser en base al Monto Otorgado del crédito, ya sea que esté en Pesos o UF.

Porcentaje de Garantía

El porcentaje de garantía ingresado en el crédito debe ser idéntico al que posee la solicitud de cupo Fogape seleccionada en el Otorgamiento.

Fecha de Primer Vencimiento

La fecha de primer vencimiento ingresada en el otorgamiento debe ser exactamente la misma que fue ingresada en la solicitud de cupo Fogape.

Número de Cuotas

La cantidad de cuotas seleccionadas en el crédito a otorgar debe coincidir con la cantidad de cuotas que posee la solicitud de cupo Fogape seleccionada en la formalización, en caso contrario no se podrá terminar con el curse por PU.

Plazo del Crédito

El plazo del crédito (en meses) debe coincidir con el plazo que posee la solicitud de cupo Fogape seleccionada en la formalización, en caso contrario no se podrá terminar con el curse por PU.

Selección del Pagaré a Utilizar.

Dependiendo si el crédito es con garantía Fogape, se desplegarán los tipos de pagaré que podrán ser seleccionados en el otorgamiento. Si no se selecciona ningún número de solicitud de cupo, los pagarés a seleccionar dependerán solamente de cómo se encuentre estructurado el crédito:

Cobra Notario	SI	700	Tiene Descuento	NO
Riesgo en Origen	NO		Porcentaje Garantía	0
Fecha Aprobación			Número Aprob. Cupo	Seleccionar
Tipo de Pagare	Seleccionar MESES SIN VENCIMIENTO PAG NO REAJ DIA FIJO-TASA FIJA PAG NO REAJ EN CUOTAS-TASA FIJA.			

Figura 14 Selección tipo de pagaré.

Si el crédito es con Garantía Fogape, al momento de seleccionar el número de solicitud de cupo, en el campo “Tipo de Pagaré” se mostrarán los Pagarés que contemplan cláusula Fogape:

Cobra Notario	SI	700	Tiene Descuento	NO
Riesgo en Origen	NO		Porcentaje Garantía	60
Fecha Aprobación			Número Aprob. Cupo	00025566077421040032
Tipo de Pagare	Seleccionar MESES SIN VENCIMIENTO NO REAJ DIA FIJO TASA FIJA FOG S NO REAJ EN CUOTAS TASA FIJA FOG S			

Figura 15 Selección pagaré con garantía Fogape.

Si el crédito que se pretende cursar no tiene asociado un pagaré, dado que se maneja un pagaré pre-impreso o un pagaré de Intranet, al momento de seleccionar el número de Aprobación de Cupo, no se mostrará ningún pagaré para su Selección.

Cobra Impuesto	SI		Motivo por No Cobro	
Cobra Notario	SI	700	Tiene Descuento	NO
Riesgo en Origen	NO		Porcentaje Garantía	65
Fecha Aprobación			Número Aprob. Cupo	00025566077421040032
Tipo de Pagare				

Figura 16 Crédito sin pagare asociado.

Etapa 2 - Módulo de curse: Asignación de seguro.

En la segunda pantalla del otorgamiento, se deben elegir los seguros involucrados que tendrá la operación. Dependiendo del tipo de crédito, se podrán visualizar tanto seguros obligatorios (no modificable) como seguros voluntarios. Los seguros voluntarios se seleccionan manualmente y en caso de haber algún seguro manual (ej: Agrícola), se deberá ingresar también el valor del seguro.

ANTECEDENTES DEL CLIENTE			
Rut	7.234.110-4	Nombre	SUBIABRE BARRIENTOS ROGER EDDIE
Ejecutivo	[6061] ABARCA PAREDES FRANCISCO JAVIER	Oficina	[001] STGO. PRINCIPAL

ANTECEDENTES DEL CREDITO			
Tipo Crédito	[23PL] CRED MYPE REAJ. GTIA FOGAPE OPCIONAL	Tipo Tasa	FIJA
Monto del Crédito	U.F. 750,0000	Nº Cuotas	30

CONTRATACION DE SEGUROS	
<input type="checkbox"/>	SEGURO DESGRAVAMEN PEQ EMP
<input type="checkbox"/>	SEGURO AGRICOLA MAPFRE
<input checked="" type="checkbox"/>	PROT INCEND ADIC Y ROBO C/FUE
<input type="checkbox"/>	EMP PROTEG SEG INCENDIO Y ADI
<input type="checkbox"/>	EMP PROT VEHICULOS MOTORIZADO
<input checked="" type="checkbox"/>	SEGURO AGRICOLA MAGALLANES
	<input type="text" value="10.000"/>
<input type="checkbox"/>	SEG INCENDIO SISMO Y ADIC P E
<input type="checkbox"/>	SEG ENF GRAVES E ITP SALUD PE
<input type="checkbox"/>	SEG INCAPAC TEMPORAL SALUD PE

Figura 17 Tipo y valor de seguros asociados.

Etapa 3 - Módulo de curse: generación del calendario de vencimientos.

Para los calendarios del tipo automáticos, en esta pantalla de la formalización se despliega el calendario de vencimientos del crédito, desglosando su valor cuota y montos por impuesto, notario y seguros. Nótese que en la parte inferior de la pantalla, se puede modificar el valor de la tasa del crédito. Para ello, se puede borrar el valor tasa que aparece e ingresar el nuevo valor donde el sistema volverá a calcular el valor cuota en base a la nueva tasa de interés.

Calendario Automático

- ✓ Cuotas Finales Iguales.
- ✓ Cuotas de Capitales Iguales.

ANTECEDENTES DEL CREDITO					
Tipo Crédito	[23PL] CRED MYPE REAJ. GTIA FOGAPE OPCIONAL			Tipo Tasa	FIJA
Monto del Crédito	U.F. 750,0000			Nº Cuotas	30

CALENDARIO VENCIMIENTOS					
Nº Cuota	Monto Capital	Monto Interés	Monto Comisión	Monto Cuota	Fecha Vencimiento
001	30,0000	9,0000	0,7500	39,7500	02-05-2006
002	30,0000	4,3200	0,3600	34,6800	01-06-2006
003	30,0000	4,1400	0,3450	34,4850	01-07-2006
004	30,0000	4,0920	0,3410	34,4330	01-08-2006
005	30,0000	7,6860	0,6405	38,3265	01-10-2006
006	30,0000	3,7200	0,3100	34,0300	01-11-2006
007	30,0000	3,4200	0,2850	33,7050	01-12-2006
008	30,0000	3,3480	0,2790	33,6270	01-01-2007
009	30,0000	6,0180	0,5015	36,5195	01-03-2007
010	30,0000	2,9760	0,2480	33,2240	01-04-2007
Total	750,0000	74,1480	6,1790	830,3270	

Monto Crédito	U.F. 750,0000	Plazo Real	31	Tramo	2
Monto Impuesto	\$ 216.170	Tasa Impuesto	1,6080 %	Base	360
Monto Seguros	\$ 1.266.489	Tasa Interés	<input type="text" value="7,2000"/>		

Figura 18 Calendario de tipo automático de pago de cuotas.

Etapa 4 - Módulo de curse: Ingreso de avales y apoderados.

Avales.

En esta etapa, se pueden ingresar los avales al crédito que se desea formalizar. Solo se debe ingresar el Rut del participante, seleccionar sus direcciones y oprimir el botón de “Agregar” para ingresarlo en el crédito. Para finalizar el ingreso se debe oprimir el botón de “Aceptar” que se encuentra al final de la pantalla.

Apoderados.

En esta etapa se pueden ingresar los apoderados (cuando corresponda) al crédito que se desea formalizar. Solo se debe ingresar el Rut. del apoderado, seleccionar sus direcciones y oprimir el botón de “Agregar” para ingresarlo en el crédito.

Además en la parte derecha de la pantalla se puede seleccionar para quién es el apoderado ingresado, que puede ser tanto el deudor principal como para algún aval (persona jurídica).

ANTECEDENTES DEL CLIENTE			
Rut	77.410.210-8	Nombre	SOC DE ASESORIA EN SEGURIDAD INDUSTRIAL
Ejecutivo	[6061] ABARCA PAREDES FRANCISCO JAVIER	Oficina	[001] STGO. PRINCIPAL

ANTECEDENTES DEL CREDITO			
Tipo Crédito	[23EA] CRED REAJ OTROS PRESTAMOS A 1 AÑO	Tipo Tasa	
Monto del Crédito	U.F. 6.032,4500	Nº Cuotas	4

Rut Aval	Nombre Aval	Rol Aval
13.051.189-9	JORQUERA PENAILLO LUIS EDUARDO	AYAL1

ANTECEDENTE APODERADO			
Rut Apoderado	<input type="text" value="10.735.154-K"/>	Nombre	DE LA FUENTE ROJAS DIANA MARCELA
Relacion	<input type="text" value="Titular"/> <input type="text" value="Aval 1"/>		

Rut	Nombre	Dirección	Rol
8.861.806-8	ELGARRISTA ARAYA ERNESTO AGUSTIN		T01

Figura 19 Ingreso de avales y apoderados.

Etapa 5 - Módulo de curse: Selección de desembolso.

Como se muestra en la imagen, aquí es donde se debe seleccionar la forma de desembolso que tendrá la operación. El medio de desembolso que se muestre, es el que se encuentre definido para el producto en el sistema.

También en esta etapa, si la operación es con cargo a la línea Multiproducto se deberá ingresar el número de línea, previa conformación de este, ya que actualmente no existe validación sobre el número ingresado.

