



**69 días sumergidos bajo el mar.  
Creación del retail financiero de Cencosud Perú**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Carla Regina Ossio Ramírez  
Cynthia Vanessa Buleje Pun**

**Asesora:  
Dra. Enkelejda Ymeri de Olivas**

**Lima, octubre de 2020**



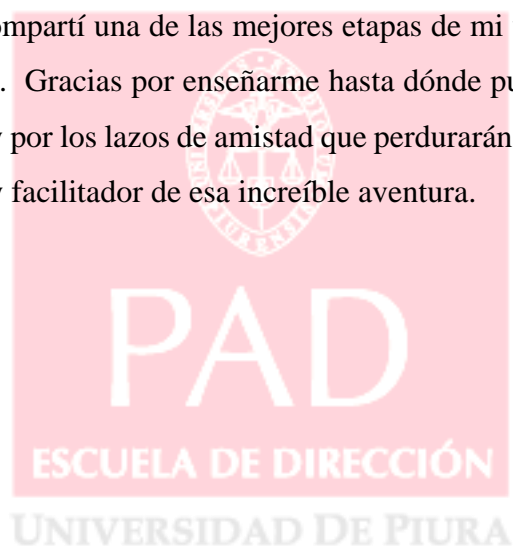
## Dedicatoria

A mi amor Omar por su paciencia, sacrificio y apoyo incondicional, y a mis dos amores Nicolás y Sebastián que fueron mi mayor motivación para cumplir esta meta.

Vanessa Buleje

A todo el equipo fundador del *Retail* Financiero y del Banco Cencosud, un grupo humano con el que compartí una de las mejores etapas de mi vida laboral, y a quienes sigo admirando hoy en día. Gracias por enseñarme hasta dónde puede llegar el compromiso, la unión, la motivación y por los lazos de amistad que perdurarán toda la vida. Gracias también al “V. Morelli” líder y facilitador de esa increíble aventura.

Carla Ossio





## Resumen ejecutivo

*En el año 2008, el holding Cencosud llegó al Perú a través de la compra de los supermercados Wong y Metro. Como parte de la estrategia de crecimiento decidió implementar un medio de pago propio con el fin de incrementar las ventas de los diferentes retails. Así, se creó una unidad de negocio de “Retail Financiero”, para el desarrollo del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito para los formatos de la corporación en Perú.*

*V. Morelli, líder contratado para la nueva unidad, se encargó de hacer la evaluación de mercado y las propuestas de modelos de negocio. Conforme a su experiencia y know how planteó la opción de la emisión de tarjetas a través del supermercado (modelo casa comercial) o la creación de un banco propio; alternativa que resultaba más rentable en el mediano y largo plazo.*

*Inicialmente, la corporación decidió emitir la tarjeta a través de un joint venture con un banco local pero ese plan enfrentó una serie de cambios, producto de la crisis financiera de aquel año; finalmente la corporación eligió replicar el modelo financiero “Casa Comercial” existente en Cencosud Argentina y Chile, en donde el mismo supermercado era el emisor de las tarjetas de crédito y quien fondeaba la operación. Este modelo contaba con la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros, pero no estaba afecto a las mismas regulaciones que un banco tradicional, lo cual se consideraba una oportunidad para lograr un rápido crecimiento. Además, era el modelo conocido por la corporación por experiencia en otros países como Chile y Argentina y era largamente preferido por el dueño de la compañía.*

*Llevar a cabo el proyecto se convirtió en un reto de grandes dimensiones en la etapa preoperativa, considerando que para llegar a la fecha solicitada por el dueño de la compañía se tuvo que hacer modificaciones y adaptaciones al plan original. Al recibir el encargo final, a escasos cuatro meses del lanzamiento, el equipo era bastante reducido, así que el desarrollo implicó contratación de talento con un proceso de reclutamiento que desafiaba los procedimientos tradicionales. Asimismo, este nuevo equipo debió comprometerse en llevar a cabo el plan sin reparar en horarios ni en tiempos de descanso. Morelli, logró librar todos los tropiezos que surgieron a raíz del nuevo rumbo. Además de los recursos humanos, el cambio exigía hacer adaptaciones a los sistemas y trabajar en alternativas para solucionar rápidamente problemas no previstos.*

*Los cambios impactaron en las proyecciones con una mayor carga laboral, mayores gastos preoperativos; por no contar con todos los recursos esperados para la entrega de la oferta de valor. Como consecuencia, se recibió la indicación de hacer más eficiente la operación y resolver el gap presupuestal, incluso despidiendo a un grupo de colaboradores en el corto plazo, si fuera necesario.*

*En este momento, Morelli debía evaluar las alternativas de acción, siendo las opciones el sustentar nuevamente ante el dueño la necesidad de conformarse como banco o mantenerse como casa comercial, apalancándose con su propia caja.*

**Palabras clave:** *estrategia; ejecución; oferta de valor; desarrollo de producto; dirección general; mercado financiero; tarjetas de crédito; retail financiero; Tarjeta Metro Banco Cencosud*



## Abstract

*In 2008, Cencosud arrived in Peru after the purchase of the Wong and Metro supermarkets. As part of the growth strategy, they decided to create their own payment method in order to increase the sales of his different retail brands.*

*Thus, a business unit called “Financial Retail” was created in order to develop the project of a new credit card for the stores owned by the corporation in Peru.*

*V. Morelli was named leader for the new unit and was in charge of the market evaluation and proposing business models. According to his experience and know-how, he raised the option of having the supermarket issuing cards (commercial store model) or the foundation of his own bank; alternative that was more profitable in the medium and long term.*

*At first, the corporation decided to issue the card setting up a joint venture with a local bank, but that plan faced some changes due to the financial crisis of that year. Finally, the corporation chose to replicate the financial model called "commercial store" existing in Cencosud Argentina and Chile, where the same supermarket was the issuer of the credit cards and who funded the operation. This model had the supervision of the Superintendence of Banking and Insurance but was not subject to the same regulations as a traditional bank, fact that was considered an opportunity to achieve rapid growth. In addition, it was the model known to the corporation from the experience in other countries in the region such as Chile and Argentina and was long preferred by the owner of the company.*

*Carry out the project became a big challenge in pre - operational stage, considering that to get to the requested launching date, Morelli his team had to make changes and adaptations to the original plan. When the go was received just four months from launching, Financial Retail team was quite small, so recruiting talent was needed choosing a recruiting and evaluation process that defied traditional procedures. At the same time, this new team had to commit to carrying out the plan without regard to schedules or rest times.*

*Morelli, managed to free all the obstacles that arose as a result of the new plan direction. In addition to human resources, the change required adaptations to the systems and work on alternatives to quickly solve unforeseen problems.*

*The changes impacted the projections due to a greater salary load, higher preoperative expenses and not having all the resources expected for the delivery of the value offer. As a result, Peru received the order to make more efficient operation and solve the budget gap, even dismissing an important group of collaborators in the short term, if necessary.*

*At this time, Morelli had to evaluate alternative courses of action to present before his chief and owner of the holding: being one of the options to insist in the need to conform as bank or stay just agree to continue issuing as a Commercial store and carry out the reductions request.*

**Keywords:** *strategy; execution; value proposition; product development; general management; financial market; credit cards; financial retail; Metro Card; Banco Cencosud*



## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iii
Resumen ejecutivo .....	v
Abstract .....	vii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras .....	xv
Índice de anexos del Teaching Note .....	xvii
Introducción .....	1
Capítulo 1. Caso de Negocio.....	3
1.1.    Antecedentes del Proyecto .....	3
1.1.1. Corporación Cencosud .....	3
1.1.2. Planes de crecimiento e ingreso al mercado peruano.....	4
1.1.3. Plan de un nuevo medio de pago para el Perú.....	5
1.2.    Primera etapa: creación del proyecto “Retail Financiero” .....	6
1.2.1. Conocimiento de los indicadores y de la situación de mercado en el 2008.....	7
1.2.1.1. Escenario macroeconómico del Perú. ....	7
1.2.1.2. Entorno financiero.....	7
1.2.1.3. Entorno comercial y retail financiero.....	9
1.2.2. Evaluación de opciones para el proyecto .....	10
1.2.2.1. Casa Comercial. ....	10
1.2.2.2. Banco.....	12
1.2.2.3. Recursos y capacidades.....	13
1.2.3. Planteamiento y presentación de las alternativas .....	13
1.2.4. Una tercera alternativa: negociación del joint venture.....	14
1.3.    Segunda Etapa: Creación de la Casa Comercial .....	15
1.3.1. El nuevo reto .....	15
1.3.2. Se completan las gerencias.....	17
1.3.3. Materializando el proyecto – Etapa preoperativa.....	17
1.3.3.1. Definiciones sobre el producto.....	18
1.3.3.2. Definiciones de sistemas. ....	23
1.3.3.3. Crece el equipo.....	24

1.3.3.4. Operación: 69 días sumergidos en el mar. ....	25
1.4. Tercera etapa: Casa comercial en régimen.....	27
1.5. La reunión con el jefe.....	28
Anexos.....	31
Anexo 1. Indicadores macroeconómicos y del sector financiero.....	31
Anexo 2. Información de ventas en los supermercados . ....	32
Anexo 3. Comparativo de la operación de una Casa Comercial y un Banco.....	33
Anexo 4. Estado de resultados del Modelo Casa Comercial (miles de soles) .....	34
Anexo 5. Estado de resultados del Modelo Banco. Proyecciones elaboradas en diciembre 2010 (miles de soles).....	35
Anexo 6. Cronología del proyecto Retail Financiero.....	36
Anexo 7. Gantt de salida y fases de lanzamiento.....	37
Capítulo 2. Teaching Note .....	39
2.1. Sinopsis del caso .....	39
2.2. Curso de aplicación .....	40
2.3. Objetivos de enseñanza .....	40
2.4. Preguntas de discusión .....	41
2.4.1. Sobre el problema .....	41
2.4.2. Sobre la eficacia, atractividad y unidad .....	41
2.5. Diagnóstico a través del Octógono.....	42
2.5.1. Entorno externo.....	42
2.5.2. Primer nivel del Octógono: Eficacia.....	44
2.5.2.1. Estrategia.....	44
2.5.2.1.1. Análisis del sector. ....	44
2.5.2.1.2. Competencia.....	45
2.5.2.1.3. Cliente. ....	46
2.5.2.1.4. Análisis de las fuerzas de Porter. ....	46
2.5.2.1.4.1. Rivalidad de la industria.....	46
2.5.2.1.4.2. Barreras de entrada de nuevos competidores .....	47
2.5.2.1.4.3. Poder de los clientes .....	47
2.5.2.1.4.4. Poder de los proveedores.....	48
2.5.2.1.4.5. Sustitutos .....	48

2.5.2.1.5. Plan estratégico y propuesta de valor .....	48
2.5.2.1.5.1. Misión y visión.....	48
2.5.2.1.6. Análisis FODA.....	49
2.5.2.1.6.1. Fortalezas .....	49
2.5.2.1.6.2. Debilidades.....	50
2.5.2.1.6.3. Oportunidades .....	51
2.5.2.1.6.4. Amenazas .....	51
2.5.2.1.6.5. Conclusiones del análisis FODA.....	51
2.5.2.1.7. Objetivo y estrategia corporativos vs locales.....	52
2.5.2.1.8. Propuesta de valor.....	53
2.5.2.1.9. Posicionamiento.....	53
2.5.2.1.10. Sistemas de dirección y control.....	54
2.5.2.1.11. Etapa preoperativa - Proyecto .....	54
2.5.2.1.12. Etapa operativa como Casa Comercial.....	54
2.5.2.2. Estructura formal.....	55
2.5.2.2.1. Etapa preoperativa - Proyecto .....	55
2.5.2.2.2. Etapa operativa como Casa Comercial.....	55
2.5.2.3. Análisis del primer nivel: Eficacia.....	56
2.5.3. Segundo nivel del Octógono: Atractividad .....	57
2.5.3.1. Saber distintivo.....	57
2.5.3.2. Estilos de dirección .....	58
2.5.3.2.1. Etapa preoperativa - Proyecto.....	58
2.5.3.2.2. Etapa operativa como Casa Comercial.....	58
2.5.3.2.3. Estilo de los líderes.....	59
2.5.3.3. Estructura real .....	59
2.5.3.4. Análisis del segundo nivel: Atractividad .....	60
2.5.4. Tercer nivel del Octógono: Unidad.....	61
2.5.4.1. Misión externa.....	61
2.5.4.2. Valores de dirección.....	62
2.5.4.3. Misión interna.....	63
2.5.4.4. Análisis del tercer nivel: Unidad.....	63
2.5.4.4.1. Aspectos positivos .....	63

2.5.4.4.2. Aspectos negativos .....	64
2.5.5. Entorno interno .....	64
2.5.6. Diagnóstico .....	67
2.5.6.1. Problema.....	69
2.5.6.2. De quién es el problema.....	70
2.5.6.3. Preguntas para la resolución del problema.....	70
2.5.6.4. Evaluación de alternativas y criterios de decisión. ....	70
2.5.7. Definición de alternativas de solución y criterios de evaluación.....	70
2.5.7.1. Alternativas propuestas .....	70
2.5.7.2. Criterios propuestos.....	71
2.5.7.3. Evaluación de alternativas versus criterios .....	71
2.5.7.3.1. Alternativa 1: Mantener la casa de comercial y despedir al personal para ahorrar gastos. ....	71
2.5.7.3.2. Alternativa 2: Cambio de modelo de casa comercial hacia entidad bancaria.....	72
2.5.7.3.3. Alternativa 3: Mantener la casa de comercial, sustentar un cambio en la proyección de ingresos y no despedir al personal. ....	74
2.5.7.4. Conclusión del análisis de alternativas y criterios. ....	75
<b>2.5.8. Plan de acción.....</b>	<b>79</b>
Bibliografía.....	81
Anexos del Teaching Note .....	83

## Índice de tablas

Tabla 1. Calidad motivacional .....	66
-------------------------------------	----





## Índice de figuras

Figura 1. Territorio mental que ocupan las principales tarjetas del sistema .....	22
Figura 2. Conclusión del Octógono.....	69
Figura 3. Calificación de las alternativas según el impacto de los criterios.....	78
Figura 4. Ponderación de las alternativas asignando un valor entre el 1 al 5.....	78





## Índice de anexos del Teaching Note

Anexo TN 1. Recursos y procesos clave.....	83
Anexo TN 2. Proyección del estado de resultados despidiendo personal.....	84
Anexo TN 3. ¿Qué sucedió después de la presentación en Chile? .....	85





## Introducción

La presente investigación partió con el interés de seleccionar un caso que pudiera ofrecer varias aristas de análisis. Los abordajes que ofrece el curso de Dirección General inspiraron esta búsqueda. La creación del Retail Financiero de Cencosud brindaba la posibilidad de trabajar varios aspectos al tratarse de un proyecto que atraviesa una serie de cambios y replanteamientos que repercuten en todos los niveles de la organización.

El objetivo que se persigue con la redacción del caso y de la guía de enseñanza (*teaching notes*) es poner de manifiesto el impacto que genera la toma de decisiones de carácter impulsivo sin recurrir a un diagnóstico previo; tomando en cuenta que esta situación se refiere a la implementación de un negocio financiero que contó con una serie de evaluaciones que marcaban la viabilidad de los distintos modelos de negocio. Como parte de la historia se puede entrever la necesidad de conciliar los objetivos regionales y los objetivos locales apuntando a una sola dirección. En la creación del Retail Financiero de Cencosud Perú, el presidente del directorio buscaba incrementar las ventas de los supermercados; sin embargo, el amplio *know how* de la cabeza del proyecto lo impulsa a presentar opciones que no solo cumplirían con los objetivos, sino que además traerían mayores ingresos a la corporación producto del negocio financiero asociado; estos eran la emisión de las tarjetas a través del mismo supermercado (modelo casa comercial) o la fundación de un banco. Aun cuando hubo un largo periodo de preparación para cualquiera de las alternativas, la elección final del dueño cambió el rumbo de la planificación, llevando a ejecución un modelo que debía ser soportado en sistemas de información de probado éxito en otros países de la región.

Para el lanzamiento se contó con un plazo preoperativo acotado de menos de cuatro meses cuando el estimado inicial era de nueve meses. Durante el desarrollo del proyecto se observa que los recursos y capacidades que debían ser implementados no cumplían con las necesidades locales que permitieran salir al mercado con una oferta de valor, con sólidos diferenciales que permitieran alcanzar los niveles de share esperados.

El caso compara los distintos modelos de negocio y las estrategias planteadas, toma en cuenta cuáles son los recursos y capacidades necesarios para la implementación de los modelos y cómo se debilitan los sistemas de control durante la ejecución. La misma suerte corre el saber distintivo al encontrar dificultades con los diferenciales en el producto, dentro de un entorno altamente competitivo y fuertemente apalancado.