ANTECEDENTES DEL CREDITO			
Tipo Crédito	[23PL] CRED MYPE REAJ. GTIA FOGAPE OPCIONAL	Tipo Tasa	FIJA
Monto del Crédito	U.F. 750,0000	Nº Cuotas	30

PAGARE			
Asignación Pagaré	AUTOMATICA	Número Pagaré	532250
Fecha Suscripción	03-03-2006	Tasa Penal	11,97
Nro. Papeleta			

CANCELACION DE CREDITOS	
CLIENTE SIN OPERACIONES	

LINEA DE CREDITO	
Línea de Crédito	

FORMA DESEMBOLSO	
Tipo de Pago	CAJA
	<ul style="list-style-type: none"> CAJA CREDITOS POR LIQUIDAR CUENTA CORRIENTE MULTIPLES VALES VISTAS VALE VISTA CUENTA AHORRO VISTA CUENTA CORRIENTE VISTA
	<input type="button" value="Aceptar"/>

Figura 20 Ingresar modo de desembolso de la operación.

Etapa 6 - Módulo de curse: cuadro resumen del crédito.

En el cuadro resumen, se muestra la información más relevante de los datos ingresados en la formalización del crédito y a la vez ingresar el número de carpeta que será registrado automáticamente en el sistema CFD. Una vez aceptada esta pantalla se genera la operación con su respectivo número de identificación y se podrá imprimir el Calendario de Vencimientos y Liquidación de Curse y pagarés (si corresponde).

Esta operación generada, se encontrará lista para ser aprobada o rechazada según sea el caso.

ANTECEDENTES DEL CREDITO			
Tipo Credito	[23PL] CRED MYPE REAJ. GTIA FOGAPE OPCIONAL	Fecha	03-Mar-2006
Monto Crédito en \$	\$ 13.443.413	Monto Crédito M.O	U.F 750,0000
Impto. DL3475 1,6080%	\$ 216.170	Primer Vencimiento	02-May-2006
Seguros Tomados	\$ 1.266.489	Tipo Tasa	FIJA
Gastos Notario	\$ 700	Tasa Base	OTRA
Cancelación Créditos	\$ 0	Base Utilizada	360 días
Monto Líquido	\$ 11.960.054	Valor Tasa	7,2 %
Nº Cuotas	25	Plazo Real	31
Nº Pagaré	532250	Nº Papeleta	0000000000
Cargo Autorizado a:			
PARTICIPANTES DEL CRÉDITO			
RUT	NOMBRE	TIPO	
13.051.189-9	JORQUERA PENAILLO LUIS EDUARDO	AVAL1	
CREDITOS CANCELADOS			
SIN CREDITOS CANCELADOS			
SEGUROS CONTRATADOS			
NOMBRE SEGURO		MONTO EN PESOS	
PROT INCEND ADIC Y ROBO C/FUE		1.266.489	
SEGURO AGRICOLA MAGALLANES		10.000	
FORMA DESEMBOLSO			
ABONO A:	Nº CUENTA	MONTO (\$)	
VALE VISTA		11.960.054	

Figura 21 Cuadro resumen del crédito.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

Una vez cursada la operación con su respectivo número de carpeta, aparecerá el siguiente mensaje en pantalla:

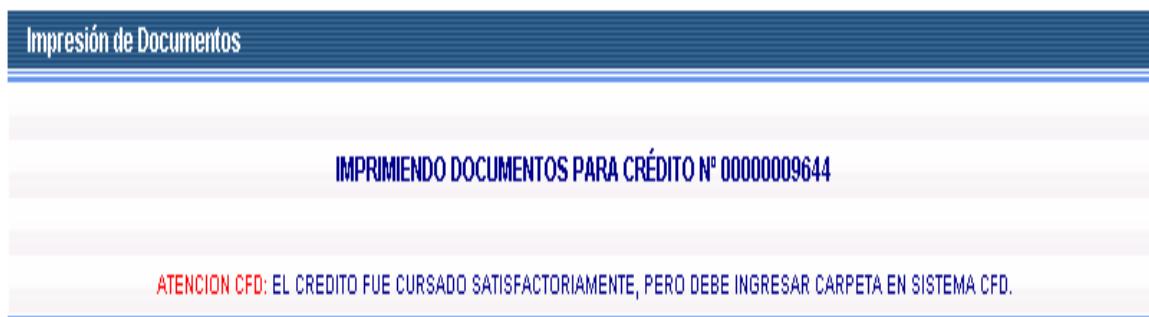


Figura 22 Impresión de documentos, el crédito fue cursado satisfactoriamente.

CAPÍTULO 4
RESULTADOS Y DISCUSIONES.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES.

Con el objetivo de ver el resultado y la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales de la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado, sucursal Temuco, se realizó un seguimiento a las colocaciones realizadas satisfactoriamente por cada uno de los Ejecutivos de Negocios de pequeña empresa de forma mensual y trimestral. Verificando el cumplimiento de las metas y el aporte de cada ejecutivo. Cabe destacar, el jefe de plataforma y a su vez la Subgerente zonal exigió a sus ejecutivos cumplir con el 100% de las metas.

4.1 Extracto del Tubo de Negocios correspondientes al segundo trimestre del año 2011.

En este apartado se presentan las colocaciones que fueron cursadas exitosamente durante el segundo trimestre del año 2011 y que estaban registradas en el Tubo de Negocios durante este periodo.

Hay que destacar que es solamente un extracto del Tubo de Negocios, el original fue modificado ya que lo que verdaderamente importa en esta etapa de la investigación son las colocaciones que llegaron a concretarse exitosamente.

Aquí podemos observar en la primera columna el nombre de la subgerencia a la que pertenece la operación, posteriormente tenemos el nombre de la plataforma estudiada continuando con el nombre del ejecutivo de negocios responsable de la operación, muy importante también es indicar el nombre y Rut del cliente para poder identificarlo fácilmente, uno de los puntos más destacados dentro del tubo de negocios es registrar el monto que se está solicitando para darle mayor prioridad a los mayores valores ya que son estos los que ayudan a cumplir las metas con mayor rapidez, a continuación del monto solicitado se presenta la fecha estimada en que se curso la operación para terminar con el código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación, que para este caso corresponde a CU que quiere decir que la operación fueron cursadas exitosamente.

Tabla 10 Tubo de Negocios mes de Abril ejecutivo Marcela Espinoza.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre completo del cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	LUEBERT CID SEBASTIAN	5.584.551	20.000	07-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	AGRIC GANADERA Y FOR TRAPELCO L	76.421.390	26.000	07-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	HUAIQUINIR OBREQUE LUZ	12.534.437	7.800	11-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	CUEVAS ZAMBRANO HUGO	5.906.990	30.000	14-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	MELLA VASQUEZ CAMILO	4.359.122	21.600	15-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	MULCHEY WEGNER ALVARO	4.978.138	6.000	18-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	MULCHEY WEGNER ALVARO	4.978.138	7.000	18-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	CONTRERAS MARTINEZ NELSON	8.604.464	26.000	18-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	CEBALLOS URIBE LIDIA	3.256.951	4.000	19-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	SUAZO VIDAL HUGO ANDRES	6.150.065	11.000	21-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	SOCIEDAD EDUCACIONAL TORO S A	76.136.040	5.000	26-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	HUAIQUINIR OBREQUE LUZ MARIA	12.534.437	7.430	28-04-2011	CJ
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	MUNOZ SAAVEDRA LUIS EDGARDO	7.765.733	21.000	29-04-2011	CJ
Total mes					192.830		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

En la tabla 10 se puede observar las colocaciones que fueron cursadas exitosamente y que estaban registradas en el Tubo de Negocios durante el mes de Abril de la ejecutiva Marcela Espinoza. Como se puede ver en la tabla en este mes se cursaron MM\$ 192.830.

Tabla 11 Tubo de Negocios mes de Abril ejecutivo Moisés Jofre.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	RIOSECO INOSTROZA CRISTIAN	12.327.554	1.050	11-04-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	BAY-SCHMITH PEDRO	6.239.185	25.000	13-04-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	CALDERON SILVA MANUEL ARISTIDES	5.295.154	44.800	21-04-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	AGRICOLA SANTA FE LIMITADA	78.233.740	9.973	26-04-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	AGRICOLA SANTA FE LIMITADA	78.233.740	9.973	26-04-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SER INT DE TELEC S	76.767.460	29.020	29-04-2011	CU
Total mes					119.816		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

En la tabla 11 se muestran las colocaciones del mes de Abril que fueron cursadas exitosamente por el ejecutivo Moisés Jofre y que estaban registradas en el Tubo de Negocios. Aquí se observan ventas por MM\$ 119.816.

Tabla 12 Tubo de Negocios mes de Abril ejecutivo Jimmy Parra.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGRICOLA QUILACURA LIMITADA	76.800.610	30.000	21-04-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGRICOLA QUILACURA LIMITADA	76.800.610	52.000	26-04-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	BALZER WINNER ERWIN	6.098.272	33.000	26-04-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGROC Y TRANSPORTES G Y G L	77.788.690	37.000	27-04-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGROC Y TRANSPORTES G Y G L	77.788.690	60.000	27-04-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGROC Y TRANSPORTES G Y G L	77.788.690	66.000	27-04-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	MOLINA GUERRA INGRID MARIANA	7.081.965	4.952	28-04-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	INOSTROZA DELGADO MARIO IVAN	5.883.110	25.000	29-04-2011	CU
Total mes					307.952		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

En la tabla 12 se muestran las colocaciones del mes de Abril que fueron cursadas exitosamente por el ejecutivo Jimmy Parra y que estaban registradas en el Tubo de Negocios. Aquí se observan las mayores ventas del mes con un valor de MM\$ 307.952.