En el desarrollo de las *teaching notes* se exploran hipótesis sobre el origen del problema, el cual puede encontrarse en los sistemas de control, al tratar de resolver los inconvenientes surgidos en la etapa preoperativa y contratar mayor cantidad de personal que la que el negocio podría soportar a futuro. El origen también podría haber estado en los estilos directivos tanto del presidente de la corporación, quien mantiene una forma de manejo de un negocio familiar, como el del gerente de la unidad de negocio en el Perú, quien pone a disposición su sólido conocimiento del sistema financiero con una serie de propuestas debidamente sustentadas, pero quien finalmente acepta llevar a cabo el proyecto con una implementación no evaluada, accidentada y en un periodo de tiempo muy corto, potencialmente riesgoso.

Para la redacción del presente documento fue necesario entrevistar a todo el equipo gerencial fundador del Retail Financiero, tanto en reuniones individuales como grupales, que detonaron muchos recuerdos y anécdotas, que finalmente le dieron el título al trabajo de investigación.



## Capítulo 1. Caso de Negocio

Con escasas horas en la ciudad de Chile y ya en las oficinas corporativas, Vicente Morelli, Gerente del Proyecto de Retail Financiero de Cencosud Perú, llegó al último nivel del edificio de 62 pisos y difícilmente podía controlar su corbata, mientras caminaba aceleradamente hacia el helicóptero que lo esperaba. Se detuvo por un instante viendo con sorpresa girar las hélices y pensando a dónde se estarían dirigiendo; de pronto notó la mano de su jefe apurándolo para que subiera a la nave. Se puso los audífonos, le dio un fuerte apretón de manos y aprovechó el ruidoso silencio para repasar la agenda que, en la corta estancia, debería resolver con su jefe. Se sentía muy confiado sobre la propuesta que traía al dueño de la empresa sobre retomar el plan de la creación de un banco en lugar de continuar con el modelo de Casa Comercial, iniciado hace seis meses, en julio de 2010, aunque conocía que el pensamiento actual de su jefe era mantener el formato, considerando que el desarrollo de una entidad financiera regulada no era parte del *core* del negocio corporativo, el cual estaba enfocado en *retail* (venta minorista) y en la gestión inmobiliaria.

“Mis sustentos son bastante sólidos” pensaba, “sin duda el convertirnos en un banco generará una mayor rentabilidad, ya no tendremos que usar el fondeo propio y, además, no se tendrían que tomar medidas drásticas en la operación actual”.

Vicente era consciente que el modelo de Casa Comercial con el que se había empezado a operar había sido aceptado por el equipo de Perú y que tenía metas claras, pero la implementación había encontrado varias dificultades en el camino que habían demandado más recursos de los esperados, no se había podido llevar a la realidad la oferta de valor según lo planificado y, finalmente, parecía ser menos atractiva de lo esperado en el mediano plazo.

En algunas horas empezaría la reunión.

### 1.1. Antecedentes del Proyecto

#### 1.1.1. Corporación Cencosud

Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.) era uno de los más grandes y prestigiosos grupos de *retail* en América del Sur. Contaba con operaciones en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Fundada por los hermanos Hoffmann en Chile, inició su crecimiento con la apertura del supermercado Jumbo que, en el año 1982, expande a Buenos Aires. Sus operaciones se

contaban con diferentes formatos como los supermercados Jumbo, tiendas de mejoramiento del hogar como la marca Easy, incursionó en las tiendas por departamento con la compra de Almacenes París, contaba también con centros comerciales, servicios financieros, centros de Seguros asociados a diversas compañías aseguradoras de talla mundial, plazas de entretenimiento y una agencia de viajes. (Cencosud, 2018).

La declaración del objetivo central del Grupo Cencosud es el poder convertirse “en el mayor *retailer* de América Latina y entregar a nuestros cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año.” (Cencosud, 2017).

### **1.1.2. Planes de crecimiento e ingreso al mercado peruano**

Hacia el año 2007, el consorcio se encontraba en proceso de expansión en Latinoamérica con una estrategia de crecimiento mixta que tenía un componente orgánico con la apertura de sus propias marcas de supermercados Jumbo, de la tienda de mejoramiento del hogar Easy y de sus centros comerciales *Shopping Centers*; así como un componente inorgánico a través de la compra de diversos *retailers* como Supermercados Vea, Disco, Almacenes París, entre otros. (Cencosud, 2008).

Para las operaciones de Chile, Brasil y Argentina, las ventas de la corporación en aquel año ascendieron a US\$ 7,623 millones. Asimismo, en su memoria, se detalla que se colocaron 75 millones de acciones en la Bolsa de Santiago, recaudando un total de US\$ 300 millones.

A finales de 2007, Cencosud concretó la adquisición de las operaciones de los supermercados Wong e hipermercados Metro en el Perú, propiedad de la familia Wong, por US\$ 500 millones de dólares<sup>1</sup>. La compra incluyó 44 locales comerciales, con un área de ventas superior a 170,000 m<sup>2</sup>, dos centros comerciales y dos centros de distribución, así como algunos terrenos, la empresa Teleticket y la base de datos del programa de fidelización. El grupo de supermercados Wong contaba con el 60% de participación de mercado en Lima y cerró el año con ventas que ascendieron a US\$ 900 MM (Cencosud, 2008).

Durante el 2008, Cencosud empezó a contratar a los líderes de cada división que funcionaría en Perú como: *Shopping Centers*, Inmobiliaria, Supermercado, entre otras.

---

<sup>1</sup> El monto de compra que se indica en la Memoria de Cencosud del año 2007 es de US\$ 500 MM mientras que en diversas publicaciones como diarios y revistas especializadas se habla de US\$ 467 millones.

### **1.1.3. Plan de un nuevo medio de pago para el Perú**

Siguiendo con la estrategia implementada en otros mercados de la región, la corporación Cencosud estaba interesada en complementar la oferta de valor hacia los clientes peruanos, otorgando un medio de financiamiento propio que les permitiera adquirir los bienes y servicios de venta en sus cadenas con el fin de incrementar el volumen de compras y el monto promedio de los tickets que se generaran en los supermercados. La operación de Perú contaba con una tarjeta llamada Metroplazos que estaba creada para compras principalmente en el formato Metro y que, a la fecha, mantenía un 14% de participación entre los medios de pago, producto de una disminución de acciones comerciales. Esta tarjeta se encontraba bajo la administración del Banco del Trabajo, el cual había cerrado una negociación mediante la cual solo entregaba un porcentaje de los ingresos financieros al supermercado. Este medio de pago estaba en funcionamiento, pero sus indicadores habían empezado a deteriorarse en el transcurso de los dos últimos años con un menor ratio de uso de las tarjetas (había pasado de 40% de tarjetas con saldo a solo 34.8%), además de una baja en la captación de nuevos clientes (4,000 mensuales), lo cual, traía como consecuencia menores ingresos. (Cencosud, 2010b).

En las operaciones de Chile y Argentina, ya se había lanzado una tarjeta para cada formato (Tarjeta Easy y Tarjeta Jumbo) y estas eran emitidas por el mismo establecimiento bajo un modelo de negocio financiero llamado “Casa Comercial”, donde la operación se fondea con recursos propios, vale decir, con el dinero de las mismas tiendas. Por lo tanto, bajo esta modalidad, es la misma corporación quien asume el riesgo, pero también el total de los ingresos, siendo estos generados con la venta de productos al crédito y recibiendo a cambio ingresos financieros a través de los intereses. Cabe destacar que el objetivo final del dueño no era la generación de ingresos por las operaciones financieras, sino el incremento del consumo dentro de las tiendas y el camino que se eligió fue otorgar facilidades de crédito.

Al tratarse de una empresa familiar, era el mismo dueño y presidente del directorio el que lideraba esta iniciativa y consideraba que el nuevo medio de pago propio debía ser introducido cuanto antes en el mercado peruano, para lo cual, debía crearse una nueva área a la cual se llamaría “Retail Financiero”. Esta área sería una unidad de negocio que operaría dentro de la

estructura del supermercado de manera que se comportaría como un centro de beneficios<sup>2</sup> para la operación.

Las tareas iniciales del Retail Financiero serían la evaluación de la situación del mercado, la viabilidad del ingreso a éste con un nuevo medio de pago, el modelo de negocio sugerido, el alcance y posible participación, entre otros criterios indispensables para la creación del producto local.

## **1.2. Primera etapa: creación del proyecto “Retail Financiero”**

En junio de 2008, Vicente Morelli, gerente de alta reputación por su gestión en el brazo financiero de la cadena de tiendas por departamentos Ripley en Perú, Colombia y Chile, fue contratado por Cencosud para desarrollar el plan para la creación del Retail Financiero de Cencosud Perú, con la propuesta del modelo de negocio idóneo según la realidad del mercado local y basado en las oportunidades que éste brindaba. El pedido concreto era desarrollar la tarjeta de crédito propia, la misma que debía servir como medio de pago tanto en Wong como en Metro, así como en los futuros *retailers* que Cencosud abriera en el mercado peruano.

En los primeros meses, se contrató a N. Miranda para ver los aspectos financieros y se integró la responsable de la gestión de marketing R. Ramírez, tanto para el nuevo proyecto como para el funcionamiento de la Tarjeta Metroplazos, la cual se recibió dentro de la unidad de negocios y que debía estar vigente hasta el lanzamiento del medio de pago propio. Por último, se unió al equipo R. Suárez, quien había ingresado a Cencosud para desarrollar un Centro de Seguros. Tanto las áreas de Seguros como la de Marketing contrataron a un par de personas para sus respectivos equipos. Con un aproximado de diez personas, se puso en marcha la unidad de negocio “Retail Financiero” de Cencosud Perú.

Para poder determinar cuál sería el producto idóneo, el momento correcto de lanzamiento y la estructura del negocio se partió por hacer un estudio de prefactibilidad con una reconocida empresa consultora, con quien se profundizó en el conocimiento del mercado. Asimismo, se realizó un levantamiento en el ámbito legal y de los diversos escenarios tributarios para la evaluación del modelo de negocio más conveniente. El paso final, consistiría en el desarrollo

---

<sup>2</sup> Centro de beneficio: Unidades de negocio que brinda servicios a otras, donde se busca la mejor combinación de ingresos y gastos, teniendo como objetivo maximizar los beneficios.

de estados financieros para los posibles modelos de negocio, un planteamiento de la propuesta de valor y la presentación de las propuestas al corporativo.

### **1.2.1. Conocimiento de los indicadores y de la situación de mercado en el 2008**

1.2.1.1. *Escenario macroeconómico del Perú.* Hacia el 2008, la economía mundial se encontraba golpeada por la crisis subprime<sup>3</sup> que surgiera en los Estados Unidos el año anterior, generando grandes quiebras en el sistema financiero en muchos mercados. A pesar de la crisis, para aquel momento, el Perú respiraba un alto grado de optimismo en las proyecciones: se esperaba que el ritmo de crecimiento del PBI se mantuviera, cerrando en 9.84%; según datos del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2008), esta sería la tasa más alta de los últimos 14 años y la más elevada de la región de América Latina, completando así 10 años consecutivos de expansión.

Como consecuencia a la confianza generada en empresarios, crecieron los niveles de inversión y el consumo privado (25.6% y 8.8% respectivamente) siendo estos, indicadores de alta relevancia para el negocio de *retail*.

Se esperaba una inflación de 6.65% por contarse con un aumento en el precio internacional del petróleo, de algunos productos alimenticios producto de la guerra entre las importaciones y productos nacionales. El tipo de cambio se comportó de manera relativamente estable aun cuando el mercado internacional mostraba alta volatilidad. Como se indica en la memoria anual del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2009a): “el Nuevo Sol se depreció en 4,5 por ciento en términos nominales y en 4,8 por ciento en términos reales a diciembre de 2008, llevando el índice de tipo de cambio real a un valor cercano a su promedio histórico” (p. 125). El tipo de cambio cerró en 3.10 nuevos soles.

1.2.1.2. *Entorno financiero.* El sistema financiero se encontraba estable debido a que la Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], había emitido nuevas normas de sobreendeudamiento a las entidades financieras con otorgamiento de nuevas líneas y

---

<sup>3</sup> Crisis subprime 2008: Desajustes originados en el mercado inmobiliario de los Estados Unidos, que inició en el 2002 con el otorgamiento de créditos hipotecarios "subprime" a clientes con alta probabilidad impago con tasas de interés variable. En 2005, el deterioro de la economía estadounidense hizo que aumenten la tasa de interés, trajo consigo la baja de los precios de las viviendas, los clientes al no pagar hicieron que los bancos ejecutaran las hipotecas, quedándose sin liquidez.

provisiones. La intención de la SBS, a través de la Resolución N° 6941-2008, era resguardar la salud financiera de los tarjetahabientes, evitando que se excediera su capacidad de pago, por lo que, establece en sus considerandos que:

en la evaluación de las operaciones que integran la cartera crediticia, deberá tenerse presente los flujos de caja del deudor, sus ingresos y capacidad de servicio de la deuda, situación financiera, patrimonio neto, proyectos futuros y otros factores relevantes para determinar la capacidad del servicio y pago de la deuda; señalando expresamente que el criterio básico es la capacidad de pago del deudor. (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 25 de agosto de 2018).

Según la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2009), en el 2008: “la industria bancaria mantuvo un sólido desempeño y destacables indicadores” (p. 4), se percibía una mejora en la rentabilidad general del sistema y en la calidad de las carteras de crédito. En el interior del país, las regiones crecían económicamente. A pesar de los progresos en la bancarización, esta aún se contaba con bajos niveles (21.31% a junio de 2008 según la agencia de noticias Andina) y había una escasa cultura financiera en la población, lo cual se convertía en una interesante ventaja a considerar.

Recientemente, habían entrado a participar nuevos bancos en el sistema, como el Banco Azteca de capitales mexicanos, Banco Ripley (ex Financiera Cordillera) de capitales chilenos y la Financiera Edificar orientada a las microfinanzas (ex edypime Edificar, subsidiaria del Banco de Crédito del Perú) con lo cual, aumentaba el número de competidores.

Hacia esas fechas, en el país existía un aproximado de seis millones de tarjetas de crédito, emitidas principalmente por la banca tradicional y la banca *retail* que ya contaba con una importante participación del 36.2% del parque emitido (Banco Ripley con 17.4% y Banco Falabella con el 18.8% de las tarjetas a junio de 2008), según el reporte financiero de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2008). El stock de colocaciones brutas era de US\$ 34'324 siendo 85.25% de la banca tradicional, 7.5% de entidades financieras y 0.8% de las instituciones microfinancieras no bancarias (ASBANC, 2009).

Como efecto de la crisis financiera, la morosidad del sistema que había estado controlada y llegaba a niveles del 4.3%, empezó a elevarse desde octubre. Por esa razón, las empresas financieras tuvieron que incrementar sus provisiones sobre las colocaciones (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2009b).

1.2.1.3. *Entorno comercial y retail financiero.* A medida que el uso de las tarjetas de crédito iba incrementando, se hacía más marcada la tendencia de complementar la oferta mediante alianzas comerciales. La banca se comportaba como los retailers (minoristas) y estos como bancos, buscando incrementar el share of wallet<sup>4</sup>. La oferta tenía un importante componente promocional que cubría varias necesidades básicas como alimentación, farmacia, mejoramiento del hogar, a las que se integraban propuestas de entretenimiento, belleza, suntuarios, entre otros.

De esta manera, el grupo Falabella empezó a complementar el círculo de necesidades ofreciendo promociones a través de la tarjeta CMR con la tienda por departamento Saga, la tienda de mejoramiento del hogar Sodimac, el supermercado Tottus, centro comercial Open Plaza, Seguros, Viajes Falabella y el plan de fidelización CMR Puntos. El grupo Ripley además de contar con la tienda por departamento del mismo nombre, contaba con el nuevo Banco Ripley el cual consolidó alianzas con diversos establecimientos como Ace Home Center (luego Maestro), ofreció la venta pasajes y paquetes con Viajes Ripley operado por el mayorista Nuevo Mundo, lanzó el plan de recompensa Ripley Puntos y generó alianzas con grifos y otras cadenas de visita frecuente para fomentar el uso de su tarjeta de crédito.

Lo mismo sucedió con el grupo Interbank quien desarrolló una agresiva estrategia de crecimiento inorgánico con la adquisición de Plaza Vea, Oeschle y Real Plaza. Finalmente, Scotiabank, a través de Crediscotia y su tarjeta Única, estableció alianzas estratégicas creando tarjetas *cobranding* con diversas cadenas como Platanitos, Mavila, Hiraoka, Carsa, Topitop, Curacao, entre otros.

En suma, la propuesta de valor de las tarjetas se hacía promocionalmente cada vez más agresiva y debían reinventar sus diferenciales. Las tarjetas de los *retailers* se esforzaban por desarrollar un posicionamiento propio que, si bien se asociaba al de la marca principal de la tienda, trascendía sus fronteras para cubrir una mayor oferta. Por ejemplo, mientras las Tiendas Ripley hablaban de “lo mejor de cinco continentes” o usaban el slogan “me fascina Ripley”, la tarjeta firmaba diciendo “Todo es posible con tu Tarjeta Ripley”. La competencia se encontraba apalancada.

---

<sup>4</sup> Share of wallet (SOW): Indicador o métrica utilizada como herramienta en el ámbito del Marketing para calcular cómo se distribuye el gasto de un cliente con respecto a sus compras totales, para una categoría o un producto en particular. En este caso se refiere a la participación o *share* de cada una de las tarjetas de crédito que un cliente pueda tener en la billetera.

Un importante indicador del prometedor crecimiento del *retail* era la expansión que se observaba de los centros comerciales en Lima y en provincia. El 2008 cerró con una facturación 2.290 millones de dólares, lo cual representaba un 43% con respecto al año anterior con información de la Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP] (“El ‘boom’ de los Centros Comerciales en el Perú”, 17 de diciembre de 2012). En ese año, se habían abierto seis nuevos malls y ampliado cinco de los existentes; asimismo, se encontraban en proceso de construcción cinco más (Asociación de Centros Comerciales y de Entrenamiento del Perú [ACCEP], 2016).

### **1.2.2. Evaluación de opciones para el proyecto**

Morelli, basado en el *know how* adquirido en el sector financiero, decide evaluar dos modelos de negocio que serían presentadas al líder del proyecto, su jefe y dueño de la empresa: emitir las tarjetas de crédito a través del supermercado (modelo financiero conocido como “Casa Comercial”), tal como lo indica la Ley N° 26702 (9 de diciembre de 1996): “las tarjetas de crédito pueden ser emitidas solamente por empresas bancarias, financieras y empresas del sistema financiero, o algunas que puedan o tengan la facultad de emitir tarjetas de crédito” o, un segundo y potente modelo, que era la conformación de un banco. De acuerdo con la Resolución N° 10440-2008 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (16 de octubre de 2008), la constitución de una entidad financiera o bancaria en el Perú se iniciaba con la solicitud de organización ante la Superintendencia de Banca y Seguros, asociada a una serie de requisitos e información que era acuciosamente revisada por la entidad en un plazo no mayor a 120 días. Si luego de pasar las evaluaciones se recibía la licencia de organización, se pasará a la fase de la presentación de la solicitud para optar por la licencia de funcionamiento. Si bien este último modelo no había estado dentro del *scope* de la corporación, el nuevo gerente tenía amplio conocimiento sobre la proyección que este modelo podía ofrecer.

Las propuestas tenían diferencias significativas, pero ambas contaban con ventajas y desventajas de cara al cumplimiento del objetivo fijado por la corporación, que era el incremento de ventas de los supermercados.

1.2.2.1. *Casa Comercial*. Esta figura se encontraba bajo la supervisión de la SBS, sin embargo, la regulación para la emisión de tarjetas y asignación de líneas de crédito era menos exigente, lo cual permitiría salir al mercado con mayor velocidad. Las principales ventajas del modelo

eran la posibilidad de emitir tarjetas otorgando una línea de crédito sin necesidad de contar con una autorización previa del cliente<sup>5</sup>. Por otro lado, es importante destacar que el cliente sí debería firmar una aceptación para que las líneas se activaran, pero el contar con tarjetas pre emitidas resultaba una ventaja importante considerando que Cencosud Perú contaba con la base de datos del programa de fidelización y estaba en condiciones de hacer una evaluación previa de cada uno de los clientes basado en su comportamiento de compra y su situación en el sistema financiero. Esto constituiría también una ventaja de cara al cliente dado que no sería necesario que tuviera que solicitar la tarjeta y tener un periodo de espera para la entrega, sino que podría hacer uso de ella inmediatamente.

Además, cuanto más pronto un cliente pudiese contar con la tarjeta, más rápido se generaba la oportunidad de acceder a mayores compras y, en consecuencia, una mejora en el ticket promedio, ingresos por intereses y se empezaría a generar un stock de colocaciones<sup>6</sup>. Un hecho no menos importante es que este modelo financiero era el que Cencosud había implementado en Chile y Argentina con experiencias exitosas. Algunos aspectos negativos serían que el interés que puede cobrar la Casa Comercial contaba con más limitaciones ya que la tasa máxima legal para este modelo era el promedio de tasas de la microempresa (35%), mientras que el banco tenía un mayor rango de acción. Por último, los ingresos que generaba una tienda o casa comercial estaban gravados con el IGV, siendo distinto en el caso de las entidades bancarias donde no se generaba este impuesto. (Ver Anexo 3).

La evaluación del negocio consideraba únicamente el producto de la tarjeta de crédito y ofrecía un resultado operativo de S/. -20MM en el primer año.

Se esperaba un resultado positivo a partir del cuarto año. Los ingresos netos por intereses representarían el 55% del margen bruto (S/. 4.4 MM de un margen de S/. 8 MM) y el 45% serían de comisiones. Se estimó un cargo por riesgo de, aproximadamente, S/. 2 MM. En cuanto a los gastos, el rubro más importante sería la carga laboral (52%), seguido por los gastos operativos (20%) y el marketing (17%). (Ver Anexo 4).

---

<sup>5</sup> En el estándar del mercado, la línea de crédito otorgada es calculada en función de la documentación presentada por el titular. Esta es muy importante ya que de los ingresos y egresos depende la línea de crédito a asignar. Cencosud consideraba implementar una política de riesgos que incorporara el comportamiento de compras de cliente, especialmente para clientes preferenciales que no tenían capacidad de sustentar ingresos producto de un trabajo estable, sino que éstos procedieran de otras fuentes como las transferencias o pensiones, entre otros.

<sup>6</sup> Stock de colocaciones: Es la suma total del dinero prestado puesto a disposición del cliente, sobre el cual aplican diversos intereses o conceptos de ingresos.

Todas las estimaciones estaban basadas en supuestos de desempeño según el conocimiento histórico de la tarjeta Metroplazos y de la data de las cajas registradoras con respecto al uso de otras tarjetas. Los supuestos consideraban: operar en 46 tiendas Metro, lograr una penetración de 12% entre los pagos con tarjeta al término del primer año<sup>7</sup> dentro de las tiendas Metro, que el 48% de los consumos mensuales fueran a una cuota (no generaría intereses), y un promedio de 3.5 transacciones mensuales por persona, las cuales podían ser financiadas o no.

1.2.2.2. *Banco*. El modelo bancario implicaba un negocio de mayor envergadura por el potencial en cuanto a la diversidad de productos que podría ofrecer, con un mayor potencial de rentabilidad. Legalmente, este modelo permitía un nivel de apalancamiento<sup>8</sup> de hasta 10 veces el patrimonio de los accionistas lo cual no era viable si el emisor es el supermercado (Casa Comercial). Adicionalmente, el fondeo de un banco resultaba menos costoso y ya que se podría trabajar con instrumentos financieros como emisión de bonos, papeles comerciales, líneas de crédito, entre otros. En otras palabras, un banco no necesitaría trabajar con el dinero del supermercado inmovilizando la caja para el financiamiento, sino que existirían otros mecanismos financieros como la captación de depósitos, entre otros, que aligerarían el riesgo patrimonial. Las principales desventajas de la creación del banco eran: el tiempo que demandaba lograr la licencia de funcionamiento (aproximadamente de dos años, debiendo recibir antes la autorización de organización) y los recursos que se necesitaban para obtener dicha licencia.

La evaluación de negocio bancario, realizado en ese momento con la consultora, proyectaba un VAN de S/. 383.14 MM<sup>9</sup> y una TIR de 77%. El flujo consideraba contar con 110,000 tarjetas en el primer año e ingresos provenientes del interés financiero, de las comisiones, así como de un mix de productos que incluye el consumo con la tarjeta de crédito,

---

<sup>7</sup> El estándar de penetración de tarjeta de crédito en los supermercados de Cencosud a nivel regional era de 17%

<sup>8</sup> El ratio de apalancamiento es una medida que asocia el nivel de endeudamiento con los activos de una empresa. Esta relación indica cuánto dinero propio y cuánto dinero financiado con deuda o depósitos puede prestar un banco a sus clientes. En este caso se indica que se podía prestar hasta diez veces su patrimonio.

<sup>9</sup> Hasta diciembre de 2015, la moneda oficial del Perú era el Nuevo Sol y se representaba con el signo S/.

diversos tipos de préstamos (productos del pasivo), *factoring*, seguros, viajes y depósitos. En cuanto a la rentabilidad, se proyectaba un ROA de 8.53% y un ROE de 42.93%<sup>10</sup>.

1.2.2.3. *Recursos y capacidades*. Para cualquiera de las opciones de modelo de negocio, existían determinados recursos y procesos claves para desarrollar un producto de alto desempeño con diferenciales en el mercado: Sistemas *worldclass* como la suite de operaciones para tarjeta de crédito, el sistema de gestión de riesgos para *scoring* de entrada, sistemas SAP para la gestión contable, administración y tesorería, Integración con programa de fidelización, redes de ATM, monitoreo de fraudes, embozado en tienda, CRM, entre muchos otros. También era clave la gestión de Operaciones, Ventas, Canales de Atención, Producto y Riesgos. Asimismo, era indispensable contar con un equipo de trabajo con experiencia en el sector.

### 1.2.3. Planteamiento y presentación de las alternativas

Si se tenía en cuenta que el objetivo era el incremento de ingresos para el supermercado, se podría concluir que la emisión de las tarjetas como Casa Comercial satisfacía plenamente el requerimiento. Esto sumado al hecho de que la figura bancaria no se había implementado en ningún país de la región y no era parte del *know how* de la corporación. Sin embargo, por el *expertise* de Morelli y por su posición gerencial, tomó la decisión de presentar ambas opciones con la amplia convicción de que el modelo bancario era la opción que traería más beneficios, además de resultar más retador y que marcaría un importante hito en el mercado; tema que generaba satisfacciones más allá de las económicas.

Una vez desarrollados los modelos, caso de negocio y flujos, en noviembre de 2008 Vicente viaja a presentar las opciones al Directorio. Los sustentos de ambas opciones fueron bastante sólidos y con suficiente información como para tomar una decisión. Si bien fue evidente el beneficio de constituirse como banco; la crisis financiera de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos, la consecuente recesión y el hecho de que el banco se escapaba de la

---

<sup>10</sup> De acuerdo con el estudio de prefactibilidad, para el cálculo del VAN se usaron los flujos financieros con proyección a 10 años eliminando los aportes de capital dentro de la inversión inicial. La tasa de descuento se calculó con la metodología WACC *Weighted Average Cost of Capital* - Costo Ponderado del Capital, pero al ser financiada con capital propio, este cálculo coincidía con la metodología CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) bajo los siguientes supuestos: Rf de 4.5%, Beta apalancado de 0.50, retorno de mercado de 8.8% y riesgo país de 2.4%. Resultando un Ke de 9.0%

experiencia de la corporación, llevó a Cencosud a ser más conservador así que el señor Hoffmann propuso una tercera opción intermedia: podría buscar un banco local para ofrecerle un *joint venture*<sup>11</sup>. Esta figura permitiría el apalancamiento en un banco ya existente, experimentado, con procesos y sistemas ya probados, además de un posible incremento en el número de clientes. Así también, se aprovecharían las ventajas legales y tributarias sobre el modelo de Casa Comercial, y ponía a disposición del banco la posibilidad de crear el medio de pago exclusivo de los *retails* de Cencosud Perú, además de la creación de otros productos y de beneficiarse con la data transaccional.

#### **1.2.4. Una tercera alternativa: negociación del *joint venture***

En tanto, se inició la rueda de presentaciones del proyecto a diversos bancos para crear el medio de pago. A los bancos les resultaba atractivo el valor de las marcas, el volumen de clientes de los formatos y la poderosa base de datos.

El proceso de negociación con los bancos demandó algunos meses donde se realizaron múltiples reuniones al más alto nivel y se dieron varias presentaciones de *due diligence* que terminaron en el último trimestre del 2009. Los planes presentados contaban con un cronograma de implementación que demandaba, aproximadamente, nueve meses. Para ese momento, la fecha de lanzamiento, de la primera tarjeta, caería en el mes de julio de 2010. Esto, tomando en consideración que el *partner* que se eligiera ya debía contar con recursos y capacidades sobre los cuales trabajar.

Al término de las ruedas de presentación y evaluaciones, uno de los principales bancos del país tomó la delantera en las negociaciones y el momento culmen fue cuando uno de sus directivos solicitó una reunión en Chile con el líder del proyecto y dueño de la empresa, para ultimar los detalles del contrato.

El equipo de Lima, que había crecido ligeramente en número, sentía que las horas trabajadas y el empeño volcado en el proyecto estaban rindiendo frutos. Se sentía orgullo de estar forjando un proyecto de tan alta envergadura luego de muchos meses de esfuerzo; la posibilidad de ser fundadores de un banco o financiera llenaba de emoción al equipo. Se propuso: “vamos a celebrar este momento”, así que todos festejaron el cierre de un ciclo donde

---

<sup>11</sup> *Joint venture*: Dos o más empresas colaboran para desarrollar un negocio por un periodo determinado. El propósito principal es obtener la mayor ganancia por esta sinergia, actuando bajo una misma dirección y normas.

había mucho esfuerzo estratégico y creativo para pasar a la ejecución, al momento de la verdad, próximo a llegar.

Los dos días que duraron el viaje para la firma del contrato resultaron una espera prolongada para el equipo que estaba ávido de dar un paso más, de entrar de lleno al desarrollo de la entidad financiera. Morelli no formó parte de la reunión “entre dueños”, se quedó con su equipo y participó de la emoción grupal y de las adelantadas celebraciones; habían sido meses de mucho trabajo entre la generación de propuestas, las presentaciones a los posibles *partners*, la gestión de la tarjeta Metroplazos que aún se encontraba en funcionamiento junto con su fuerza de ventas, el negocio de Seguros que ya estaba despegando, la construcción del producto ideal y sus características deseadas, la profundización en el conocimiento del cliente a través de estudios y otras funciones del día a día.

Finalmente, llegó la ansiada respuesta. A través del vidrio de la única oficina con puerta, se veía a V. Morelli hablando por teléfono con el Sr. Hoffmann. Era difícil interpretar lo que estaban conversando.

Luego de unos minutos, Vicente llamó a todo el equipo a una reunión donde, sin mucho preámbulo, dijo: “Estimados, la operación cambió de rumbo. No tendremos *partner* para el proyecto. Estaré viajando próximamente para conocer las nuevas directrices. Ánimo que seguimos adelante.” Y era verdad, se sabía que se seguiría adelante, pero parte del ánimo sí decayó momentáneamente luego de haber dibujado un futuro donde se trabajaría apalancados por un gran banco, con sus sistemas y operativa, pero con la libertad de crear y realizar grandes propuestas. El equipo no tenía claro cuál sería el camino que seguiría para el proyecto, pero sin duda las ganas de hacer algo grandioso incrementaban.

### **1.3. Segunda Etapa: Creación de la Casa Comercial**

#### **1.3.1. El nuevo reto**

En los primeros días de abril de 2010 Morelli viajó a Chile para recibir, finalmente, los nuevos planes definidos para Perú. Los planes habían cambiado a último momento porque la negociación final con el *partner* no llegó a buen puerto.

Por otro lado, para finales de 2010, las condiciones económicas habían mejorado: el PBI creció 8.8% en un contexto en que la actividad mundial aumentó en 5%. La inversión privada crece en 22% luego de haber cerrado el 2009 en 15%, mientras que el consumo privado incrementa en 6% frente a un 2.4% de 2009. En el sistema bancario, la morosidad disminuyó

1.5% y cerró en 5% para las entidades financieras no bancarias. Ingresaron al mercado Financiera Universal y Financiera Uno (Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2011). De manera que se hacía viable que la corporación considerara la opción de apalancarse con su propio patrimonio asumiendo el riesgo total.

Vicente regresó a Lima con la siguiente definición de una nueva estrategia:

- El Retail Financiero de Cencosud Perú tendría el modelo de “Casa Comercial”, lo cual quiere decir que emitiría sus propias tarjetas de crédito y financiaría a los clientes del grupo con capital propio. La razón: necesitaban partir cuanto antes y se consideraba que si el modelo funcionaba en otros países también podía funcionar en Perú. Adicionalmente, era más atractivo para el dueño el manejar el negocio en su totalidad.
- Se iniciaría solo con el formato Metro. No se emitiría una tarjeta que atendiera a ambos supermercados.
- La “Nueva Tarjeta Metro” debería salir al mercado en la fecha planteada que se había definido en noviembre pasado; es decir que la tarjeta debía estar siendo lanzada en julio de 2010, aun cuando para ese momento se estaba a escasos cuatro meses y ya no se contaría con los nueve meses de trabajo solicitados originalmente.
- Para reducir el tiempo de implementación, se trabajaría con los sistemas de información y tecnológicos que se usaban en Chile y Argentina lo que facilitaría y aceleraría el inicio. Ya no se comprarían los sistemas *worldclass* que se habían planteado originalmente dado que ya no sería necesario.
- La meta para los dos primeros años no estaría fijada en relación con las ventas del supermercado sino en tomar el parque de la tarjeta Metroplazos; se sugería llegar al 12% entre los medios de pago<sup>12</sup>.
- El proyecto tenía asignado un presupuesto suficiente para la puesta en marcha y también podría solicitar una ampliación, pero el negocio debía mantener un resultado operativo de -20 MM según lo proyectado al año 1. (Ver Anexo 4).
- La idea del banco quedaría pospuesta hasta nuevo aviso.