Tabla 13 Tubo de Negocios mes de Abril ejecutivo Natalia Tighe.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	ESCUELA PATRIA NUEVA	76.083.588	43.000	06-04-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	FLOODY DIAZ LUIS	4.905.342	30.000	13-04-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	INOSTROZA BAEZA PEDRO ALFREDO	4.299.401	45.000	14-04-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	PENA SEPULVEDA JOSE EUGENIO	8.493.141	17.100	18-04-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	DE LA FUENTE JEREZ JOSE SANTOS	3.822.915	4.928	20-04-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	INOSTROZA BAEZA PEDRO ALFREDO	4.299.401	10.000	26-04-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	MIRANDA ESPINOZA MARCOS RUBEN	10.949.559	4.955	28-04-2011	CU
Tola mes					154.983		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

En la tabla 13 se muestran las colocaciones del mes de Abril que fueron cursadas exitosamente por el ejecutivo Natalia Tighe y que estaban registradas en el Tubo de Negocios. Aquí se observan ventas del mes con un valor de MM\$154.989.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

Tabla 14 Tubo de Negocios mes de Abril ejecutivo Christian Valdebenito.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	SOCIEDAD EDUCACIONAL ANDES SA	88.252.200	28.000	20-04-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	CAMPOS TORRES MARIA EUGENIA	8.606.528	29.500	25-04-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	COMERCIAL RAIMAHUE LIMITADA	79.984.780	33.500	25-04-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	CASTILLO CARTES LUIS ROLANDO	7.968.822	11.500	27-04-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	RUIZ REYES JOSE EDGARDO	4.749.470	42.200	27-04-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	CANDIA RIQUELME VALENTIN	11.356.224	5.925	29-04-2011	CU
Total mes					150.625		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

En la tabla 14 se muestran las colocaciones del mes de Abril que fueron cursadas exitosamente por el ejecutivo Christian Valdebenito y que estaban registradas en el Tubo de Negocios. Aquí se observan ventas del mes con un valor de MM\$150.625.

A continuación se presentan los extractos de los Tubos de Negocios de cada ejecutivo con las operaciones que fueron cursadas exitosamente en los meses de Mayo y Junio.

Tabla 15 Tubo de Negocios mes de Mayo ejecutivo Marcela Espinoza.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	FERNANDEZ MALDONADO RAUL SANTIAGO ALFREDO	8.263.371	21.000	03-05-2011	CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	ALARCON THADEN JUAN ANTONIO CARLOS ALBERTO	4.580.816	35.000	12-05-2011	CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	MULCHEY WEGNER ALVARO	4.978.138	11.000	12-05-2011	CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	MULCHEY WEGNER ALVARO	4.978.138	21.000	16-05-2011	CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	TORRES GACITUA SEPTIMO SIGIFREDO	6.270.134	11.000	17-05-2011	CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	AGROCOMERCIAL MIRADOR LIMITADA	77.879.130	33.500	18-05-2011	CU
Total mes					132.500		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 16 Tubo de Negocios mes de Mayo ejecutivo Moisés Jofre.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	CANDIA JARAMILLO ISABEL DEL CARMEN	11.804.619	2.500	04-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	CANDIA JARAMILLO ISABEL DEL CARMEN	11.804.619	10.900	05-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	RIVAS SEPULVEDA MARIA ISABEL	9.390.205	2.000	09-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	TORRES OPAZO ELIANET DEL CARMEN	14.034.342	8.000	11-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	TORRES OPAZO ELIANET DEL CARMEN	14.034.342	2.000	11-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	RIVAS SEPULVEDA MARIA ISABEL	9.390.205	10.900	12-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	TORRES OPAZO ELIANET DEL CARMEN	14.034.342	20.000	12-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	ERCOLI PENA EFREN EDUARDO	5.537.881	1.000	13-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	HUENCHO VIDAL JUAN EMILIO	7.426.062	1.000	18-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	HUENCHO VIDAL JUAN EMILIO	7.426.062	30.000	19-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	ERCOLI PENA EFREN EDUARDO	5.537.881	12.500	20-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	CACERES MARDONES MAURICIO ANTONIO	11.878.109	5.000	20-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	AGRICOLA SANTA FE LIMITADA	78.233.740	9.600	20-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	JOFRE PENA RUBEN	4.653.539	50.000	24-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	JOFRE PENA RUBEN	4.653.539	3.000	24-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	ALVAREZ LARA MARIO ANTONIO	4.001.751	35.000	25-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	VITALI COVILI PATRICIO JAVIER	8.585.690	28.800	27-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	BELLO GONZALEZ SANDRA YANETH	12.388.374	1.000	27-05-2011	CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SOCIEDAD DE TRANSPORTES NE-HUENTUE LIMITADA	76.471.720	4.250	26-05-2011	CU
Total mes					237.450		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 17 Tubo de Negocios mes de Mayo ejecutivo Jimy Parra.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	GONZALEZ GARCIA SERGIO HUGO	9.429.970	1.000	04-05-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	GONZALEZ GARCIA GERARDO MARCELO	9.540.027	1.000	04-05-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AVILA GONZALEZ DAVID JONATAN	9.535.957	1.500	11-05-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AVILA GONZALEZ DAVID JONATAN	9.535.957	25.000	13-05-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	RECONDO ROST JOSE LUIS	3.211.132	11.000	18-05-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	SOCIEDAD CHESTA Y ALBERTI LIMITADA	76.285.750	1.000	18-05-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGROCOMERCIAL Y TRANSPORTES G Y G LIMITADA	77.788.690	13.000	27-05-2011	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	DE LA GUARDA FIGUEROA JAIME ELEUTERIO	7.458.083	1.500	26-05-2011	CU
Total mes					55.000		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 18 Tubo de Negocios mes de Mayo ejecutivo Natalia Tighe.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para course	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	AGRICOLA GANADERA COMERCIAL INDUSTRIAL Y FORESTAL ALFONSO GEBERT E	76.794.930	62.000	05-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	SOCIEDAD COMERCIAL Y AGRICOLA AZZAM LIMITADA	77.205.050	12.500	05-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	QUIROZ BECERRA CRISTIAN ALFONSO	15.244.049	13.400	11-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	BURGOS NAVARRETE LEANDRO ANTONIO	12.776.645	1.000	13-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	LANZA SABUGO MARIO JESUS	3.261.266	5.800	16-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	SOCIEDAD COMERCIALIZADORA E INDUSTRIAL BERTETTI LIMITADA	76.534.630	1.000	16-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	LANZA SABUGO MARIO JESUS	3.261.266	13.500	17-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	MUNOZ SAAVEDRA LUZ MAGDALENA	7.884.341	11.000	18-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	BURGOS NAVARRETE LEANDRO ANTONIO	12.776.645	14.000	18-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	QUEZADA BAIER PEDRO DEL TRANSITO	9.287.991	33.000	19-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	SOTO MORALES ADOLFO	4.392.288	26.000	25-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	LUER MACKAY JUAN ENRIQUE	6.826.643	20.000	25-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	DISTRIBUIDORA ALEJANDRO FRANCISCO NARANJO FREITTE EIRL	76.823.830	29.000	25-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	DISTRIBUIDORA ALEJANDRO FRANCISCO NARANJO FREITTE EIRL	76.823.830	1.000	25-05-2011	CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	INOSTROZA BAEZA PEDRO ALFREDO	4.299.401	25.000	26-05-2011	CU
Total mes					268.200		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa

Tabla 19 Tubo de Negocios mes de Mayo Christian Valdebenito.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	PIZARRO YEVENES JUAN DIONILO ADRIAN	10.916.779	500	09-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	PIZARRO YEVENES JUAN DIONILO ADRIAN	10.916.779	24.000	10-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	TORRES ROSA TI CLAUDIO ARTURO	6.428.829	28.450	17-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	PIZARRO YEVENES JUAN DIONILO ADRIAN	10.916.779	37.402	19-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	PIZARRO YEVENES JUAN DIONILO ADRIAN	10.916.779	36.160	19-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	CANCINO MUNOZ ROBERTO EUSEBIO	11.586.283	30.000	19-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	MUNOZ CHAVEZ CARMEN GLORIA	9.719.136	24.300	20-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	NARVAEZ SANDOVAL TOMAS HUMBERTO	5.375.183	5.200	26-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	SOCIEDAD EDUCACIONAL ANDES SA	88.252.200	28.044	26-05-2011	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	SOCIEDAD EDUCACIONAL ANDES SA	88.252.200	38.755	26-05-2011	CU
Total mes					252.811		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 20 Tubo de negocios mes de Junio ejecutivo Marcela Espinoza.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	LUEBERT CID SEBASTIAN ALEJANDRO MAX	5584551	11.000		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	LUEBERT CID SEBASTIAN ALEJANDRO MAX	5584551	500		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	HUNTER ABARZUA WILFREDO RAFAEL	6814404	2.000		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	SAN MARTIN SAN MARTIN MYRIAM IBETH	9267599	3.000		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	SAN MARTIN SAN MARTIN MYRIAM IBETH	9267599	1.000		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	FONSECA RIQUELME EDGARDO ELIAS	10309797	30.500		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	TORRES VENEGAS CARLOS PATRICIO	13111002	1.000		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	SOCIEDAD EDUCACIONAL TORO S A	76136040	16.398		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	CARLOS PATRICIO TORRES VENEGAS	13111002	19.753		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	SEBASTIAN ALEJANDRO MAX LUEBERT CID	5584551	14.924		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	PELIZARI TEJO TEXIA LORENA	12193229	20.700		CU
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	PELIZARI TEJO TEXIA LORENA	12193229	7.000		CU
Total mes					126.775		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 21 Tubo de Negocios mes de Junio ejecutivo Monises Jofre.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	BARRERA ESPINOZA MARIA LETICIA	4826947	15.000		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	BARRERA ESPINOZA MARIA LETICIA	4826947	5.000		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	ARAVENA GATICA EUSEBIO NEFTALI	8840120	1.500		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	JEREZ CORTES ALEXIS LEONARDO	10259662	9.500		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	JEREZ CORTES ALEXIS LEONARDO	10259662	24.950		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	TORRES LICANQUEO PAOLA SOLEDAD	14220084	20.000		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	TORRES LICANQUEO PAOLA SOLEDAD	14220084	2.000		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SOCIEDAD COMERCIAL GUTSAL LIMITADA	76871220	5.000		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SOCIEDAD DE MANUFACTURAS Y CALZADOS BUSTOS AMIGO LIMITADA	77456280	54.000		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SOCIEDAD LLANCAMAN PATERSON Y COMPANIA LIMITADA	78455700	72.000		CU
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SOCIEDAD LLANCAMAN PATERSON Y COMPANIA LIMITADA	78455700	3.000		CU
Total mes					211.950		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 22 Tubo de Negocios mes de Junio ejecutivo Jimmy Parra.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	CATALAN SOLERVICENS GUILLERMO IVAN	3840261	27.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	VALDEBENITO PINTO ENRIQUE	4345468	30.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	ECHENIQUE TALAVERA LUIS HERNAN	4664092	1.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	PARRA LUNA CARLOS GABRIEL	9024689	28.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	JULIO DEL CARMEN SANDOVAL MORALES	4146695	28.738	MARZO	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	CATALAN SOLERVICENS GUILLERMO IVAN	3840261	451.924	MARZO	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	MULLER FUENTES FRANCISCO ARNOLDO	5152489	51.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	GARRIDO URREA ROBERTO MANUEL	6560824	14.000	MARZO	CU
Total mes					631.662		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 23 Tubo de Negocios mes de Junio ejecutivo Natalia Tighe.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	LANZA SABUGO MARIO JESUS	3261266	7.600		CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	FICA SUAZO JOSE HIPOLITO	5296036	12.500		CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	KRAUSE NICLAS HANS BERTRAM	5671069	32.000		CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	NAVARRETE LURASCHI RUBEN DARIO	7953809	33.000		CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	NAVARRETE LURASCHI RUBEN DARIO	7953809	10.000		CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	NAVARRETE LURASCHI RUBEN DARIO	7953809	2.000		CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	LANZA SABUGO MARIO JESUS	3261266	53.500		CU
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	OSCAR RIVAS DIAZ	2666780	18.000		CU
Total mes					168.600		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Tabla 24 Tubo de Negocios mes de Junio ejecutivo Christian Valdebenito.

Indicar Subgerencia a la que pertenece la operación	Indicar nombre de la plataforma (no el código)	Indicar Apellidos y nombres	Nombre cliente	Rut	Monto solicitado, sin puntos y expresado en moneda local.	Fecha estimada para curse	Código de la etapa del proceso de venta en que se encuentra la operación
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	BAUMERT FELMER CARLOS LUDWIG	5360976	20.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	NAVARRETE ZUNIGA JORGE ANTONIO	6433515	11.800	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	REICHERT KIND JORGE ARTURO	7004380	34.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	REICHERT KIND JORGE ARTURO	7004380	300	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	ROJAS HERMOSILLA RICARDO EUGENIO	9269586	32.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	ROJAS HERMOSILLA RICARDO EUGENIO	9269586	1.000	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	CANDIA RIQUELME VALENTIN EDGARDO	11356224	10.500	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	SOCIEDAD COMERCIAL NEUMATICOS LA FRONTERA LIMITADA	76764020	33.430	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	JOSE BENILDO SALINAS SANDOVAL	9996723	14.664	MARZO	CU
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	GUIDO RENE FERNANDEZ BORGEAUD	6992000	16.000	MARZO	CU
Total mes					173.694		

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

4.2 Porcentaje de colocaciones sin éxito durante el periodo en estudio Abril – Junio.

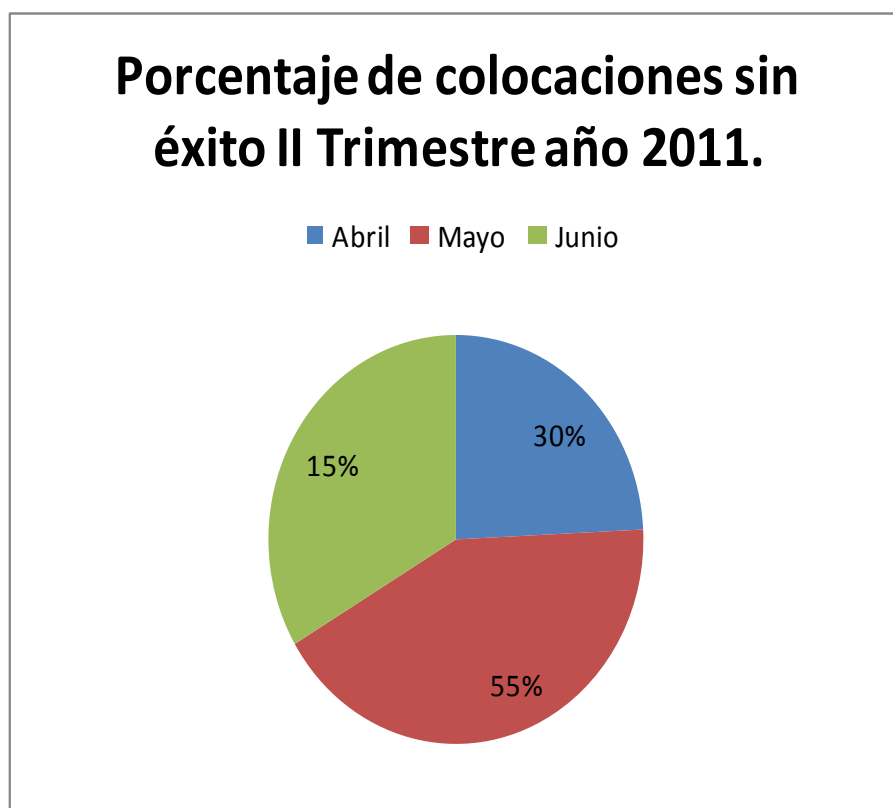


Figura 23 Porcentaje de colocaciones sin éxito durante el periodo en estudio (II trimestre año 2011).

En la figura 23 se puede observar que en el mes de Abril hubo un 30% de colocaciones las cuales estaban registradas en el Tubo de Negocios y que no llegaron a tener éxito.

En el mes de mayo se observa el mayor porcentaje de operaciones sin éxito lo que se verá reflejado en las cifras negativas de colocaciones en ese periodo. Se puede observar que el porcentaje de operaciones supera el 50%.

Para el mes de Junio se observa el índice más bajo de operaciones sin éxito con un valor de 15%.

Como se verá más adelante estos índices de operaciones sin éxito se verán reflejados en las colocaciones y en los casos que corresponda en el cumplimiento de las metas comerciales de los ejecutivos de la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

4.3 Meta mensual y trimestral de los productos en estudio.

Para comenzar este análisis se tabularon las metas mensuales y trimestrales de cada ejecutivo en la Plataforma de Pequeña Empresa y de esta forma comparar los resultados mensualmente para ver si el seguimiento y análisis del Tubo de Negocios ayudo en el cumplimiento de la meta fijada por la subgerencia. Se muestra en la Tabla 4.1 cada una de ellas.

Tabla 25 Resumen de metas comerciales por EDN cierre mes de Marzo y saldo comercial mes de Abril.

Metas Comerciales mes de Abril.

Cod_Ejc	Ejecutivo	Cierre MARZO (MM\$)	Meta Saldo ABRIL (MM\$)	Saldo Comercial	
				Saldo 30 ABRIL (MM\$)	Déficit/Superávit saldo al 30 de ABRIL (MM\$)
1285	Natalia Tighe Fuentes	3.779	3.725	3.797	72
1297	Moises Jofre Benavides	3.024	2.994	3.012	18
1772	Marcela Espinoza Cid	4.909	4.820	4.810	-10
7016	Christian Valdebenito E.	4.005	3.945	3.973	28
7070	Jimmy Parra Morales	3.498	3.453	3.167	-287
Total		18.218	18.937	18.758	-179

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

En la tabla 25 se muestra el cierre de las metas comerciales del primer trimestre del año correspondiente a los meses de Enero – Marzo los cuales no fueron considerados en este estudio, pero es importante tenerlos en cuenta ya que fueron cifras negativas, es decir en este periodo de tiempo las metas no fueron cumplidas y por ende cobra aun mayor importancia el estudio que se realizo en la entidad bancaria.

Si es muy importante para el estudio mencionar las metas comerciales del segundo trimestre del año correspondiente a los meses Abril – Junio (cifras acumulativas).

La tabla 25 presenta las metas que la subgerencia de Pequeña Empresa exige para el mes de Abril se puede observar que nuevamente las metas no fueron cumplidas esto está representado con un déficit de MM\$ 179. En este mes solamente 3 ejecutivos cumplieron sus metas, pero en estos casos el superávit no fue una cantidad considerable.

Como se puede observar la ejecutiva Natalia Tighe obtuvo un superávit de MM\$ 72, el ejecutivo Moisés Jofre un superávit de MM\$ 18 y Christian Valdebenito un superávit de MM\$ 28. Los ejecutivos que obtuvieron cifras negativas son Jimmy Parra MM\$ (287) y Marcela Espinoza con un déficit de MM\$ (10).