---

<sup>12</sup> La penetración era del 14% y se esperaba llegar al 12% entre las ventas con tarjeta de crédito; lo cual implicaba que prácticamente se debía reemplazar el plástico a la totalidad del parque de Metroplazos. La penetración promedio de las tarjetas de crédito dentro de los medios de pago de los supermercados Wong y Metro era de 16%. (Málaga-Webb & Asociados, 2008).

Las definiciones en este momento ya no eran negociables y Morelli tenía claro que el dueño conocía a cabalidad las opciones, así como sus respectivas ventajas y desventajas. La filosofía de la corporación se resumía en esta frase: “Proponerse metas altas es necesario para descubrir que somos capaces de hacer cosas grandes.” Vicente cerró la reunión diciendo “el tiempo es corto, así que a trabajar.”

### **1.3.2. Se completan las gerencias**

En abril de 2010, ingresa Del Águila como Gerente de operaciones y sistemas sumándose al recién integrado Gerente de Riesgos, B. Naranjo. El Retail Financiero finalmente contaba con un equipo de cinco gerentes con muchas ganas de trabajar. Todos habían tenido una retadora carrera profesional y estaban ávidos de conseguir más logros, de pensar de manera disruptiva, de crear algo grande sin miedo a posibles dificultades en el camino. Esta vez trabajarían para un proyecto común. “Tal vez no será un banco, por el momento, pero estamos siendo parte del nacimiento de una gran operación financiera” era la frase que se repetía constantemente. “Venimos de distintas operaciones y sabemos qué hace falta en el mercado. Este proyecto es nuevo y podemos poner en práctica el aprendizaje de experiencias anteriores. Este es el momento”.

En esta etapa, se trabajó enfocados en sacar adelante la nueva tarjeta como Casa Comercial, mientras que un pequeño grupo estaría evaluando lo necesario para cumplir con los requisitos de organización del Banco, proyecto que se retomaría al tener más clara la viabilidad. Se dividió las tareas, los roles y se asignó responsabilidades, se sabía que durante esta etapa no habría horarios, la meta era resolver y cumplir con la meta.

### **1.3.3. Materializando el proyecto - Etapa preoperativa**

Para iniciar con la ejecución del proyecto se fijaron dos primeros hitos: Determinar si las definiciones del producto debían ajustarse y visitar las oficinas de Cencosud Argentina para conocer la operatividad de los sistemas y ejecutar la importación.

1.3.3.1. *Definiciones sobre el producto.* Durante todo el año anterior, se había trabajado una propuesta de producto que se basaba en un plan estratégico. El área de Marketing presentó las definiciones del plan, al equipo que viajaría a ver los sistemas.

**Objetivo corporativo:** Incrementar las ventas de los *retailers* actuales, así como de los futuros formatos que se implementen en la región, “profundizando la relación con los clientes, ofreciendo un servicio más integral y generando mayor valor agregado a partir de las sinergias que se dan entre ellos y cada una de las áreas de negocios de Cencosud” (Cencosud, 2008).

**Estrategia corporativa:** Crear un medio de pago propio que brinde facilidades de crédito y promociones segmentadas y personalizadas a los clientes de los *retails*. Este negocio pertenecería al supermercado por lo que debía crearse una unidad llamada Retail Financiero.

**Objetivo local:** Lograr un 12% de participación entre los medios de pago que pasan por la caja de Metro, al primer año. Se esperaba un crecimiento de 30% en ingresos por intereses para los cuatro siguientes años. El primer año se esperaba tomar básicamente la participación que para ese momento tenía la Tarjeta Metroplazos además de pequeñas porciones de otras tarjetas comerciales. Luego del segundo año, se esperaba que el crecimiento también se diera tomando parte de los pagos en efectivo y de las tarjetas de débito. Las comisiones del rol adquirente también debían crecer en 30%. Por otro lado, se esperaba que los gastos de marketing incrementaran en 20% para soportar el crecimiento con promociones y comunicación. El número de tarjetas emitidas cada año, debería partir con 110,000 plásticos en el primer año e ir aumentando un 60%, 40%, 20% y 20% en los siguientes periodos.

**Estrategia local:** Para alcanzar el porcentaje de participación, se pre evaluaría a los clientes según su comportamiento de compra histórico y no exclusivamente por las centrales de riesgos. Para esta evaluación se apalancaría en la base de datos del programa de fidelización que a la fecha contaba con cerca de 2MM de clientes. En el Perú iniciaría con los formatos Supermercado e Hipermercado Metro. Así se podría ofrecer las tarjetas de manera proactiva sin esperar a que el cliente la solicite. Esto lo permitía la regulación.

La tarjeta estaría dirigida a clientes de niveles B y C, idealmente con historial de compras en el supermercado. El uso estaría destinado para la compra de productos de primera necesidad, electrodomésticos y uso extendido a otros establecimientos, a través de la bandera VISA. La línea de crédito otorgada según el historial de compras, entre otras variables de riesgos, permitiría beneficiar a clientes que no han sido sujeto de crédito como las personas mayores de 60 años o personas que no trabajaban y no podían sustentar sus ingresos. La calidad de servicio

al cliente debería contar con los estándares de Wong. Considerando que competiría con todos los medios de pago, debería desarrollar vínculos emocionales con una ejecución impecable. Se superarían los beneficios promedio del mercado, convirtiéndose en una necesidad el cumplir con los tiempos de entrega, tener eficientes canales de información y el permanente análisis del comportamiento del cliente para ofrecer promociones personalizadas.

De manera paralela a los primeros meses de gestión, se fomentaría el uso de la tarjeta en establecimientos afiliados, buscando alianzas para ofrecer promociones diferenciadas.

Los recursos requeridos que marcarían la diferencia eran los sistemas y el personal.

**Cliente:** El grupo de clientes de Tiendas Metro era bastante variado en su composición, estaba distribuido entre todos los niveles socio económicos, siendo más preponderante el comprador de nivel C seguido del B<sup>13</sup>. Este cliente tiene un bajo nivel de bancarización; en muchos casos por miedo a las deudas y en otros por la informalidad. Los que son usuarios de tarjetas de crédito se esfuerzan por pagar a tiempo para evitar caer en mora y ser reportado a las centrales de riesgo.

El cliente solía ser fiel a un formato de supermercado, ya sea porque buscaba servicio y calidad, o porque buscaba precios bajos. El perfil del *target* entre los clientes de tiendas Metro, según los estudios realizados, con Ipsos Apoyo (2008, 2009) y la agencia Mayo Publicidad (2008a, 2008b), eran principalmente mujeres desde los 25 años, de NSE B2/C, amas de casa, de vida muy agitada, que cumplían varios roles dentro y fuera del hogar. Se consideraban las administradoras de la economía familiar, además de contribuir con la misma. Buscaban reconocimiento por su dedicación y se sentían orgullosas de su labor. Sus valores se centraban en la familia y sus prioridades eran la alimentación, la educación y la salud. En cuanto a su relación con las compras, una de las características más resaltantes es que se declaraban cazadores de ofertas. Mencionaban que comprar era una distracción y preferían ir al supermercado más cercano pero que estuviera surtido para poder comprar todo en el mismo lugar.

Se prefería el formato Metro precisamente porque encontraban una amplia variedad de categorías, productos y marcas, por los precios, por la amplitud de las tiendas, así como por el orden que tienen. Por otro lado, la tienda estaba asociada a ser familiar y divertida.

---

<sup>13</sup> Según el reporte de Lima Metropolitana de Ipsos Apoyo (2008), el número de personas de nivel B mayores de 18 años, edad mínima para optar por una tarjeta de crédito, sería de 910,942 y 1'804,618 personas en el nivel C.

En cuanto al uso de las tarjetas, este estaba polarizado; para algunos “era un ángel de la guarda. Cuando se sale a la calle sin ella te sientes sin protección” y para otro grupo, con mayor temor al crédito, “La tarjeta de crédito es un adorno para la billetera, es para mostrarla, no para usarla. Es un arma de doble filo, peligrosa”. Los atributos positivos asociados a las tarjetas eran que brindaba seguridad, daba sensación de “poder” al ofrecer más acceso a bienes y servicios y ofrecer beneficios y, finalmente, se percibía que generaba status. Los atributos negativos, eran el temor que daba la tentación de usarla y un posible castigo con altas tasas de interés, comisiones u otros. Según los estudios realizados, las características deseadas para un nuevo medio de pago para tiendas Metro, debía ofrecer: más posibilidad de ahorrar que con cualquier otra tarjeta, dar opción a un crecimiento en estilo de vida familiar, debía ser transparente y clara con sus mensajes y precios, lo cual se traducía en más honestidad que otros plásticos, finalmente era necesario que tuviera la calidad de atención a la que los clientes estaban acostumbrados en las tiendas. De preferencia, elegían la tarjeta según el establecimiento al que iban porque esta ofrecía una mayor cantidad de beneficios y promociones; por ese motivo podían llevar un promedio de tres tarjetas en la billetera. Percibían que las tarjetas bancarias no buscaban construir una relación emocional, tendían a ser vistas como frías y distantes, mientras que los plásticos de tiendas departamentales eran los que lograban la mayor cantidad de asociaciones afectivas, llegando incluso a mencionar que estas eran las aliadas en mantener en alto su autoestima (la compra de ropa estaba directamente ligada con el “verse bien” y con el mantener vivo su matrimonio o relación de pareja)<sup>14</sup>.

**Competencia:** La competencia directa estaba claramente estructurada entre las tarjetas del sistema bancario tradicional y las tarjetas de *retailers*, las cuales tenían un componente promocional, además de construir un vínculo emocional. Ambas podían ofrecer acceso a miles de establecimientos a través de las alianzas Visa, MasterCard o American Express. Dado que las promociones resultaban un atractivo para la categoría, los diferentes plásticos buscaban complementar la oferta sumando rubros complementarios hasta el punto de convertirse en un *commodity*. La siguiente variable tomada para brindar más beneficios era la tasa de interés la cual participaba con promociones como “tasa cero” o “12 meses sin intereses”. La relación

---

<sup>14</sup> La información de los perfiles de los clientes Metro con respecto al supermercado y a las tarjetas de crédito fueron extraídos de diversos estudios realizados tanto por las Tiendas Metro como por el Retail Financiero durante entre los años 2008 y 2010. Las consultoras contratadas por marketing para estas evaluaciones fueron Apoyo Consultoría y la agencia argentina FutureBrand.

emocional que se establecía con estos medios de pago estaba dada a través de la tienda o grupo al que pertenecía; siendo las tiendas por departamento las que lograban generar asociaciones de mayor *engagement* como la belleza, la autoestima, estabilidad de pareja y la mejora de la calidad de vida como ideas principales.

Para poder elegir la posición competitiva fue necesario agrupar las tarjetas según sus asociaciones (Ver Figura 1), determinar qué espacios se encontraban disponibles o en dónde había mayor saturación y, finalmente, seleccionar el territorio que sería la base del posicionamiento de marca. La definición fue tomar el concepto de solidez de las tarjetas bancarias, el estilo promocional de las tarjetas comerciales y el reconocido servicio al cliente propio de las cadenas, agregando el beneficio adicional de la personalización de la oferta.

Este análisis se vería reflejado en el posicionamiento. El sustento de los diferenciales se apalancaba en el valor de las marcas y su sistema de atención, un potente CRM y en las sinergias entre las empresas del grupo para generar potentes promociones.

**Misión:** Ofrecer soluciones financieras a la medida de nuestros clientes, sorprendiendo constantemente y generando una agradable experiencia de contacto.

**Visión:** Ser un referente de servicio, ayuda al bienestar de las familias y búsqueda permanente de soluciones con base en el conocimiento del cliente.

**Posicionamiento:** La nueva Tarjeta Metro está diseñada para nuestros clientes preferenciales. Porque los conocemos desde hace mucho tiempo, podemos darles beneficios y promociones según sus necesidades, con un trato personalizado y de acuerdo con su estilo de vida. No solo podrán usarla en sus tiendas favoritas, sino que también en establecimientos en todo el país así que podrá convertirse en su tarjeta principal. Claramente, una tarjeta que está familiarizada con las necesidades de sus clientes.

**Figura 1. Territorio mental que ocupan las principales tarjetas del sistema**

Tarjetas bancarias	Tarjetas de tiendas comerciales
 <p data-bbox="331 611 734 685">Asociación: Confianza, seguridad, solidez, lejanía emocional</p>	 <p data-bbox="1026 604 1302 678">Asociación: Promociones en tienda, bajo status</p>
Tarjetas de supermercados	Tarjetas de tiendas departamentales
 <p data-bbox="323 887 687 960">Asociación: Útiles, promocionales, bajo status</p>	 <p data-bbox="951 875 1370 949"><b>Asociación: Fashion, promocionales, status medio, aspiracionales</b></p>

Fuente: Cencosud (2008)

**Definición del mix:** La trilogía de beneficios o diferenciales (servicio + personalización + promociones segmentadas) estaba acompañada de subproductos como el “avance de efectivo” que es la posibilidad de retirar dinero en efectivo que se cargaría contra la línea de crédito otorgada, también el “súper avance” que es un préstamo de libre disponibilidad con una línea paralela. Y como complemento, se desarrollarían alianzas estratégicas con establecimientos complementarios con el fin de ofrecer más beneficios y de convertirse en la tarjeta principal de la billetera dentro del segmento.

Esta oferta de valor debería ser atractiva para generar los ingresos de la tarjeta de crédito que se estimaron según los siguientes supuestos al primer año: 12% de penetración entre las tarjetas de crédito usadas para pagar en Metro, 110M tarjetas emitidas, el 67% de las compras sería en productos perecibles o abarrotes (Categoría *Food*) con un plazo promedio de tres meses, el restante 33% sería en electrodomésticos y equipos de cómputo (Categoría *Non Food*) con un plazo promedio de seis meses. El 10% de la línea de crédito sería consumida en establecimientos afiliados y 10% en avance de efectivo durante el primer año.

La tasa de interés estaría ligeramente por encima del promedio del mercado, pero se tendrían promociones de precio bastante atractivas. Para la comunicación, se apalancaría del supermercado en cuanto a los encartes y grandes promociones. La tarjeta siempre ofrecería un beneficio adicional y podría contar con una mención al cierre de los comerciales de TV de Metro. Finalmente, se definió que los canales de servicio serían los Centros de Tarjetas y el Call Center.

**Centros de Tarjetas<sup>15</sup>:** Se debía contar con un módulo de atención al cliente en cada una de las tiendas Metro. Para ellos, se tuvo que negociar los espacios con cada uno de los 46 jefes de tienda donde se implementaría la Agencia. El equipo de Marketing se encargó del diseño de los ambientes para lo cual realizó reunión de “micromovimiento” en las que se analizaba exactamente cada movimiento que tendrían que hacer los promotores de tarjetas al atender a un cliente. Los muebles se desarrollaron con compartimentos, cajones y materiales que facilitarían la gestión y la hicieran lo más eficiente posible. Con el mismo criterio se elaboró la papelería, formatos y otros documentos indispensables. El personal de atención recibió la instrucción sobre la política de servicio en el Centro de Capacitaciones de los supermercados.

Un grupo de personas de la fuerza de ventas fue asignada a la construcción de las agencias. Ninguno de ellos era experto ni especialista en estas tareas que implicaban operaciones, sistemas, arquitectura, temas eléctricos, pero se comprometieron y lograron instalar las 46 sucursales en tiempo récord resolviendo mil y un inconvenientes de manera exitosa.

1.3.3.2. *Definiciones de sistemas.* E. Del Águila, teniendo claros los requerimientos y las definiciones de producto, viajó en mayo a Cencosud Argentina para conocer los sistemas y coordinar las licencias para Perú. Durante el viaje, se encontró con algunos inconvenientes: el sistema no brindaba facilidad para cambiar algunos parámetros así que la tarjeta de Perú debía ser adaptada a las características de la tarjeta de Argentina. Tampoco podrían ser embozadas en cada una de las tiendas, sino que, por la grabación de la banda magnética, la base de datos debía ser enviada a Buenos Aires para que todos los plásticos fueran emitidos desde allá; así se embarcarían a Lima en un solo lote.

---

<sup>15</sup> Los Centros de Tarjeta eran módulos de atención ubicados dentro de las tiendas Metro para recibir a los clientes. Ahí se guardaban las tarjetas para entrega, se realizaban consultas y se atendía cualquier requerimiento asociado con la nueva Tarjeta Metro.

Tan pronto regresó Del Águila a Lima, presentó al equipo los pros y los contras del sistema: “Tendremos que empezar con el sistema de Argentina, pero debemos ir trabajando en paralelo en los nuevos sistemas para una siguiente fase porque estos no podrán contar con todas las funcionalidades esperadas, con lo cual no cumpliríamos con los requisitos de producto que habíamos estimado. Por otro lado, sabemos que estos meses serán intensos y estamos dispuestos al 100% pero no tendremos la suficiente capacidad humana. Necesitamos gente capacitada que nos ayude con la gestión y podamos llegar a tiempo.” Todas las áreas coincidieron en la necesidad y así se realizó.

1.3.3.3. *Crece el equipo.* Se tenía que contratar al equipo de trabajo y cada una de las Gerencias tenía como meta traer a las personas idóneas, que debían coincidir con el mismo empuje, visión, con ganas de trabajar y generar grandes cambios. No había tiempo para planificar sino para ejecutar. Primó la confianza y cada uno se encargó de traer a personas conocidas que cumplieran con el perfil. Para ese momento, no estaban definidas las bandas salariales, pero se tenía una referencia de los sueldos en el mercado; además, se estaba buscando gente buena, con experiencia y conocida. En menos de tres meses, se creció de un equipo de casi veinte personas a tener casi cien colaboradores. Todas las semanas entraban nuevos miembros, todos de distintas realidades laborales, distintas culturas y cargos, pero sin duda compartiendo una misma meta: lanzar una tarjeta de crédito en tiempo récord resolviendo todos los inconvenientes que surgieran y, eventualmente, ser fundadores de un banco.

**Motivación y cultura:** El equipo, cada día más grande, provenía de distintas realidades y culturas. Era indudable que todos se sentían contagiados con el entusiasmo. Sin embargo, hubo varias acciones, no planeadas que contribuyeron al sentimiento de unidad y a que todos guardaran una actitud de respeto, confianza y ayuda constante.

Frente al ingreso principal de la oficina se colocó un monitor con un *Power Point* con la cuenta regresiva de cuántos días quedaban para el inicio del proyecto. Cuando el grupo pasaba algunos días de mucha intensidad se les sorprendía en las mañanas con un café de Starbucks, pulseras energéticas, helados en las tardes o bebidas con taurina.

Se tomaron frases anecdóticas del proyecto y junto con frases motivaciones se colocaron en afiches en las paredes. Cada persona era importante, todos tenían voz y voto, todos podían encontrar una solución donde había un entrapamiento. Todos tenían el encargo de trabajar en

etapas hasta fundar un banco; esa era la visión común. “Sin duda tenemos mucha suerte de ser parte del equipo fundador”, era una de las expresiones que se repetía.

Se realizaron algunas acciones de *team building* donde hubo oportunidad de divertirse y relajar el stress. Las gerencias entregaron a todos los miembros un pequeño trofeo que los nombraba “oficialmente” fundadores del Retail Financiero de Cencosud Perú.

1.3.3.4. *Operación: 69 días sumergidos en el mar.* Desde la llegada de los sistemas de procesamiento a Lima y por los siguientes 80 días, el ritmo de trabajo fue vertiginoso, las horas del día se confundían con las de la noche, pero el equipo trabajaba como una locomotora, con un entusiasmo contagiante. Claro que había cansancio, pero éste siempre iba acompañado de bromas, sonrisas o gritos de entusiasmo cuando se alcanzaba algún hito.

Del Águila, cuando veía a la gente cansada, solía repetir frases de su experiencia como ex marino; decía en voz alta “acción y valor” y todos se echaban a reír. Una de las frases que marcó esta etapa fue: “lo que estamos viviendo me recuerda mi época de submarinista cuando pasamos 69 días sumergidos en el mar”. Lo mismo sentían todos; las frases se volvieron parte del argot del equipo. Y realmente, la situación era similar, ya que el cronograma final de la ruta crítica contemplaba 69 días para el lanzamiento así que se trabajó en jornadas interminables. (Ver Anexo 7). Probablemente, en muchas ocasiones no se vio la luz del día, siempre resolviendo todos los tropiezos surgidos durante la adaptación de producto y sistemas, pero eso no mellaba el ánimo general.

Considerando las limitaciones en los sistemas, era evidente que la estrategia de contar con una tarjeta con los mejores beneficios no iba a ser posible, al menos en los dos primeros meses posteriores al lanzamiento. Así, se dividió el lanzamiento en 3 fases; la primera tendría un producto más acotado y al término del sexto mes ya debería contarse con todas las funcionalidades deseadas inicialmente (Ver Anexo 7). Para la fase 1 fue necesario ajustar la estrategia y el diseño del producto. Se tuvo que definir una nueva forma en que se entregarían las tarjetas, la campaña de lanzamiento, el plan para migrar al cliente desde la antigua tarjeta en un tiempo corto y haciendo evidente el valor agregado frente al resto de tarjetas, determinar quién iba a ser el operador (VISA) y cambiar el diseño de los reportes. Todo esto mientras se realizaba la elección de proveedores (recursos críticos cuando se trata de la impresión del plástico o de los sistemas operativos), diseño de los Centros de Tarjetas, elección de los espacios

donde se instalarían las agencias, la producción física de las mismas, la compra de equipos e instalación, etc. Se trabajó en todas las aristas que eran necesarias para la puesta en marcha.

**Coordinación y organización:** Las gerencias se encargaban de dar los lineamientos y eran facilitadoras en todas las tareas. Las responsabilidades se definían en base a conversaciones y reuniones diarias de trabajo, no había tiempo para trabajar un ordenado manual de operaciones y funciones para cada puesto. En las reuniones diarias, muchas veces de corta duración, se definían de manera muy práctica las propuestas a implementar para que todo se diera en la fecha prevista. Eso implicaba saltarse procesos y crear otros que resolvieran los inconvenientes; era como tener un *brainstorming* diario. Todas las ideas eran bienvenidas y la ejecución quedaba bajo responsabilidad del área correspondiente, dándole el respaldo y confianza absoluta. Lo único que era necesario era evitar el “no se puede” y tener la mente enfocada en un “cómo hacemos”. Se aceptaban los errores, siempre que vinieran acompañados de una solución.

**Dificultades y soluciones:** La implementación trajo consigo una suma de dificultades y era necesario encontrar una solución para cada caso. Dado que las tarjetas serían embozadas en Argentina, de manera que si un cliente solicitaba una tarjeta tendría que esperar como mínimo diez días. El promedio de emisión en la banca retail estaba entre 20 minutos y dos horas. Esto difería de lo planificado para de la oferta de valor en la primera fase.

La lista total de clientes evaluados y pre aprobados fue enviada a Argentina para ser embozada, quiere decir que se realizó la preemisión de miles de tarjetas de crédito. Una vez que llegaron las tarjetas a Lima, hubo que crear una carta personalizada para cada una, teniendo que lograr un match perfecto entre el nombre que se imprimía en la carta, el nombre impreso en el sobre y momento de hablar nuevamente de la formación. Luego de ensobrar todas las tarjetas, estas debían ser colocadas en unos grandes muebles con cajones creados especialmente para ser ubicados con rapidez. El tema estaba en que los sobres debían ser ordenados alfabéticamente y enviados a la tienda donde el cliente realizaba las compras con mayor frecuencia. Esta operativa generó una complicación que tuvo que ser solucionada manualmente. “¿Cómo haremos para acelerar el proceso y hacer que los clientes se enteren que su tarjeta está lista?” se preguntó en una de las reuniones. Ante esa situación, se presentaron dos ideas: la primera fue crear la “Metrorueda”; se colocaría un llamativo módulo con una computadora en los ingresos de cada una de las tiendas acompañado de una promotora. El cliente debería estar interesado en participar en el juego en donde “todos ganan”. Para participar era necesario ingresar el DNI y luego presionar un botón con el que giraba una ruleta virtual que siempre tenía un premio (el

90% de los premios eran productos de la tienda que tenían un costo menor a tres soles, pero un alto valor percibido: podía ser un pote de mermelada o manjar blanco, algunos otros eran premios ilusión que se otorgaban al azar en un programa desarrollado especialmente para el proyecto). Además de recibir un premio que podía solicitar en cualquiera de las cajas de la tienda, también se le indicaba al cliente que tenía una tarjeta esperándolo en la tienda (el sistema daba un mensaje en el supuesto de que el cliente hubiera estado aprobado y con tarjeta emitida). La segunda iniciativa fue hacer una intervención en el sistema de cajas de supermercado para que apareciera una alerta en pantalla cada vez que pasara la tarjeta del programa de fidelización y tuviese tarjeta emitida. Hubo muchas soluciones creativas, algunas poco convencionales, la mayoría manuales, pero efectivas. Sin duda todas debían ser mejoradas luego del lanzamiento, siempre en favor del cliente.

#### **1.4. Tercera etapa: Casa comercial en régimen**

Estando a una semana de la fecha prevista para el lanzamiento de la fase 1, todos se reunieron en el patio de la oficina asignada para el Retail Financiero. Los jefes y Gerentes recibieron un sobre con instrucciones del perfil de cliente que deberían representar en el *role play*<sup>16</sup> y los promotores de tarjeta recibieron un kit de trabajo que comprendía tablas, formatos, una gorra, *fotocheck*, pines y otros elementos de *merchandising* para hacer más conmemorativo el hito. Ese día todos participaron involucrándose en el papel asignado, algunos eran clientes dudosos, otros preguntones, otros debían pedir comparativos con otras tarjetas y así, se vivió un día especial de ensayo general para lo que sería la salida al campo. Hubo fotos, risas, presión y muchas ganas de empezar. Ese día se firmó el compromiso de cumplir con la colocación de 100,000 tarjetas, entre todas las tiendas, en un plazo de tres meses.

Y llegó el día de abrir la primera agencia. Todo el equipo se reunió en Metro de San Juan de Miraflores (conocido como S10) para la ceremonia de apertura donde se cortó la cinta, hubo palabras de la Gerencia y de la visita de Chile que estuvo presente en este importante momento. Como se acostumbraba en las tiendas Wong y Metro, cada vez que se abría una sucursal, se hacía un show de dragones chinos y esta vez no fue la excepción.

---

<sup>16</sup> *Role play*. Simulación de una situación o caso de la vida real, donde cada persona tiene un papel asignado que debe vivirlo como si fuera en la realidad.

A pesar del cansancio, ese día fue uno de los más satisfactorios para todos los que trabajaron en el proyecto. Probablemente hubo momentos de caos, de aprender a organizarse, también de aprender a conocerse, pero todos armaron un genuino bloque debidamente engranado y listo para enfrentar cualquier reto.

Como siguiente hito, en los siguientes meses se tuvo que corregir los temas de sistemas y operaciones de manera que los nuevos plásticos pudieran ser embozados en cada una de los Centros de Tarjetas.

A la apertura de S10, le siguió una intensa etapa inauguración de Centros de Tarjeta para 46 tiendas, de manera consecutiva, a veces, con un solo día de descanso entre ellas. En todos los casos se vivió la alegría de los dragones chinos y la emoción de todos los involucrados, incluidos los clientes.

Con toda esta gestión, en que efectivamente el equipo se sintió como haber estado 69 días debajo del mar, se logró superar la meta de entrega de tarjetas. A pesar de ello, las gerencias mostraban una gran preocupación, ya que con los retrasos iniciales que no permitieron empezar a generar el stock de colocaciones a tiempo, el mayor gasto en planilla y los gastos adicionales en sistemas, se hacía difícil llegar a la meta proyectada.

En una de las presentaciones virtuales al Sr. Hoffmann, éste pidió acelerar el paso y mejorar los resultados. Ante eso, Morelli dio los sustentos correspondientes, un posible plan de acción, pero también destacó la importancia de retomar la opción del Banco, ya que contaba con un mayor potencial de ingresos por las actuales limitaciones regulatorias. El contra era que se estimaba que obtener la licencia de funcionamiento demandaría un aproximado de dos años. El dueño sugirió: “Busque una forma de conseguir mejores resultados a corto plazo porque tenemos una meta corporativa y Perú tiene una cuota en ella. Me parece que esa planilla debe ser ajustada, tal vez implique hacer un recorte en este momento. Lo espero en Chile la próxima semana para revisar su propuesta.”

## **1.5. La reunión con el jefe**

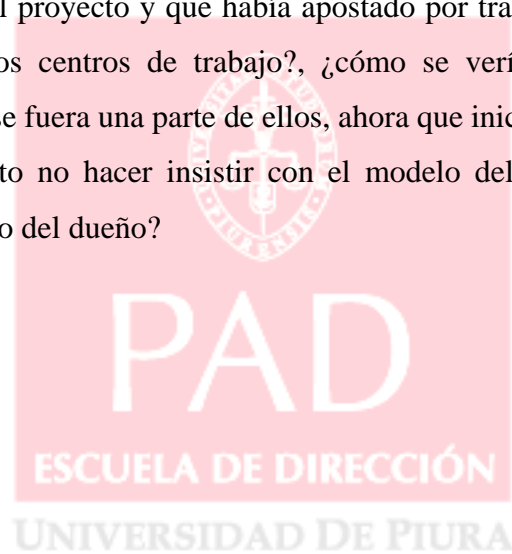
Corría el mes de diciembre de 2010 y en el equipo de Retail Financiero de Cencosud aún se sentía la adrenalina. Se había cumplido una meta que se consideraba poco realista y sumamente retadora.

Morelli, sentado en el helicóptero, escuchaba al presidente del directorio sobre una importante reunión previa relacionada con los centros comerciales. No sabría a qué hora podría

iniciar su exposición, pero aprovechó para intercambiar algunas ideas y evaluar cómo se perfilaban los intereses de su jefe con respecto a Perú.

Esa misma tarde se dio la esperada reunión en la que debía presentarse una propuesta para mejorar la proyección del Retail Financiero y mostrar cuáles habían sido las eficiencias realizadas para el resultado a corto plazo, según lo solicitado.

Morelli estaba confiado en sus escenarios y en su planteamiento; de igual manera seguían vigentes las dudas. ¿Era el momento de hablar nuevamente de la formación del Banco aun cuando recién habían empezado a operar con el modelo de casa comercial?, ¿era posible que aprobaran un ingreso por debajo de lo esperado en los dos primeros años con el objetivo de generar mayores ingresos futuros?, ¿debía respetar el pedido de dejar ir a talento que había sido tan comprometido con el proyecto y que había apostado por trabajar en el Retail Financiero, abandonando sus propios centros de trabajo?, ¿cómo se vería afectado el equipo y que consecuencias habría si se fuera una parte de ellos, ahora que iniciaba un intenso segundo *rush* de trabajo?, ¿era correcto no hacer insistir con el modelo del bancario y cumplir con las expectativas a corto plazo del dueño?

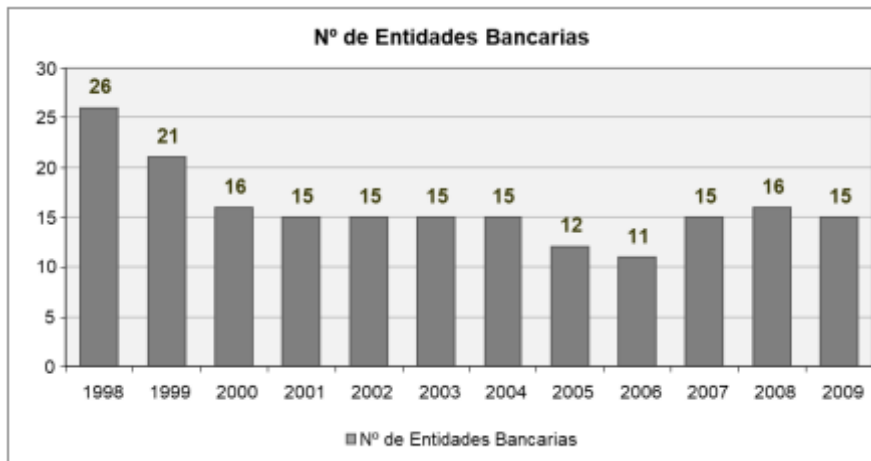




## Anexos

### Anexo 1. Indicadores macroeconómicos y del sector financiero

Número de entidades bancarias hasta 2009



Fuente: Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2009)

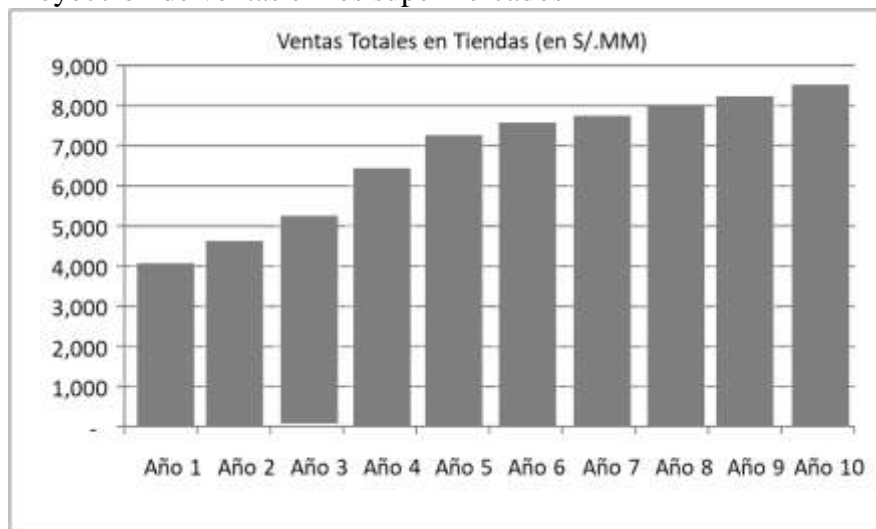
Distribución de tarjetas de crédito en el sistema bancario y financiero