Este análisis nos arroja muchas conclusiones, si bien hubo una mejoría con respecto al cierre del primer trimestre en el mes de Marzo queda mucho por mejorar ya que se deben lograr cifras positivas para todos los ejecutivos de la plataforma y eso nos lleva a la conclusión que es en los puntos débiles donde se debe enfocar con mayor énfasis el análisis del tubo de negocios y ver porque se está fallando encontrando la solución para revertir esos resultados adversos.

Tabla 26 Resumen de metas comerciales por EDN cierre mes de Abril y saldo comercial mes de Mayo.

Metas Comerciales mes de Mayo.

Cod_Ejc	Ejecutivo	Cierre ABRIL (MM\$)	Meta Saldo MAYO (MM\$)	Saldo Comercial	
				Saldo 30 MAYO (MM\$)	Déficit/Superávit saldo al 30 de MAYO (MM\$)
1285	Natalia Tighe Fuentes	3.797	3.808	3.764	-43
1297	Moises Jofre Benavides	3.012	3.072	3.085	13
1772	Marcela Espinoza Cid	4.810	4.908	4.797	-111
7016	Christian Valdebenito E.	3.973	4.028	4.176	148
7070	Jimmy Parra Morales	3.167	3.534	3.221	-313
Total		18.758	19.350	19.044	-306

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

En la tabla 26 se muestra el cierre de las metas comerciales del mes de Abril (déficit) las cuales se comparan con las exigidas en el mes de Mayo, se puede observar que si bien se acarrea un déficit de los meses anteriores para Mayo las cifras esperadas fueron mayores, es decir se observa una mayor exigencia por parte de la subgerencia de pequeña empresa. La mayor exigencia se vio reflejada en cifras aun más negativas en el cierre del mes de Mayo, aquí 3 de los 5 ejecutivos de negocios no cumplieron con las metas obteniendo un déficit en el saldo comercial.

Observando la tabla 26 se puede ver que solamente el ejecutivo Moisés Jofre (superávit MM\$ 13) y el ejecutivo Christian Valdebenito (superávit MM\$148) obtienen cifras positivas en su saldo comercial al cierre del mes de Mayo.

Los demás ejecutivos Natalia Tighe que en el cierre del mes de Abril obtuvo un superávit no fue capaz de mantener esa línea teniendo un déficit de MM\$ 43, Marcela Espinoza que ya registraba un déficit de MM\$ 10 esta cifra aumento considerablemente en el cierre de Mayo llegando a un valor negativo de MM\$ 111, ahora bien el ejecutivo Jimmy Parra que también arrastraba un déficit los meses anteriores aumento a MM\$ 313.

Bajo este punto de vista y tomando en cuenta que las cifras fueron nuevamente negativas y aun peores que las anteriores es necesario realizar un cambio de estrategia.

Anteriormente era de exclusiva responsabilidad de los ejecutivos revisar el Tubo de Negocios y contactarse con los clientes, agendar las visitas a terreno, etc. Cada ejecutivo enviaba semanalmente informes al jefe de plataforma para que este viera las posibles colocaciones del mes en estudio, pero como en los dos meses anteriores esto no dio resultado se decidió que el jefe de plataforma revisara personalmente junto con cada ejecutivo el Tubo de Negocios dos veces por semana esto con el objetivo de llevar un mayor control y exigir un mayor rendimiento a sus ejecutivos.

La nueva estrategia permitió mejorar las cifras negativas obtenidas anteriormente ya que el jefe de plataforma se preocupó personalmente de agendar las visitas a terreno de los ejecutivos, él tenía claro que estas visitas ayudan a mantener un contacto más personalizado con los clientes, ayuda a persuadir a los clientes que la decisión que están tomando es la correcta y evita en muchas oportunidades fugas de clientes a otras entidades bancarias. Además se dio cuenta que muchas veces existían clientes que estaban en el Tubo de Negocios, pero que era poco factible que tuviera éxito el crédito ya sea porque no cumplía con los requisitos básicos como por ejemplo las garantías necesarias para respaldar el crédito o simplemente el ejecutivo había perdido el contacto con el cliente demostrando con esto un desinterés total por lo que estaba solicitando.

Claramente los factores mencionados anteriormente perjudicaban considerablemente el rendimiento y colocaciones de los ejecutivos ya que debían hacerse cargo de colocaciones que nunca llegarían a concretarse perdiendo con esto tiempo valioso además de un gasto mental y de energía que obviamente perjudica el rendimiento de cualquier profesional.

Bajo este punto de vista el jefe de plataforma decidió quitar del Tubo de Negocios inmediatamente todos los clientes y colocaciones que cumplieran con estas características dándole la oportunidad a los ejecutivos de enfocarse en las colocaciones más importantes y que llegarían a concretarse realmente, además de proporcionar el tiempo para enfocarse en la búsqueda de nuevos clientes y aumentar las visitas a terreno todo con el fin de mejorar las cifras.

Tabla 27 Resumen de metas comerciales por EDN cierre mes de Mayo y saldo comercial mes de Junio.

Metas Comerciales mes de Junio.

Cod_Ejc	Ejecutivo	Cierre MAYO (MM\$)	Meta Saldo JUNIO (MM\$)	Saldo Comercial	
				Saldo 30 JUNIO (MM\$)	Déficit/Superávit saldo al 30 de JUNIO (MM\$)
1285	Natalia Tighe Fuentes	3.788	3.890	4.063	173
1297	Moises Jofre Benavides	3.101	3.150	3.514	364
1772	Marcela Espinoza Cid	4.829	4.996	5.247	251
7016	Christian Valdebenito E.	4.193	4.111	4.272	161
7070	Jimy Parra Morales	3.218	3.615	3.714	99
Total		19.129	19.762	20.810	1.048

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

En la tabla 27 se puede observar un cambio notorio en las cifras, esta vez en ningún caso existe un déficit cada uno de los ejecutivos ahora cuenta con un superávit en el saldo comercial.

Gracias a las medidas tomadas fue posible mejorar el rendimiento de todos los ejecutivos de la Plataforma de Pequeña Empresa y esto se reflejó en el cumplimiento de las metas comerciales del segundo trimestre del año objetivo que no fue cumplido el primer trimestre.

Sin duda el logro de estos buenos resultados se debió a las acertadas decisiones tomadas por la jefatura que mejoraron considerablemente los resultados y de esta forma se cumplieron los objetivos impuestos por la subgerencia.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES.

5. CONCLUSIONES.

La práctica controlada permitió desarrollar en conjunto con los ejecutivos y jefe de plataforma, un seguimiento del Tubo de Negocios durante el segundo trimestre del año 2011 todo esto con el objetivo de mejorar los resultados negativos que se obtuvieron en el primer trimestre del mismo año y finalmente cumplir con las metas semestrales impuestas por la subgerencia de Pequeñas Empresas de BancoEstado.

Primero que nada se realizó un periodo de inducción para aprender e identificar los procesos que se desarrollan en la plataforma, gracias a esto fue posible identificar las posibles causantes de los malos resultados del primer trimestre.

Se obtuvo información directa por parte de los clientes conociendo sus necesidades, sus debilidades, el desconocimiento que tienen en muchas oportunidades de los requisitos básicos y necesarios para poder optar a un crédito del segmento de pequeñas empresas y todo esto con el fin de acelerar la gestión de los ejecutivos y mejorar el rendimiento de estos.

Se bajaron considerablemente los índices de operaciones que no tenían éxito y que estaban registrados en el Tubo de Negocio lo que ayudo a mejorar el cumplimiento de las metas comerciales exigidas por la subgerencia de Pequeñas Empresas.

Si bien es cierto el Tubo de Negocios fue un apoyo innegable en el cumplimiento de las metas comerciales al término del primer semestre del año 2011 este presenta aun algunas debilidades las cuales fueron detectadas en este estudio; como por ejemplo que muchas veces los ejecutivos no ingresan todas las operaciones existente en el Tubo perdiendo estas operaciones la oportunidad de recibir un estudio detallado de factibilidad y quedándose en el camino sin llegar al éxito.

Sobre los objetivos específicos planteados y desarrollados en la práctica controlada, se cumplió satisfactoriamente cada uno de ellos.

- Efectuar un seguimiento de las acciones realizadas por el Tubo de Negocios en un plazo definido por la Plataforma de Pequeña Empresa, periodo Abril-Junio.

Para ello semana a semana se realizó el seguimiento al tubo de negocios en conjunto con los ejecutivos responsables de cada operación para ver el estado de avance en que se encontraban las operaciones estudiadas.

Este objetivo es muy importante en el desarrollo de esta investigación ya que influye directamente en los buenos resultados que se obtuvieron.

- Registrar el logro de metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa apoyadas por el Tubo de Negocios.

Con el registro de las metas comerciales fue posible realizar una comparación entre los distintos meses estudiados y de esta forma tomar las decisiones correctas.

Aquí se pudo observar que los resultados no fueron revertidos en una primera instancia del análisis del Tubo de Negocios teniendo que recurrir a otras estrategias que ayudaran a mejorar las cifras negativas.

- Conocer los productos que participan en el Tubo de Negocios, para tener un dominio sobre los servicios que entrega la Plataforma de P.E.

Este objetivo es muy importante ya que fue parte del periodo de inducción que se realizó en la plataforma.