Miles de Tarjetas de Crédito	Dic-07		Dic-08		Oct-09	
CrediScotia Financiera	-	0.0%	-	0.0%	1,492	24.2%
B. Ripley	893	17.0%	1,061	17.4%	1,147	18.6%
B. Falabella Perú	1,049	20.0%	1,147	18.8%	1,054	17.1%
Interbank	586	11.2%	807	13.2%	924	15.0%
B. de Crédito del Perú	451	8.6%	505	8.3%	523	8.5%
B. Continental	296	5.6%	361	5.9%	321	5.2%
Scotiabank Perú	753	14.3%	996	16.3%	269	4.4%
Citibank	174	3.3%	208	3.4%	221	3.6%
B. Financiero	22	0.4%	24	0.4%	85	1.4%
B. Azteca Perú	-	0.0%	20	0.3%	40	0.6%
Financiera TFC	-	0.0%	33	0.5%	29	0.5%
Mibanco	34	0.6%	29	0.5%	22	0.4%
HSBC Bank Perú	1	0.0%	14	0.2%	18	0.3%
B. Interamericano de Finanzas	13	0.3%	13	0.2%	13	0.2%
B. de Comercio	5	0.1%	4	0.1%	4	0.1%
B. del Trabajo	977	18.6%	866	14.2%	-	0.0%
<b>TOTAL BANCOS Y FINANCIERAS</b>	<b>5,255</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,089</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,159</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2009)

## Anexo 2. Información de ventas en los supermercados

### Proyección de ventas en los supermercados



Fuente: Málaga-Webb & Asociados (2008)



### Anexo 3. Comparativo de la operación de una Casa Comercial y un Banco

<b>Criterio</b>	<b>Casa Comercial</b>	<b>Banco</b>
<b>Emisión de Tarjetas</b>	Se permite la preemisión de los plásticos asignando una línea de crédito aun sin contar con una autorización expresa del cliente.	Se requiere autorización del cliente para emitir una tarjeta con línea de crédito asignada.
<b>Fondeo</b>	Necesidad de uso de fondos propios.	Es posible recurrir a diversas fuentes de fondeo. Préstamos o pasivos.
<b>Caja</b>	Se usaría el efectivo del supermercado (inmovilización de la caja)	Estructura entre caja y patrimonio
<b>Intereses</b>	Paga IGV a Sunat. Debe entregarse una boleta por cada transacción realizada en el Supermercado.	Las transacciones no están gravadas con IGV.
<b>Tasas de interés</b>	Tasa máxima legal de la microempresa, entre 36 y 40%.	La tasa está limitada por el mercado. Existen tasas hasta de 150%.
<b>Bureau de créditos</b>	Se considera que un cliente ingresa en mora a partir de los 180 días de impago, implica una mayor provisión de incobrables.	A partir de los 30 días de falta de pago se reporta a la SBS como crédito vencido.
<b>Crecimiento</b>	Supervisado por la SBS. Pero es menos exigente y permite un crecimiento más rápido. Ofrece flexibilidad para decisiones.	Controlado por la SBS.

Fuente: Málaga-Webb & Asociados (2008)

Elaboración propia

#### Anexo 4. Estado de resultados del Modelo Casa Comercial (miles de soles)

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Proyección 2010</b>	<b>Real 2010</b>
Intereses por compras	6,048.46	5,130.50
Costo de fondeo	-1,669.99	-1,550.99
<b>NETO DE INTERESES</b>	<b>4,378.46</b>	<b>3,579.51</b>
Comisiones redes adquirentes	6,688.79	8,820.30
Promociones en retail propios	-3,140.00	-3,140.00
<b>NETO DE COMISIONES</b>	<b>3,548.79</b>	<b>5,680.30</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>7,927.26</b>	<b>9,259.81</b>
Provisiones	-1,855.81	-1,590.46
Castigos	0.00	0.00
<b>CARGO POR RIESGO</b>	<b>-1,855.81</b>	<b>-1,590.46</b>
Gastos de personal	-13,583.66	-18,768.14
Gastos de marketing y publicidad	-4,503.30	-7,260.60
Otros gastos operativos	-5,071.78	-7,621.38
Otros gastos operativos indirectos	-1,088.27	-910.68
Sistemas locales	-20.96	-54.51
Administración de sistemas	-81.57	-175.97
SS. Administración central	-156.00	-239.37
SS. Administración sistemas	-18.97	-24.73
Depreciaciones y amortizaciones	-1,457.32	-1,544.00
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-25,981.82</b>	<b>-36,599.38</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-19,910.38</b>	<b>-28,930.03</b>

Fuente: Entrevista Eduardo Kieffer (comunicación personal, enero 2020)  
Elaboración propia

**Anexo 5. Estado de resultados del modelo Banco. Proyecciones elaboradas en diciembre 2010 (miles de soles)**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Proyección año 1</b>	<b>Proyección año 5</b>
Compras en supermercados	5,774.04	27,333.99
Uso en establecimientos afiliados	1,038.86	6,759.90
Retiro de efectivo (Avance)	1,733.73	8,037.54
Línea paralela (Súper Avance)	2,856.86	48,376.70
Revolving	-	12,680.98
Intereses Moratorios	356.31	14,707.14
Comisiones	3,980.92	15,891.99
Ingresos por Cobranzas	410.36	4,412.85
Ingresos por Seguros	2,102.75	13,999.02
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>18,253.83</b>	<b>152,200.10</b>
Costo de fondeo	-2,817.88	-19,542.63
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>15,435.95</b>	<b>132,657.47</b>
Provisiones	-1,297.11	-9,958.57
Castigos	-214.64	-9,995.86
<b>CARGO POR RIESGO</b>	<b>-1,511.75</b>	<b>-19,954.43</b>
Gastos de Personal	-15,220.01	-19,786.01
Gastos de Marketing y Publicidad	-4,198.38	-9,132.01
Gastos Operativos	-5,476.15	-21,308.01
Gastos Varios	-273.81	-1,522.00
Gastos de Seguros	-1,521.46	-3,508.31
Depreciaciones y Amortizaciones	-1,194.91	-1,757.03
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-27,884.72</b>	<b>-57,013.38</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-13,960.51</b>	<b>55,689.67</b>

Fuente: Entrevista Eduardo Kieffer (comunicación personal, enero 2020)  
Elaboración propia

## Anexo 6. Cronología del proyecto Retail Financiero

Periodo	Año	Descripción
<b>Dic</b>	2007	Cencosud compra Wong, Metro
<b>Jun</b>	2008	Se contrata a Vicente Morelli como gerente general de Retail Financiero. Ingresa Nicolás Miranda para dar el soporte financiero al proyecto
<b>Set</b>	2008	Se toma la operación de la Tarjeta Metroplazos para las coordinaciones con el Banco del Trabajo. Se crean los seguros.
<b>Oct</b>	2008	Se presenta a Chile el primer proyecto de Banco. Ingresa R. Ramírez para dar soporte de Marketing y comercial al proyecto.
<b>Nov</b>	2008	La corporación decide buscar un partner en joint venture
<b>Ene</b>	2009	Se gestiona la Tarjeta Metroplazos vigente a través del Banco del Trabajo. Se inicia las negociaciones con SBP, HSBC y BCP. Se trabaja un plan de branding e identidad marcaria para el posible nombre del banco o entidad financiera.
<b>Oct</b>	2009	Se avanza en las negociaciones con un banco y se afinan las condiciones.
<b>Nov</b>	2009	Cencosud no cierra la operación con el banco elegido y por el momento el proyecto queda en <i>standby</i> .
<b>Feb</b>	2010	Ingresa B. Naranjo para la gestión de Riesgos del proyecto
<b>Abr</b>	2010	La corporación opta por la figura de la Casa Comercial, se da el <i>deadline</i> para el inicio de la operación con fecha julio de 2010. Se podrá avanzar paralelamente en el proyecto del Banco propio, pero sin fecha definida de salida. Ingresa Esteban Del Águila para la gestión de Operaciones y Sistemas del proyecto.
<b>May</b>	2010	Sistema viaja a Argentina para conocer el modelo de la operación y traer los sistemas.
<b>Jul</b>	2010	Se inaugura la primera agencia y se inicia la entrega de tarjetas. Se implementa la Metro Rueda en Tiendas Metro. Se inicia el <i>roll out</i> de apertura de agencias con un día de diferencia entre ellas. Total 46.
<b>Ago</b>	2010	Se envía la solicitud de organización como Banco a la SBS.
<b>Dic</b>	2010	Morelli viaja a sustentar el modelo de Banco ante el dueño.

Fuente: elaboración propia

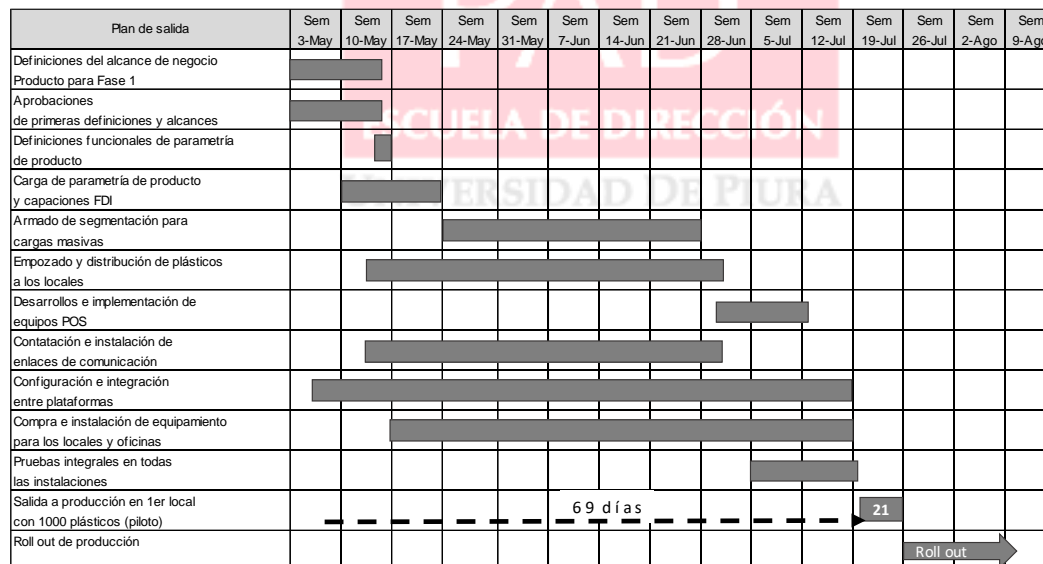
## Anexo 7. Gantt de salida y fases de lanzamiento

### Fases de mejora de producto desde el lanzamiento en el 2010

<b>Fase 1: Tarjeta con pocas funcionalidades</b>	<b>Fase 2: Funcionalidades medias</b>	<b>Fase 3: Producto completo</b>
Periodo: Mayo - Julio	Periodo: Agosto - Setiembre	Periodo: Octubre
Tienda piloto.	Instalación oficinas Metro.	Sistemas en Wong (para admitir la Nueva T. Metro)
Modelo de Argentina.	Modelo mixto	Modelo Perú con suite de sistemas completo.
Funcionalidades básicas.	Funcionalidades medias	Funcionalidades completas según requerimiento inicial
Sin subproductos.	Sin subproductos	Avance de efectivo y súper avance.
Captación con base de datos cargada en caja.	Captación con embozado en tienda.	Lanzamiento masivo con modelo de riesgo evaluado en tienda.
Tarjeta privada sin uso fuera de tienda. Uso en Metro.	Tarjeta privada sin uso fuera de tienda. Uso en Metro y Wong.	Tarjeta abierta con red de adquirencia, uso en establecimientos afiliados.

Fuente: Cencosud (2010a)

### Ruta crítica de operaciones y sistemas para los 69 días de trabajo desde la visita a Argentina



Fuente: Entrevista Eduardo Kieffer (comunicación personal, enero 2020)



## Capítulo 2. Teaching Note

### 2.1. Sinopsis del caso

En el año 2008, el holding Cencosud llegó al Perú a través de la compra de los supermercados Wong y Metro. Como parte de la estrategia de crecimiento decidió implementar un medio de pago propio con el fin de incrementar las ventas de los diferentes retailers. Así, se creó una unidad de negocio de “Retail Financiero”, para el desarrollo del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito para los formatos de la corporación en Perú.

V. Morelli, líder contratado para la nueva unidad, se encargó de hacer la evaluación de mercado y las propuestas de modelos de negocio. Conforme a su experiencia y *know how* planteó la opción de la emisión de tarjetas a través del supermercado (modelo casa comercial) o la creación de un banco propio, alternativa que resultaba más rentable en el mediano y largo plazo.

La corporación decidió emitir la tarjeta a través de un *joint venture* con un banco local pero ese plan enfrentó una serie de cambios, producto de la crisis financiera de aquel año; finalmente la corporación eligió replicar el modelo financiero “Casa Comercial” existente en Cencosud Argentina y Chile, en donde el mismo supermercado era el emisor de las tarjetas de crédito y quien fondeaba la operación. Este modelo contaba con la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros, pero no estaba afecto a las mismas regulaciones que un banco tradicional, lo cual se consideraba una oportunidad para lograr un rápido crecimiento. Además, era el modelo conocido por la corporación por experiencia en otros países como Chile y Argentina y era largamente preferido por el dueño de la compañía.

Llevar a cabo el proyecto se convirtió en un reto de grandes dimensiones en la etapa preoperativa, considerando que para llegar a la fecha solicitada por el dueño de la compañía se tuvo que hacer modificaciones y adaptaciones al plan original. Al recibir el encargo final, a escasos cuatro meses del lanzamiento, el equipo era bastante reducido, así que el desarrollo implicó contratación de talento con un proceso de reclutamiento que desafiaba los procedimientos tradicionales. Asimismo, este nuevo equipo debió comprometerse en llevar a cabo el plan sin reparar en horarios ni en tiempos de descanso.

Morelli, logró librar todos los tropiezos que surgieron a raíz de del nuevo rumbo. Además de los recursos humanos, el cambio exigía hacer adaptaciones a los sistemas y trabajar en alternativas para solucionar rápidamente problemas no previstos.

Los cambios impactaron en las proyecciones por una mayor carga laboral, mayores gastos preoperativos y por no contar con todos los recursos esperados para la entrega de la oferta de valor. Como consecuencia, se recibió la indicación de hacer más eficiente la operación y resolver el gap presupuestal, incluso despidiendo a un grupo de colaboradores en el corto plazo, si fuera necesario.

En este momento, Morelli debía evaluar las alternativas de acción, siendo las opciones el sustentar nuevamente ante el dueño la necesidad de conformarse como banco o mantenerse como casa comercial, apalancándose con su propia caja.

## **2.2. Curso de aplicación**

El caso ha sido creado para el curso de Dirección General.

Se busca que el alumno identifique los procesos directivos y cómo éstos afectarán a futuro las decisiones a tomar en el desarrollo del Retail Financiero de Cencosud - Casa Comercial. El caso proporciona información para desarrollar un análisis del proyecto y sus implicancias, bajo las modalidades de casa comercial o banco, con sustentos financieros, data del sector, modelo de negocio, estrategia competitiva y estrategia corporativa.

En este caso existen diversas perspectivas de análisis, tomando como base de discusión la conformación del Proyecto en etapa preoperativa, los problemas que enfrentó la Casa Comercial en régimen. Es decir, en la etapa operativa, o los posibles resultados bajo una estructura bancaria.

## **2.3. Objetivos de enseñanza**

- Evaluar el posible problema, sus orígenes y síntomas.
- Organizar la información relevante para los diversos enfoques de análisis.
- Interpretar los datos para el análisis comparativo.
- Establecer relaciones conceptuales entre los diferentes modelos financieros del caso.
- Conocer qué herramientas se tienen disponibles para el análisis y diagnóstico y elegir cuáles son las más adecuadas para este caso.
- Aplicar herramientas como el Octógono, cinco fuerzas de Porter, FODA, entre otras.
- Crear alternativas de acción y analizar sus implicancias.

## 2.4.Preguntas de discusión

### 2.4.1. Sobre el problema

- ¿Cuál es el problema?
- ¿De quién es el problema?
- ¿Hay un problema en la estrategia o en la ejecución de esta?
- ¿Cuáles son las alternativas de acción de V. Morelli?
- ¿Cuáles son los criterios con los que se analizarían estas alternativas?
- ¿Cuáles son los sustentos de cada alternativa considerando los criterios?

### 2.4.2. Sobre la eficacia, atractividad y unidad

- ¿Cuál es el sector?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada en el sector?
- ¿Cuál es la propuesta de valor?
- ¿En qué se basa la propuesta de valor y qué es necesario para que pueda ser llevada a cabo?
- ¿Cuáles son las dificultades de la propuesta de valor al estar desarrollar un concepto transversal a entidades con posicionamientos opuestos como son Wong y Metro?
- ¿Falló la implementación de la oferta de valor? Si fuera así ¿cuáles fueron los errores?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de mantenerse como Casa Comercial?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de convertirse en Banco?
- ¿Qué debió haberse previsto en el desarrollo del proyecto para que no afectara los resultados de la operación?
- ¿Qué modificaciones en el funcionamiento se tendría que realizar para lograr el objetivo?
- ¿Qué opinión merece la forma de contratación y la gestión del personal en la etapa de proyecto?
- ¿Cuál fue el impacto de los roles asumidos por las gerencias?
- ¿Cuál es el *know how* que aporta la corporación Cencosud al proyecto?
- ¿Cómo se sentían los empleados de saber que iban a ser parte de la creación de un nuevo banco?

- ¿Cuál ha sido el aprendizaje de las personas entre la etapa preoperativa y operativa?
- ¿Qué necesidades de los consumidores deseamos atender?
- ¿Cómo lograr el compromiso de los clientes para que se queden con nosotros?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de nuestros clientes?
- ¿Cómo se verá impactada la confianza de los trabajadores cuando la empresa despida a una parte del personal por no llegar a los resultados esperados, después que durante meses los trabajadores han estado muy comprometidos, incluso sacrificando su vida personal?

## **2.5. Diagnóstico a través del Octógono**

Se ha elegido el Octógono de Juan Antonio Pérez López como herramienta de diagnóstico. A través de éste, se analizará a la organización con una estructura matricial compuesta de tres niveles horizontales donde se miden la Eficacia, Unidad y Atractividad respectivamente, y tres verticales que evalúan, en la primera columna, la relación de la empresa con el entorno externo o clientes, en la segunda, las características propias de los miembros de la organización y, en la tercera, la relación con el entorno interno.

Cabe mencionar que, el Octógono se estructura con información del periodo de 2008 al 2010 donde la mayor etapa de análisis recae en la creación del proyecto, lapso en el que la organización no guardaba una estructura muy clara ni ordenada.

Durante la etapa preoperativa, el grupo de personas que conforman la empresa estaban dedicadas a hacer definiciones de producto, procesos y a la creación de controles aun inexistentes con el fin de dejar sentadas las bases de la futura Casa Comercial.

### **2.5.1. Entorno externo**

- Condiciones de mercado propicias para el ingreso de una nueva tarjeta de crédito. Si bien la economía mundial estaba muy golpeada por la crisis subprime, los indicadores macroeconómicos para el Perú eran estables (Expansión, 2008), mostraban un alto grado de optimismo en las proyecciones, por lo cual se consideraban favorables para el ingreso:
  - Ritmo de crecimiento del PBI se mantiene, cerrando con 9.84%, siendo la tasa más alta en los últimos 14 años y la más elevada de la América Latina.

- Crecimiento en el nivel de inversión en 25.6% y crecimiento en el consumo privado en 8.8%, por la confianza generada en los empresarios.
  - Se esperaba una inflación de 6.65%, por el incremento internacional en el precio del petróleo.
  - Tipo de cambio estable; en promedio estaba en 3.10 nuevos soles, cuando el mercado internacional mostraba alta volatilidad.
- Se observaba que había una gran oportunidad de crecimiento del sector, puesto que en el interior del país había regiones con un alto crecimiento económico y con bajo nivel de bancarización.
  - Las tarjetas de crédito estaban subsegmentadas, según propuestas de valor y características demográficas, y existían tarjetas de créditos para diferentes necesidades.
  - Alta competitividad, reciente ingreso de dos bancos, Banco Azteca y Banco Ripley (ex Financiera Cordillera), y de financiera Edificar, con altos niveles de apalancamiento. En el mercado peruano se hacía más evidente la tendencia de complementar la oferta mediante alianzas comerciales. La banca se comportaba como los retailers (minoristas) y éstos como bancos, buscando incrementar el *share of wallet*. La banca retail ya contaba con el 48% de las tarjetas de crédito emitidas a nivel nacional. Los principales competidores eran Banco Falabella y Banco Ripley, de inversión chilena con un alto apalancamiento financiero.
  - Los indicadores del sector financiero también eran favorables para la inversión:
    - Sistema financiero estable por nuevas normas de sobreendeudamiento emitidas por la SBS.
    - Bajos niveles de bancarización (21.31% a junio de 2008) y una escasa cultura financiera en la población.
    - Ingreso de nuevos competidores como Banco Azteca, Banco Ripley, y la Financiera edificar orientada a las microempresas.
    - En el mercado peruano, se tenía una emisión de 6 millones de Tarjetas de crédito.
    - Morosidad del sistema financiero, desde el mes de octubre a empezado a elevarse llegando a un 4.3%.

## 2.5.2. Primer nivel del Octógono: Eficacia

2.5.2.1. *Estrategia*. La revisión de la estrategia implica conocer el detalle de algunas variables relevantes: en qué territorio estaban participando (sector), quiénes eran los competidores, los recursos con los que contamos y cómo se sostendrían en el tiempo. Luego de eso, se analiza cuál es el plan estratégico elegido.

2.5.2.1.1. *Análisis del sector*. Considerando que el proyecto de Cencosud era ofrecer financiamiento a los clientes de las Tiendas de Wong y Metro, el sector en el cual se estaría participando es el financiero o bancario. Esto se daría independientemente de la decisión del modelo de negocio elegido: ya sea el de Casa Comercial, una Financiera o un Banco.

Un dato importante para el análisis es tener claro el lugar que se ocupa dentro del sector; es decir, a qué segmento pertenece. Aproximadamente, desde el año 2000, en que los *retailers* empiezan a crear sus medios de pago propios surge un concepto más específico que se convierte en el más usado en el mercado para las Tiendas por Departamento, también llamadas Casas Comerciales, que entran al mundo del crédito: es el “Retail financiero”; nombre que se le da a las empresas de retail que incursionan en el mercado financiero para incrementar su oferta de valor y, en consecuencia, sus ventas. Los ejemplos más claros están asociados al Grupo Falabella que une sus negocios a través de la tarjeta CMR o el grupo Ripley, el cual no tiene supermercado propio, pero desarrolla una alianza estratégica con diversos formatos y negocios paralelos (Ace Home Center, Viajes Ripley, Repsol, Nuevo Mundo Viajes, entre otros) para ofrecer una propuesta de valor más relevante a través de la tarjeta que lleva el nombre del grupo y de su tienda principal. En este caso, al tratarse de un supermercado quien emitiría las tarjetas a sus clientes, pertenecía al Retail Financiero.

Según se menciona en el caso, en el 2008 el sector mostraba un cambio en su comportamiento. La banca actuaba de manera similar a los *retailers* y éstos a su vez actuaban como bancos o financieras, tomando no solo las características competitivas, sino que asumían la personalidad del otro sector (la seriedad y confianza de la banca y el carácter lúdico y promocional del *retail*). Los grupos participantes habían forjado alianzas o habían desarrollado sus propias propuestas financieras.

Otro aspecto importante en el análisis del sector es el tamaño del mercado. Se menciona que al cierre del año 2008 se había llegado a un total de US\$ 34'324 de colocaciones brutas en todo el sistema; de las cuales el 85.25% pertenecía a la banca tradicional, 7.5% a las entidades

financieras no bancarias y solo 0.8% a instituciones microfinancieras no bancarias; grupo conformado únicamente Edyficar, Solución y TFC ya que Financor y CMR habían optado por la figura bancaria.

Los esfuerzos del sistema y la SBS por incrementar el nivel de bancarización, que para la fecha se encontraba en 21.31%, hacía interesante el sector dado que no se encontraba saturado, sino que prometía un “crecimiento de la torta”.

2.5.2.1.2. *Competencia.* La tarjeta de crédito que emitió la corporación, aun cuando iba a contar con más beneficios, era un medio de pago más que podía ser usado en los formatos de Cencosud Perú y en establecimientos afiliados a la red Visa. Por lo tanto, la tarjeta “Nueva tarjeta Metro” competía de manera directa con las otras tarjetas de crédito, pero también con todos los medios de pago existentes:

- Dinero en efectivo.
- Tarjetas de débito.
- Tarjetas de crédito bancarias.
- Tarjeta de crédito comerciales.

Se puede destacar dos diferencias importantes entre los distintos medios de pago: primero, no todos dan acceso a bienes de alto valor, por lo cual es necesario contar con un crédito; en segundo lugar, no todos los medios de pago podrían generar vínculos emocionales y, con eso, diferenciales.

La competencia ya había ampliado sus ofertas con tarjetas que satisfacían más de una necesidad y que pugnaban por convertirse en el medio de pago principal de la billetera y así liderar el “*share of wallet*”. Por esa razón, para definir la posición competitiva, se tomó en cuenta las asociaciones que los clientes Metro atribuían a los diferentes tipos de tarjetas según el rubro donde participaban (Ver Figura 1) y así apropiarse de las percepciones más atractivas.

Dado que el equipo que desarrollaba el producto tenía como objetivo crear el medio de pago más atractivo posible, eligieron tomar la solidez de los bancos (lo cual implicaría un importante trabajo comunicacional para transmitir esa sensación), las promociones de las tarjetas comerciales.

2.5.2.1.3. *Cliente*. Al cliente se le podría analizar desde dos perspectivas, como comprador de Metro y como usuario de tarjetas de crédito.

Según la información provista, se trata de un cliente que solía ser fiel a un formato de supermercado, ya sea porque buscaba servicio y calidad (Wong), o porque buscaba precios bajos (Metro). Asimismo, se comportaba medianamente leal a la tarjeta de crédito.

El perfil promedio del target es una mujer, ama de casa de NSE B2/C, la cual tiene como meta ser la mejor administradora de su hogar, proveyendo estabilidad, control de gastos y a la vez buscando la mejor calidad de vida. Es cliente recurrente del supermercado Metro por la amplitud de la oferta y por sus promociones. Asimismo, tiene una relación amor – odio con las tarjetas de crédito porque se convierten en un arma de doble filo si no son bien administradas. Según los estudios mencionados en el caso, la tarjeta deseada debía ofrecer: más posibilidad de ahorrar que con cualquier otra tarjeta, dar opción a un crecimiento en estilo de vida familiar, debía ser transparente y clara con sus mensajes y precios (más honesta) y finalmente era necesario que tuviera la calidad de atención a la que los clientes estaban acostumbrados en las tiendas.

Sí existía claridad sobre cuál era la oferta de valor esperada y los diferenciales que encontrarían atractivos para preferir este medio de pago sobre otros del mercado o, por lo menos, sobre los otros medios dentro del supermercado.

2.5.2.1.4. *Análisis de las fuerzas de Porter*. Habiendo revisado el sector, la competencia y al consumidor final, ya es posible elaborar el Modelo de Fuerzas competitivas de Porter donde se evalúan las barreras de entrada al sector. La elaboración del análisis aplica de igual manera a cualquiera de los modelos: financiero, como casa comercial o bancaria.

2.5.2.1.4.1. *Rivalidad de la industria*

- Alto número de participantes tomando en cuenta la baja bancarización.
- Se compite con las de tasas de interés lo cual puede llevar a guerra de precios.
- Competencia basada en la oferta promocional que se da a través de alianzas que completan el círculo de necesidades familiares: supermercados, farmacias, tiendas por departamento, restaurantes, mejoramiento del hogar, centros de entretenimiento, entre otros.

- La oferta promocional tiende a convertirse en *commodity* por lo que la siguiente pelea es por el “corazón del cliente” con atributos emocionales que se construyen a lo largo del tiempo.
- Definición: Barreras altas para el ingreso y salida del sector.

#### 2.5.2.1.4.2. *Barreras de entrada de nuevos competidores*

- Alta inversión para los nuevos ingresantes para poder apalancar la operación sin contar con productos del pasivo, la implementación de sistemas, agencias, personal y otros recursos indispensables.
- Los sistemas necesarios para poner en práctica un negocio financiero tienen un alto costo.
- El negocio cuenta con un alto riesgo según el sector al que se desee ingresar.
- Las marcas existentes ya han demostrado su performance y están construyendo la credibilidad además de las asociaciones.
- La categoría de las tiendas por departamento y tarjetas de crédito es una de las más de mayor inversión publicitaria en medios masivos.
- Definición: Barreras altas para el ingreso de nuevos competidores.

#### 2.5.2.1.4.3. *Poder de los clientes*

- Mucha dispersión de los clientes. Son distintas familias consumidoras de los supermercados que se encuentran ubicadas en diferentes distritos y que pertenecen a varios niveles socio económicos.
- Bajo costo de cambio entre los medios de pago.
- Si el cliente no estuviera de acuerdo con las tasas de interés o el producto no guardara los estándares de servicio sí podría generar una actitud negativa hacia la tarjeta y, a la vez, afectar la imagen del supermercado.
- La tarjeta estará asociada al programa de lealtad de los supermercados con el fin de sumar beneficios y dar un elemento adicional para la diferenciación.
- Definición: Amenaza media / mediano poder de negociación.

#### 2.5.2.1.4.4. *Poder de los proveedores*

- Dado que existen pocos proveedores para los procesos más críticos podría darse una situación de incremento de precios que encarezca la operación o que ponga en riesgo la ejecución. Por ejemplo, en el caso del proveedor de plásticos para las tarjetas de crédito, el proveedor de sistemas de gestión de tarjetas.
- Definición: Amenaza media / mediano poder de negociación.

#### 2.5.2.1.4.5. *Sustitutos*

- Los posibles sustitutos son el efectivo, las tarjetas de débito y los préstamos de libre disponibilidad. Los otros tipos de préstamos financieros y cajas rurales no sustituyen a las tarjetas de crédito porque no son usadas para compras de consumo.
- Definición: Amenaza baja ante la poca posibilidad de brindar crédito.

#### 2.5.2.1.5. *Plan estratégico y propuesta de valor*

##### 2.5.2.1.5.1. *Misión y visión*

- Misión: “Ofrecer soluciones financieras a la medida de nuestros clientes, sorprendiendo constantemente y generando una agradable experiencia de contacto.”
- Visión: “Ser un referente de servicio, ayuda al bienestar de las familias y búsqueda permanente de soluciones en base al conocimiento del cliente.”

En ambas declaraciones se encuentra un interés por mantener el espíritu de Wong orientado al servicio, a la entrega de soluciones, pero, por otro lado, un enfoque financiero que sea mínimamente igual al estándar del mercado. Estas propuestas implicaban desarrollar recursos clave como:

- Personal de atención al cliente altamente capacitado en la filosofía de grupo y en conocimiento técnico financiero. Para lo cual deben tener un programa especialmente diseñado dentro de la Escuela Wong (Centro de Capacitaciones) que se iría desarrollando en el tiempo pero que no podría estar implementado en el momento de la partida por el corto lapso con el que se contaba para la puesta en marcha.

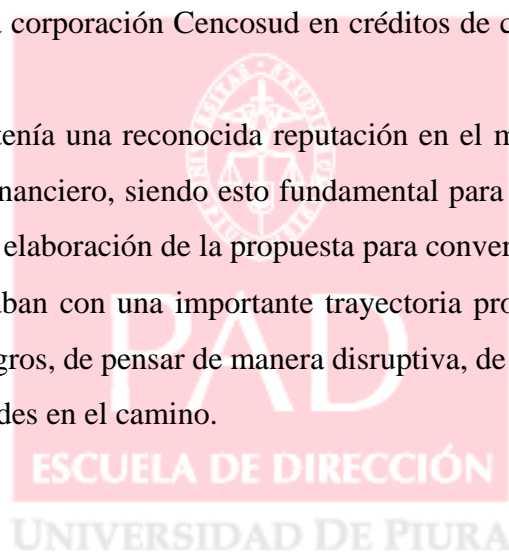
- Se debía cambiar el proceso de reclutamiento y selección de personal. En primer lugar, la velocidad de contratación debía ser casi inmediata y los procesos no estaban estructurados para cumplir con esa necesidad que debieron resolver. En segundo lugar, el perfil del personal de la entidad financiera era distinto al de las tiendas. Los funcionarios de los Centros de Tarjetas debían tener una marcada vocación de servicio, pero también competencias como el manejo de objeciones, tolerancia al stress, facilidad de comunicación, capacidad para resolver conflictos, persuasión, entre otras que debieron ser consideradas agregando mayor dificultad en el proceso.
- En el caso de los colaboradores que ocuparon los puestos en el Centro de Tarjetas y visto desde la perspectiva antropológica, se necesitaba contar con personas con los tres tipos de motivos: Extrínsecos para gestionar los resultados en un entorno aun poco estructurado, intrínsecos para mantenerse involucrados con el conocimiento de la cultura y estar en permanente capacitación y, especialmente trascendentes por la vocación de servicio necesaria.
- Con la premura para la salida en la fecha comprometida y por la cantidad de personas que debieron ser evaluadas y preparadas con miras al lanzamiento, el reclutamiento no se llevó a cabo con la minuciosidad que se siguió en etapas posteriores. De hecho, muchas personas ingresaron por referencias, otras por cumplir con algunas de las características y otras tantas por promoción interna.

2.5.2.1.6. *Análisis FODA*. La revisión de las variables internas y externas esta herramienta ayuda a entender los criterios que tenía el equipo local en el momento de construir su propuesta de valor. También indica cuáles eran los recursos que consideraban una fortaleza ya ganada y las oportunidades que brindaba el mercado para el desarrollo del medio de pago y de la entidad que la respaldara.

#### 2.5.2.1.6.1. *Fortalezas*

- El poder de las marcas Wong y Metro a través de un posicionamiento ya forjado y con clientes leales.
- Potente red de distribución a través de los supermercados.
- El *market share* de los supermercados.