Se realizó una revisión completa de los productos, se pudo conocer cuáles son las operaciones que se desarrollan con más frecuencia, además se conocieron en profundidad los programas que se utilizan en proceso de curso de una operación, lo cual fue de mucha ayuda para el alumno. Conociendo estas herramientas se desarrolló de una mejor forma frente al cliente, para así poder analizar y sugerir soluciones para mejorar en el cumplimiento de las metas comerciales.

- Sugerir estrategias alternativas para mejorar la efectividad del Tubo de Negocios y de esta forma satisfacer la demanda de los clientes de Pequeña Empresa.

De acuerdo a todos los análisis que se realizaron durante la práctica, surgieron sugerencias para poder mejorar los malos resultados obtenidos anteriormente. Se pudo observar que en los meses de Abril y Mayo continuaban los malos resultados, aun existía déficit en las colocaciones de algunos ejecutivos de la plataforma y por lo tanto había que tomar decisiones de emergencia para cumplir con las metas semestrales al término del mes de Junio.

El Tubo de Negocios arrojaba muchas claves que al analizarlas fue posible darse cuenta que eran en muchas oportunidades la principal causa de los malos resultados. Por ejemplo existían operaciones congeladas en el Tubo de Negocios desde hacía mucho tiempo que no se tenía contacto con el cliente y por lo tanto quitaba tiempo a los ejecutivos ya que tenían que preocuparse de contactarlos vía teléfono o con visitas profesionales, le significaba a los ejecutivos salir de sus puestos de trabajo durante periodos prolongados de tiempo y dejar de lado a clientes que si estaban realmente interesados por obtener un crédito y cumplían con los requisitos básicos.

Tomando en cuenta estas características se decidió eliminar a aquellos clientes que no presentaban mayor interés en la obtención de su crédito y que no representaban cifras realmente grandes y que ayudaran a mejorar las cifras.

Con esto se dio la oportunidad a los ejecutivos de preocuparse de los clientes realmente buenos realizando constantes visitas a terreno y acelerando los procesos.

De todo lo expresado anteriormente y como consecuencia la institución ha adoptado una filosofía orientada hacia el cliente y la búsqueda de satisfacer plenamente todas sus necesidades, la satisfacción del cliente de un comienzo se utilizó como instrumento de venta y con el correr del tiempo es una parte fundamental dentro de la institución, el cliente es el mayor activo y parte fundamental de la institución. La mayoría de las empresas e instituciones han cambiado sus intereses estratégicos están incrementando notoriamente su capacidad para poder satisfacer cada vez mejor a sus Clientes.

Estrictamente necesario tener cada vez mayores servicios en cada producto por efecto de la misma evolución, lo que obliga a estar más cerca del cliente. Para mejorar la satisfacción del consumidor involucra a todos los miembros de la institución, lo cual hay que aplicar cooperación, precisamente por la evolución de la institución como del cliente.

Los clientes no solo se ubican fuera de la institución, hay que tener claro que cada integrante de la institución es cliente del proceso anterior, y un proveedor de la etapa siguiente. Es por ello que hay que aceptar que el cliente puede medir su satisfacción no solo por la calidad del producto, sino también por otros valores como la atención o los servicios recibidos.

Mediante el estudio realizado, se ha demostrado la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales de la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado, sucursal Temuco. Transformándose el Tubo de Negocios en una herramienta de gestión para los ejecutivos, que permitió entregar a sus clientes la oferta de valor que posee el Banco (acceso a la información, calidad de la información, cercanía con el cliente y una relación de largo plazo con él), debido al aporte efectuado en la gestión de las personas, correspondiendo esta a la dimensión de procesos dentro de su mapa estratégico.

Si bien es cierto el Tubo de Negocios fue un apoyo innegable en el cumplimiento de las metas comerciales al término del primer semestre del año 2011 este presenta aun algunas debilidades las cuales fueron detectadas en este estudio; como por ejemplo que muchas veces los ejecutivos no ingresan todas las operaciones existente en el Tubo perdiendo estas operaciones la oportunidad de recibir un estudio detallado de factibilidad y quedándose en el camino sin llegar al éxito.

CAPÍTULO 6
BIBLIOGRAFÍA.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Datos obtenidos de la PU (plataforma universal), durante la práctica.
- Baker, M., Buttery, E., Richter-Buttery, E. 1998. Relationship marketing in three dimensions. *Journal of Interactive Marketing*. 12, 4.
- Bose, R., Sugumaran, V. 2003. Application of knowledge management technology in customer relationship management. *Knowledge and Process Management*. 10, 3-17.
- Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis, México, Prentice Hall, Lee Krajewski y Larry Ritzman, 2000 5° edición.
- Fayerman, M. **2002**. Customer relationship management. *Knowledge Management*. 113, 57–68
- Frydman, A. **2010**. Alquimia comercial. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, primera edición.

ANEXOS.

ANEXO A

A.1 CPN (Centro de procesos nacionales):

Una vez que se dio curso a los productos enviado por imagen CPN recibe la carpeta física.

- Sólo una persona recibe físicamente la carpeta única.
- Revisar que la carátula, el código de barra y la documentación se encuentren correctos.
- Otorgar la validación del producto y enviar la carpeta física a custodia.
- Sacar fotocopias de los documentos genéricos, adjuntando los documentos de los productos devueltos, ante una devolución del CPN expost.

Anteriormente a que existiera la carpeta única y cuando una solicitud contenía más de un producto, los asistentes y ejecutivos generaban una carpeta para cada producto. Esto implicaba que tenían que sacar fotocopias de la misma información para cada carpeta. Luego el jefe de plataforma o el agente debía firmar cada una de estas carpetas enviarlas a Procesos internos, que son los responsables de scanear la documentación y generar una carpeta por producto y ser enviada al CPN para su validación. Todo este proceso ocasionaba una lenta respuesta hacia el cliente, una confusa definición de roles y altos porcentajes de devoluciones. Adicionalmente, el asistente o ejecutivo carece de un procedimiento que le permitirá realizar seguimiento a las solicitudes para detectar el estado de cada una y así determinar las acciones a seguir para avanzar a la siguiente etapa del proceso.

Para superar estas dificultades, se origina la carpeta única en sucursal, la cual permite que, a través de una carátula impresa, identifiquen los productos a cursar, utilizando un código de barra y además diferenciando cuáles productos fueron cursados y cuáles están pendientes.

Mediante carpeta única, se logrará mejorar la eficiencia en los procesos de negocio, se agrega seguridad de alto estándar a las aplicaciones existentes, el proceso es más ordenado,

se ahorra tiempo, mejorando el tiempo de respuesta con los clientes y definiendo roles y responsabilidades de cada participante en el proceso.

Pasos para preparar carpeta única de curse/ activación.

A continuación se presentará una serie de pasos para la preparación de la carpeta única.

- Recepción de set de documentos entregados por el cliente para ser evaluado.
- Negociar y cerrar las condiciones de la oferta.
- Impresión y firma del cliente de la documentación de los productos acordado en la oferta (formalización).
- Validación de los documentos contra Check list y registra el código de barra en carpeta.
- Entrega la carpeta al agente o jefe de plataforma.

Revisión y orden que se debe enviar los documentos a CPN.

Por cada producto el asistente o ejecutivo debe:

- Identificar en el set respectivo los documentos a escanear (Check list documental).
- Digitalizar los documentos a enviar, adjuntar imágenes a la solicitud y verificar que las imágenes estén nítidas, una vez revisadas las imágenes, seleccionar el botón enviar, con lo cual la solicitud es enviada a CPN.
- Registra manualmente, en la carátula de la carpeta, el folio asignado por GDI para cada producto
- Ordenar los documentos según Check list documental.

En aquellas oficinas que este cortado el curse imagen, se debe escribir en la carátula “Pendiente de Curse”, en el lugar del folio en la carátula y seguir proceso de curse física.

Una vez recibida la respuesta por parte de CPN, los pasos a seguir son los siguientes:

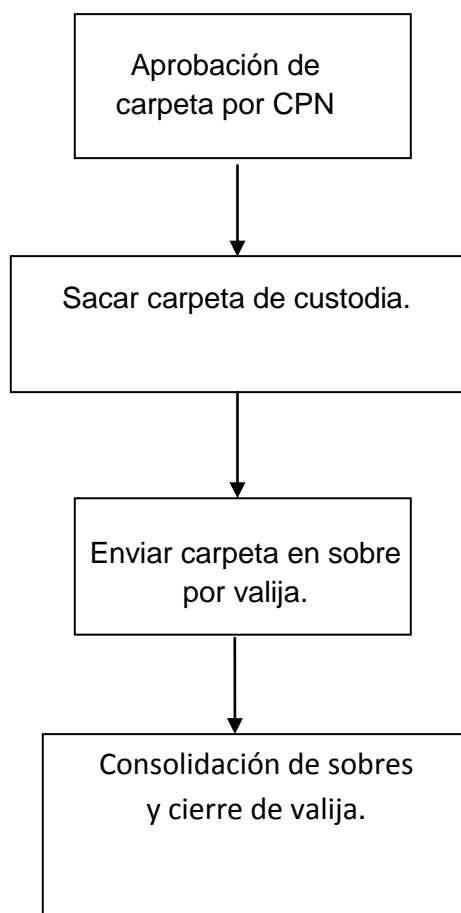


Figura A.1 Revisión y orden que se debe enviar los documentos a CPN

Beneficios del nuevo procedimiento.

- Se evita que se pierdan documentos.
- Se incorpora un control inmediato.
- Existe un mayor seguimiento en el procedimiento.
- Se disminuyen los errores en el procedimiento y de este modo el compromiso inicial con el cliente se cumple.
- Se firma la carátula para que procesos internos revise una sola carpeta.

Observación: Cuando es devuelta la carpeta por CPN, se desarma la carpeta única, con los documentos del producto rechazado, incluyendo la documentación genérica (fotocopia de la cédula de identidad, resolución de comité y solicitud de producto). Se debe:

- Vuelve a escanear los documentos para el curso del producto rechazado, confirmado el curso por GDI se procede el envío físico de la carpeta a CPN.
- Ingresar carpeta única al sobre asignado de cada producto.
- En CFD registrar código de barra del sobre.
- Genera manifiesto para el despacho de la valija.

A.2 Fondo Garantía Fogape.

El Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE), es un Fondo estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento que las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, otorguen a Micro/Pequeños Empresarios, Exportadores y Organizaciones de Pequeños empresarios elegibles, que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos. A partir del año 2009 permite garantizar temporalmente a medianas y grandes empresas.

La administración del FOGAPE le corresponde a BancoEstado, siendo supervisado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Se rige por el Decreto Ley 3.472 de 1980 (cuya última modificación fue el 03 de Agosto del 2007) y por el Reglamento de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) Capítulo 8 y 9 de normas actualizadas.

¿Cuáles son las ventajas de operar con FOGAPE?

Empresarios:

- Da acceso al financiamiento a los empresarios elegibles que no disponen de garantías suficientes
- No exige garantías adicionales, siendo decisión de las instituciones financieras la exigencia de garantías complementarias

Instituciones Financieras:

- La parte garantizada puede ser utilizada para efectos de clasificación de cartera según SBIF. Es considerada como un elemento favorable para la clasificación de riesgo de crédito (depende de cada institución)

- Es líquida comparándola con otras garantías.

País:

- Permite bancarizar a las Pequeñas empresas aportando al crecimiento del País.
- Con pocos recursos es posible generar un impacto social elevado a riesgo controlado (apalancamiento).

A.3 Tubo de Negocios Pequeña Empresa, II trimestre 2011.

Tabla A.3 Tubo de Negocios sin filtrar datos, mes de Abril 2011.

Subgerencia	Nombre de la Plataforma	Nombre EDN	Nombre Cliente	Rut	D	Monto (M\$)	Fecha Probable Course	Tipología	Tip	Fecha Ingreso al Tubo	Estado de Aval	Fecha Inicio Estado	Prob. Éxito (%)	Monto Ponderado (M\$)	Observaciones
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	AGRICOLA SANTA FE LTDA	78.233.740	8	125.000	ABRIL	PRO	LP	15-02-2011	PC	12-04-2011	60%	75.000	MIM\$125 para 1° etapa de Avellano Europeo, antecedentes en E° T° para hipoteca e informe legal de Sta Verónica. Comité 14/04/2011 Si se aprueba contra firma de escritura se cursa en Abril, si no en Mayo.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	CALDERON SILVA MANUEL ARISTIDES	5.295.154	2	30.000	ABRIL	PRO	KL	12-04-2011	PC	12-04-2011	60%	18.000	LMP por MIM\$50, comité para el 25/04/2011.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	AGRICOLA SANTA FE LTDA	78.233.740	8	15.000	ABRIL	PRO	KL	15-02-2011	EP	12-04-2011	20%	3.000	K de T MIM\$55, contra el mandato de Malterías Unidas.-
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGRICOLA QUILA CURA LTDA	76.800.610	5	81.000	ABRIL	PRO	KL	13-02-2011	PC	01-04-2011	60%	48.600	Presentación a comité nuevamente para modificar acuerdo de crédito aprobado en Marzo 2011.- Comité para el 14/04.-
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	AGRICAN COM IND Y FOR ALFONSO GEBERT E	76.794.930	8	60.000	ABRIL	PRO	KL	08-02-2011	EP	08-04-2011	20%	12.000	Renovación de Crédito fuera de LMP Vencida.- Comité para el 25/04/2011
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	DE LA FUENTE JEREZ JOSE	3.822.915	K	5.000	ABRIL	ADQ	LP	01-04-2011	CC	06-04-2011	80%	4.000	Aprobado para course en Abril.-
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	INOSTROZA BAEZA PEDRO ALFREDO	4.299.401	4	60.000	ABRIL	PRO	KL	08-02-2011	CC	11-04-2011	80%	48.000	Renovación de Crédito LMP Vigente hasta el 18/05/2011.-
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	QUEZADA BAIER PEDRO	9.287.991	7	34.000	ABRIL	PRO	KL	23-03-2011	EP	13-04-2011	20%	6.800	Falta Bce 2010, Comité plataforma para el 18/04.-
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	FLOODY DIAZ LUIS EDUARDO	4.905.342	8	30.000	ABRIL	ADQ	LP	04-04-2011	CC	06-04-2011	80%	24.000	Aprobado, course para el 13/04/2011, puesta en marcha de máquina molidera que financio con recursos propios.-
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	PERLWITZ MORALES ARMIN	9.416.622	5	33.000	ABRIL	ADQ	KL	25-03-2011	EP	11-04-2011	20%	6.600	Ciente de Microe Pitrufquen MIM\$15 nuevos + MIM\$18 actuales.- Comité plataforma para el 18/04.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	SOCIEDAD EDUCACIONAL ANDES SA	88.252.200	8	65.000	ABRIL	PRO	KL	06-04-2011	PC	12-04-2011	60%	39.000	Presentado a comité Ejecutivo, MIM\$65 para compra de mobiliario a 24 meses plazo.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	PIZARRO YEVENES JUAN DIONILO ADRIAN	10.916.779	7	55.000	ABRIL	ADQ	LP	01-04-2011	CC	13-04-2011	80%	44.000	Aprobado en comité del 13/04, MIM\$55 para compra de máquinas con fogape y plazo para las prendas de ambas máquinas.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	CAMPOS TORRES MARIA EUGENIA	8.606.528	2	31.000	ABRIL	PRO	KL	09-03-2011	CC	01-04-2011	80%	24.800	Aprobado para course el 18/04.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	MILLAN MERA SERGIO	5.976.439	K	22.000	ABRIL	ADQ	LP	31-03-2011	RE	07-04-2011	0%	-	RECHAZADO POR FALTA DE CAPACIDAD DE PAGO, PARA EL CREDITO SOLICITADO.-
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	AVILA GONZALEZ DAVID	9.535.957	4	30.000	ABRIL	ADQ	LP	10-02-2011	EP	13-04-2011	20%	6.000	En evaluación de EDN, para refinar inversión en Colegio con Fogape.- Comité para el 15/04/2011.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	BENAVENTE TRAIMAN SAMUEL	8.840.341	K	15.000	ABRIL	PRO	KL	24-03-2011	EP	13-04-2011	20%	3.000	Renovación de LMP por MIM\$30. Comité para el 20/04. En etapa de recopilación de antecedentes.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	AGRICOLA HUILIO LIMITADA	76.749.430	0	30.000	ABRIL	ADQ	KL	04-02-2011	DE	06-04-2011	20%	6.000	Ciente interezado pero no ahora, se llamara en Mayo.
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	CRISTIAN RIOSECO INOSTROZA	12.327.554	3	30.000	ABRIL	PRO	LP	19-01-2011	CG	13-04-2011	80%	24.000	Aprobado, Firma de escritura para course con vale vista en ingreso al CBR.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	TORRES OPAZO ELIANET	14.034.342	0	5.000	ABRIL	ADQ	KL	07-02-2011	EP	11-04-2011	20%	1.000	LMP por UF 500 crédito a cursar MIM\$5. Comité para el 14/04.-

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa

Tabla A.4 Tubo de Negocios sin filtrar datos, mes de Mayo.

Subgerencia	Nombre de la Plataforma	Nombre EDN	Nombre Cliente	Rut	D	Monto (M\$)	Fecha Probabl- Curso	Tipo cliente	Tip	Fecha Ingreso Tubo	Estado	Fecha Inicio Estado	Prob Éxi- to	Monto Ponderar- (M\$)	Observaciones
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	GARCIA HUDOBRO MARIA	4.716.908	9	200.000	MAYO	ADQ	LP	10-01-2011	IR	07-04-2011	40%	80.000	MMS200 continuacion de proyecto de trufa, En informe de Riesgo, solicitaron PreBalance 2010, el cual deberian entregar el 15/04.- Se entregaron parte de los antecedentes para estudiar la hip propuesta.-
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	KEHR MELLADO EDMUNDO ROLF	7.117.549	9	94.000	MAYO	PRO	KL	31-03-2011	CC	31-03-2011	80%	75.200	Renovacion de Credito vcto 10/05. LMP Vigente hasta el 04/08/2011.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	MARDONES SALDOVAL OMAR	7.948.461	k	106.000	MAYO	ADQ	LP	12-02-2011	CC	06-04-2011	80%	84.800	Aprobado en Comité Regional 22/03, cliente avisado y en proceso de analisis oferta otros bancos.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	NAVARRETE ZUÑIGA JORGE	6.433.515	4	100.000	MAYO	PRO	LP	21-03-2011	EP	06-04-2011	20%	20.000	Cliente esta a la espera de cotizaciones para la adquisicion de 2 camiones. Tomara la decision el 15/04.-
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	CANDIA FERNANDO	11.586.158	1	32.000	MAYO	PRO	LP	23-03-2011	EP	06-04-2011	20%	6.400	Recopilacion de antecedentes para 15MP con Fogape, comité P regional 29/04/2011
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	CANDIA FERNANDO	11.586.158	1	25.000	MAYO	PRO	KL	06-04-2011	CC	06-04-2011	80%	20.000	Renovacion dentro de LMP aprobada hasta el 18/06/2011.-
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	DIAZ AGURTO JULIO	8.747.904	8	85.000	MAYO	ADQ	LP	24-01-2011	EP	12-04-2011	20%	17.000	Refinanciar inversion con recursos propios en proyecto de arandanos. Recepcion de hipoteca en evaluacion de ejecutivo. Comité p regional 15/04
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	GESTIONA CONSUL LITDA	76.013.334	5	24.000	MAYO	ADQ		07-04-2011	EP	07-04-2011	20%	4.800	Recopilacion de antecedentes para evaluacion de LMP.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	SOC TRANSP Y SERV APOLO LTDA	76.042.896	5	54.000	MAYO	ADQ	KL	21-03-2011	DE	13-04-2011	20%	10.800	Credito desistido por no tener la necesidad aun la Empresa a la cual le entrega servicios (DANON).-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	MILLAPAN PONCE JUAN CARLOS	10.444.219	6	50.000	MAYO	PRO	LP	25-03-2011	EP	06-04-2011	20%	10.000	Compra de Taxi Bus Caio. Comité para el 20/04.- plazo 60 meses en etapa de recopilacion de antecedentes.- El cliente necesita tener aprobado este credito en la eventualidad de que se genere un cupo en la Linea Intercomunal.-
Sur	Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	INGENIEROS LIMITADA	79.844.830	7	90.000	MAYO	ADQ	LP	07-04-2011	EP	07-04-2011	20%	18.000	Actualizacion de antecedentes, comité p regional para el 28/04/2011
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	SOC EDUC SANTA TERESA LIMITADA	77.641.360	7	70.000	MAYO	ADQ	LP	21-03-2011	EP	06-04-2011	20%	14.000	Compra de Colegio cercano a las actuales instalaciones de colegio de lenguaje.- En etapa de recopilacion de antecedentes (DAR y Balances).-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	GUTIERREZ GA LLARDO GABRIEL	12.065.661	9	15.000	MAYO	ADQ	KL	05-04-2011	CC	12-04-2011	80%	12.000	Recopil de Antece K de T LMP por MMS34, comité para el 04/05/2011
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	SOCIEDAD EDUCACIONAL ANDES SA	88.252.200	8	35.000	MAYO	PRO	KL	06-04-2011	EP	06-04-2011	20%	7.000	Renovacion de LMP por MMS70.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	MUNOZ CHAVEZ CARMEN GLORIA	9.719.136	0	24.500	MAYO	PRO	KL	06-04-2011	CC	06-04-2011	80%	19.600	Renovacion de credito dentro de LMP vigente hasta el 31/05/2011.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	VITALI COVILI PATRICIO	8.585.690	1	15.000	MAYO	PRO	KL	04-04-2011	EP	06-04-2011	20%	3.000	LMP por MMS30 para Capital de Trabajo, en recopilacion de antecedentes.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	CANDIA JARAMILLO ISABEL	11.804.619	6	20.000	MAYO	ADQ	LP	01-04-2011	EP	13-04-2011	20%	4.000	En recopilacion de antecedentes para credito a 24 meses plazo por MMS20 con fogape.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	ERCOLI PENA EFREN EDUARDO	5.537.881	9	13.000	MAYO	PRO	KL	25-03-2011	CC	10-04-2011	20%	2.600	Renovacion de credito aprobado dentro de LMP vigente hasta el 13/05.-
Sur	Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	MERCA DOMERCA DO MARGARITA	7.722.896	9	25.000	MAYO	PRO	LP	14-03-2011	EP	08-04-2011	20%	5.000	Compra de propiedad con garantia hipotecaria propuesta de su casa.- Comité 25/04/2011.-
Sur	Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	SAEZ MUNOZ ALBERTO ALEJANDRO	7.650.698	1	25.000	MAYO	PRO	KL	31-03-2011	EP	31-03-2011	20%	5.000	Reprogramacion de deuda , en etapa de recopilacion de antecedentes.-
Sur	Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	ALVARADO GUTIERREZ MIRIAM	7.128.878	1	20.000	MAYO	PRO	LP	01-03-2011	EP	06-04-2011	20%	4.000	Retasacion de hip ok, evaluacion de ejecutivo MMS20 para compra de camion.- Comité una vez que elija el camion a comprar.
Sur	Temuco	PARRA MORALES JIMY	SOCIEDAD CHESTA Y ALBERTI L	76.285.750	2	34.000	MAYO	PRO	LP	21-03-2011	EP	06-04-2011	20%	6.800	Recopilacion de antecedentes a la espera de nuevo balance y declaracion de renta, paga y pide.-

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.

Medir la efectividad del Tubo de Negocios en el cumplimiento de las metas comerciales en la Plataforma de Pequeña Empresa de BancoEstado sucursal Temuco.

Tabla A.5 Tubo de Negocios sin filtrar datos, mes de Junio.

Nombre de la Plataforma	Nombre EDN	Nombre Cliente	Rut	DV	Monto (M\$)	Fecha Probable Course	Tipo cliente	Tipo de Operación	Fecha Ingreso al Tubo	Estado de Avance	Fecha Inicio Estado de Avance	Prob. Éxito (%)	Monto Ponderado (M\$)	Observaciones
Temuco	PARRA MORALES JIMY	AGRICOLA QUILA CURA LTDA	76800610	5	81.000	JUNIO	PRO	KL	13-03-2011	EP	21-03-2011	20%	16.200	Se presentara un nuevo credito por M\$88, una vez que el cliente pague con recursos propios los M\$74.- Comité para el 28/03.-
Temuco	PARRA MORALES JIMY	CATALAN SOLSERVICENS GUILLERMO IVAN	3840261	7	60.000	JUNIO	PRO	KL	17-04-2011	CC	03-03-2011	80%	48.000	Aprobado en comité, en proceso de firma de pagare US\$ (reprogramacion de M\$450) y de ahí se cursan los M\$60.-
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	LANZA SABUGO MARIO JESUS	3261266	0	58.000	JUNIO	PRO	KL	13-12-2010	CC	04-03-2011	80%	46.400	LMP aprobada por cursar en Marzo.- Course 22/03/2011
Temuco	PARRA MORALES JIMY	SANDOVAL MORALES JULIO	4146695	2	35.000	JUNIO	PRO	KL	02-03-2011	CC	02-03-2011	90%	31.500	Colocacion orientada a reponer capital de trabajo recién pagado en Enero.- Comité 17/03.-
Temuco	PARRA MORALES JIMY	MANOSALVA CISTERNAS MARTA FABIOLA	8569905	9	49.000	JUNIO	PRO	KL	13-12-2010	CC	24-02-2011	80%	39.200	Renovacion dentro de LMP vigente hasta Junio del 2011.-
Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	JEREZ CORTES ALEXIS LEONARDO	10259662	5	34.450	JUNIO	PRO	LP	18-12-2010	CC	21-03-2011	80%	27.560	Renovacion dentro de LMP vigente hasta el 21/12/2011, cliente firmo 16/03/2011, en proceso de course en CPN.
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	QUEZADA BAIER PEDRO	9287991	7	34.000	JUNIO	PRO	KL	11-10-2010	RA	04-03-2011	20%	6.800	Solicitado Prebalance para Comité Plataforma. comité 23/03.- Con fecha 21/03/2011 se insistió con los antec.
Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	REICHERT KIND JORGE	7004380	7	34.000	JUNIO	ADQ	KL	07-02-2011	CC	04-03-2011	80%	27.200	Enviado a course con fecha 21/03/2011
Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	FERNANDEZ BORGEAUD GUIDO	6992000	4	24.000	JUNIO	PRO	KL	09-12-2010	CC	24-02-2011	80%	19.200	Renovacion dentro de LMP vigente hasta 27/12/2011
Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	BAY-SCHMITH BUNSTER PEDRO	6239185	5	25.000	JUNIO	ADQ	LP	07-02-2011	CC	02-03-2011	80%	20.000	Cliente Nuevo, credito compra camion.- Aprobado course en Marzo, cliente en busca del camion.-
Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	COMERCIAL RAMAHUE LIMITADA	79984780	9	25.000	JUNIO	PRO	KL	02-02-2011	RA	09-03-2011	20%	5.000	Renovacion de Credito (fuera de LMP).- Comité 23/03.-
Temuco	ESPINOZA CID MARCELA	TORRES VENEGAS CARLOS	13111002	2	20.000	JUNIO	ADQ	KL	02-03-2011	EP	11-03-2011	20%	4.000	COMITÉ HOY 21,03,2011
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	OSCAR RIVAS DIAZ	2666780	1	18.000	JUNIO	ADQ	LP	07-03-2011	RA	07-03-2011	20%	3.600	Compra de 2 Buses nuevos para colegio (Escuela Rural).- Comité 25/03
Temuco	TIGHE FUENTES NATALIA	ESCUELA PATRIA NUEVA	76083588	9	15.000	JUNIO	ADQ	LP	26-01-2011	RA	07-03-2011	20%	3.000	Compra de Mobiliario para escuela que esta en Freire.- Comité 25/03
Temuco	JOFRE BENAVIDES MOISES	BARRERA ESPINOZA MARIA	4.826.647	8	15.000	JUNIO	ADQ	KL	16-02-2011	CC	17-03-2011	80%	12.000	Aprobada se curso LMP y 21LC tomara un 15MP por M\$15.000 se debe cursarsin fogape por el nivel de ventas.
Temuco	VALDEBENITO ELGUETA CHRISTIAN	NAVARRETE ZUÑIGA JORGE	6.433.515	4	15.000	JUNIO	ADQ	KL	14-03-2011	CC	14-03-2011	80%	12.000	Aprobado, course para el 24/03/2011.-

Fuente: BancoEstado, Pequeña Empresa.