- Información acerca del comportamiento de los otros medios de pago en los sistemas de caja de Wong y Metro.
- La asociación directa con los supermercados permite ofrecer promociones y descuentos personalizados administrando adecuados precios de transferencia.
- Posibles sinergias entre el Retail y su propia tarjeta.
- Posibilidad de captar la participación de los otros medios de pago del supermercado.
- Mayor control de riesgos de la cartera por ser un público cautivo – Clientes frecuentes de Wong y Metro.
- La base de datos de clientes del plan de fidelización ofrece conocimiento del target a nivel demográfico y de consumo.
- Experiencia de la corporación Cencosud en créditos de consumo en otros países de la región.
- Vicente Morelli tenía una reconocida reputación en el mercado y un *know how* en el sector de retail financiero, siendo esto fundamental para la implementación de la casa comercial y en la elaboración de la propuesta para convertirse en banco.
- Los líderes contaban con una importante trayectoria profesional y estaban ávidos de conseguir más logros, de pensar de manera disruptiva, de crear algo grande sin miedo a posibles dificultades en el camino.



#### 2.5.2.1.6.2. Debilidades

- El mix de venta de los supermercados hacía que solo un menor porcentaje de los productos tuvieran carácter financiable (electro y cómputo vs productos perecibles de bajo valor).
- Se contaba con la tarjeta llamada Metroplazos administrada por Banco del trabajo, que estaba creada para compras principalmente en el formato Metro y que, a la fecha, mantenía un 14% de participación entre las ventas con tarjeta y pero que estaba deteriorándose el ratio de uso de 40% a 34.8% producto de la disminución de acciones comerciales. La captación de nuevos clientes había disminuido hasta llegar a 4,000 tarjetas mensuales lo cual era bastante bajo para los estándares del sector.

#### 2.5.2.1.6.3. Oportunidades

- Indicadores macroeconómicos favorables para invertir en el país: Crecimiento en el nivel de inversión en 25.6% y crecimiento en el consumo privado en 8.8%, brinda un ambiente de crecimiento para el sector *retail*.
- Expansión de los centros comerciales en Lima y Provincia en 2008 tuvo un incremento del 15% en los ingresos, y se espera un 7% para el 2009.
- Bajo nivel de bancarización, y escasa cultura financiera da un amplio espacio para la penetración de mercado.
- Sector sub segmentado según propuestas de valor y características demográficas, existen tarjetas de créditos para diferentes necesidades, divididas por tarjetas bancarias (confianza, todos los status), tarjetas de tiendas comerciales (promociones, status bajo), tarjetas de supermercado (primera necesidad, status bajo) y tarjetas de grandes almacenes (moda, status medio).

#### 2.5.2.1.6.4. Amenazas

- Alta competitividad en la oferta de tarjetas.
- Ingreso de nuevos jugadores al mercado con mayor tiempo de preparación y con regulaciones bancarias que permiten una mayor generación de ingresos, como Banco Azteca y Banco Ripley.
- Alta informalidad del mercado y baja bancarización.
- Los grupos estaban tendiendo a complementar el círculo de necesidades entre sus respectivo *retailers* y con alianzas estratégicas (viajes, seguros, mejoramiento del hogar, restaurantes, farmacias, entre otros), además de los planes de fidelización.
- La propuesta de valor de las tarjetas de crédito se hacía cada vez más promocionales.

#### 2.5.2.1.6.5. Conclusiones del análisis FODA

Por lo evaluado, se pueden determinar cuáles son las variables y recursos que debían ser considerados para tener éxito en la propuesta de valor:

- Tomar el aval de las marcas Wong y Metro, así como su posicionamiento como punto de ingreso.

- Capacitar al equipo de *front office* con el modelo de servicio de los supermercados.
- Buscar una relación emocional asociada a conceptos como: la familia, mejora de los estándares de vida, el aliado en el hogar para así no depender de las promociones para ser considerada la tarjeta principal de la billetera.
- Asumir un mayor nivel de riesgo que el estándar de mercado para atender a los clientes de Metro e ingresar a sectores no bancarizados y apalancados en el sistema de fidelización.
- Contar con un potente CRM para hacer una oferta segmentada a los clientes tanto a nivel tasas de interés como para los beneficios y promociones.

Si bien estas variables fueron consideradas en el diseño del plan, las últimas dos conclusiones no se implementan al inicio de la etapa Operativa por no contar con los sistemas de soporte necesarios. La demora en la implementación de la oferta de valor no afectó los resultados al término del año, pero sí hizo más lento el flujo de ingresos en la proyección mensual y requirió invertir en medidas que resuelvan los problemas que iban generándose en el día a día.

2.5.2.1.7. *Objetivo y estrategia corporativos vs locales.* Se menciona que el objetivo de la corporación era incrementar la venta de los supermercados y su enfoque estratégico es el desarrollo del medio de pago propio emitido por la misma tienda; creando, para su administración, una unidad de negocio. La ventaja de la estrategia elegida, frente a la opción del *joint venture*, es que los ingresos quedan íntegramente dentro la corporación, pero el costo de operación también afectaría el estado de resultados del supermercado.

El planteamiento local que se hizo inicialmente era maximizar los ingresos financiero a través de la conformación de un banco; modelo de negocio que no resultó priorizado por la demora y esfuerzo que implicaba obtener la licencia de funcionamiento. Por otro lado, se enfatiza que el presidente del directorio no estaba familiarizado con el modelo bancario y se sentía más cómodo con la operación de una Casa Comercial. Es importante destacar que la percepción del dueño sobre el negocio resultó crucial en el futuro del proyecto ya que, durante la concepción de este, surgen varios cambios estratégicos que obligan al equipo a tomar medidas para adaptarse a las nuevas decisiones.

La diferencia en la evaluación entre sector financiero o bancario y el retail financiero (a donde pertenece la casa comercial) radica en que el primero cuenta con la posibilidad de trabajar con mayor mix de productos del activo y el pasivo, tiene la capacidad de contar con un rango más amplio para las tasas de interés, cuenta con un importante capital y tiene una red de sucursales. La casa comercial no desarrolla productos del pasivo como la captación de ahorros, ni tampoco con grandes productos del activo como créditos hipotecarios o vehiculares.

Teniendo claros los objetivos corporativos, y una vez seleccionado el modelo de negocio, se definieron los objetivos y estrategia locales, los cuales estimaban lograr un *share* de 12% primero año, tomando la participación que la tarjeta Metroplazos tenía en ese momento y luego ir migrando a los clientes de los otros medios de pago.

2.5.2.1.8. *Propuesta de valor.* La fórmula de la propuesta de valor implicaba lo siguiente: Apropiarse de los principales atributos de marca Metro, agregar un conocimiento profundo del cliente para poder brindar una oferta personalizada (CRM) con un servicio al cliente superior al promedio y generar eficiencias con tecnología *worldclass* para marcar la diferenciación. Una implementación que no contara con ese mix correría el riesgo de convertirse en un *commodity* o no lograría captar la participación de tarjetas distintas a Metroplazos.

Se puede interpretar que el *trade off* privilegiaba los esfuerzos en el personal capacitado, sistemas robustos para tener una alta calidad de servicio (solicitud de nuevas tarjetas, reclamos, sistemas de información) y un soporte de análisis para poder ofrecer la personalización casi uno a uno. Por otro lado, la tasa de interés estaría ligeramente sobre el promedio del mercado.

2.5.2.1.9. *Posicionamiento.* “La nueva Tarjeta Metro está diseñada especialmente para ti, porque te conocemos, podemos darte los beneficios y promociones que estabas esperando. Además, porque confiamos en ti te damos el crédito que necesitas para mejorar tu estilo de vida y con un trato personalizado”.

El posicionamiento elegido se convirtió internamente en una promesa declarada hacia el consumidor y resumía las características que el cliente debía interpretar del producto. Como se puede ver en el caso, esta promesa no pudo ser cumplida en la primera etapa por el problema de los sistemas de soporte tomados de Argentina y que no acompañaron la implementación deseada.

2.5.2.1.10. *Sistemas de dirección y control.* Para evaluar este acápite, resulta necesaria la comparación entre las etapas preoperativa y operativa puesto que, en la estructuración del proyecto no se contaba con procesos estándares implementados ni con sistemas de información adecuados para soportar la operación. En la etapa operativa estos sí son implementados.

2.5.2.1.11. *Etapa preoperativa - Proyecto*

- Implementación de sistemas que no contaban con los requerimientos para cumplir con la oferta de valor. Entrega de sistemas en tres fases hasta llegar al producto ideal.
- Autonomía en la gestión de las gerencias, lo cual incluye contratación de personas con asignación de salarios en base a un marco referencia del mercado, pero no estandarizados.
- Necesidad de contratar grupos grandes de personas en un tiempo corto, sin seguir los procedimientos tradicionales de selección, sino basados en las recomendaciones o experiencias de trabajo previas de los postulantes.
- La corporación Cencosud apoyó con las áreas de soporte, tales como Recursos humanos, legal y compras.
- Sistemas de control de gestión manuales, por ejemplo, trabajados en Office.
- Etapa de diseño de procesos que se esperaba fueran mejorando con el tiempo dado que se crean en base a adaptación a modelos foráneos y en corto tiempo.
- Gestión a través de la confianza mutua.
- Se trabaja en largas jornadas que podrían llegar a las 12 horas o superarlas. En muchas ocasiones se incluyen los fines de semana. No se pagan horas extras ni existe un bono por la participación en el proyecto para ninguno de los niveles de la organización, pero el equipo se muestra comprometido.

2.5.2.1.12. *Etapa operativa como Casa Comercial*

- Los sistemas fueron fortaleciéndose en etapas o fases para finalizar con la implementación de sistemas de control de gestión y control de cartera según los estándares de la SBS (Acuerdo de Basilea, para medición de riesgos, entre otros).
- Definición de nuevas bandas salariales.

- Definición clara de bonos, comisiones u otro tipo de incentivo asociado a los diferentes puestos.
- Definición de metas, KPI's, revisión de metas.
- Implementación de comités semanales de seguimiento.
- Definición de nuevos procesos locales basados en los nuevos sistemas y recursos reales.
- Normalización y estandarización de procesos y sistemas de información.

2.5.2.2. *Estructura formal.* El *retail* financiero nace como una unidad de negocio dentro del P&L del supermercado, pero el gerente del proyecto no reportaba al Gerente General sino directamente al presidente del directorio y sponsor directo de los negocios financieros del grupo.

Durante la etapa de implementación hubo diversos cambios en el organigrama producto de las necesidades que surgían durante los 69 días de desarrollo. Se detallan algunos hechos resaltantes e importantes para el análisis.

#### 2.5.2.2.1. *Etapa preoperativa - Proyecto*

- Se inicia con un organigrama marco, pero varía durante los cuatro meses del proyecto según las necesidades que van surgiendo para llegar a tiempo con la salida de las tarjetas.
- Se contrató a casi 100 personas en esta etapa, las cuales se iban adaptando rápidamente y se involucraron en la vorágine de trabajo.
- Se realizaron muchos cambios de funciones entre los colaboradores que pertenecían a la gestión anterior y que formaron parte del proyecto. Por ejemplo, personas que fueron contratadas para la colocación de tarjetas Metroplazos dentro de las tiendas, con perfil de fuerza de ventas, fueron asignadas a la implementación física de las Agencias de Tarjetas debiendo asegurarse de contar con los equipos, sistemas, mobiliarios y demás elementos básicos para el correcto funcionamiento de estas.
- Equipos multifuncionales.

#### 2.5.2.2.2. *Etapa operativa como Casa Comercial*

- Organigrama mayor al planificado.
- Funciones claramente definidas.

- Se respetó la estructura formal sin inconvenientes ni conflictos aun cuando en la etapa preoperativa se había trabajado con una estructura bastante plana y el trabajo era desarrollado por todos los miembros del equipo, sin tomar en cuenta el rol o nivel que ocuparan, con una política de “mangas remangadas”.

### 2.5.2.3. *Análisis del primer nivel: Eficacia*

- Dadas las condiciones positivas para el ingreso, sumado a la necesidad de mantenerse competitivo en un mercado altamente agresivo a nivel promocional y en precios y al interés corporativo de incrementar las ventas de los retails propios, la idea de lanzar una tarjeta financiada por el holding era un paso necesario.
- La estrategia propuesta por el equipo de Perú atravesó varios reveses por los cambios de rumbo solicitados desde el corporativo.
- La implementación de la oferta de valor planteada para poder obtener un share del 12% entre las ventas con tarjeta del supermercado, se tornó complicada por la dificultad de parametrizar los sistemas argentinos a las necesidades locales. Por lo tanto, el Retail Financiero se encontró con problemas en la ejecución de la estrategia (en primera fase). Se encuentran en un mercado favorable para los nuevos ingresos, pero también altamente competitivo por lo cual, el lanzar con menores beneficios podría costarles la preferencia y afectar al posicionamiento.
- Se encuentran soluciones de corto plazo a los problemas que surgen en la implementación y a su vez estas generan, como consecuencia, una sobrecarga en gastos de personal y en costos de preoperativos.
- Los potenciales problemas pudieron haber sido detectados y, de esa manera, no incurrir en gastos adicionales si el lanzamiento se hubiese pospuesto tres meses más. Eso habría evitado dividir los *deliveries* en tres fases (siendo que, en la fase 1, el producto contaba con pocos beneficios y funcionalidades). Sin embargo, esta opción no fue aceptada por el sponsor del proyecto.
- Se proyectaba un estado de resultados con un gasto de personal de S/. 13.5 MM para diciembre de 2010 pero el cierre real terminó en casi S/. 19 MM, 38% más alto que lo estimado. Estos números impactaron directamente en el resultado operativo que pasó de una estimación de -20 MM al cierre del 2010 a un total de -29MM, 45% por debajo.

- En cuanto a los sistemas de control, la adaptación del sistema argentino no cumplió con los requerimientos de un sistema *worldclass* ni con las funcionalidades asociadas.
- En etapa preoperativa no estaban establecidos todos los controles, pero las reuniones diarias, los equipos multifuncionales y la misma disposición física de las oficinas hizo que fluyera la comunicación y que existiera conocimiento del avance diario de cada área y tarea.
- A pesar de estar en la etapa Preoperativa y de no contar con una estructura formal debidamente estructurada, todo el equipo se desempeñó adecuadamente enfocados en un solo propósito. Existía la motivación extrínseca de sentirse orgullosos y reconocidos por ser fundadores de una entidad financiera, idealmente bancaria.

### 2.5.3. Segundo nivel del Octógono: Atractividad

#### 2.5.3.1. Saber distintivo

- Vicente Morelli tenía el *expertise* necesario para implementar proyectos financieros y bancarios que trajeran mayores beneficios al grupo.
- Se contaba con personal gerencial con amplia experiencia en el mercado financiero y con capacidad de definir planes que superen los estándares de la industria. El equipo mostraba capacidad creativa y de reacción para encontrar solución a diversos problemas.
- Se fomentaba la transmisión de conocimientos dentro del equipo tomando en cuenta que se había contratado a personas especializadas y la gente se sentía interesada en aportar su conocimiento, por lo cual el aprendizaje operativo era constante. Se podría interpretar que existía una motivación racional por motivos extrínsecos asociados al interés de enseñar.
- La base de datos del sistema de fidelización del grupo era un *asset* importante en la propuesta de valor porque ayudaría a determinar el comportamiento de compra y pago de los clientes de Wong y Metro, los cuales se usarían para la evaluación y desarrollo de ofertas diferenciadas. También serviría de base para el *scoring* de Ingreso, a través del cual se podría otorgar una línea de crédito ad hoc cruzando la información con la del sistema financiero.

- La corporación contaba con experiencia en el sector Retail Financiero en otros países de la región en los cuales operaba con el modelo de casa comercial. El dueño se sentía cómodo con este modelo y lo plantea como la alternativa más viable porque entendía que los sistemas y procesos eran replicables; sin tomar en cuenta las limitaciones de estos, sumado a la diferencia en la legislación entre países.

### 2.5.3.2. Estilos de dirección

2.5.3.2.1. *Etapas preoperativa - Proyecto.* Mientras se desarrollaba el proyecto, la dinámica no estaba estructurada, sino que se iba armando en el día a día. El estilo que mostró el líder del proyecto fue el gran facilitador para que la gente que se iba incorporando se adaptara al clima.

Destacaron los siguientes estilos:

- Delegativo.
- Autónomo.
- Alto compromiso.
- Velocidad en la toma de decisiones.
- Se aceptan los errores, pero se piden soluciones.
- Flexibilidad.
- Comunicación constante con reuniones diarias.
- El corporativo no participa de las decisiones específicas.
- Confianza mutua.

2.5.3.2.2. *Etapas operativa como Casa Comercial.* Cuando el proyecto entró en régimen existió una mayor rigurosidad en la gestión, se definen los roles y se adoptan nuevos estilos.

- Mayor rigidez y rigurosidad con respecto a los errores.
- Se modera la autonomía de acuerdo con las responsabilidades de cada Gerencia y puestos.

- Sistemas de comunicación fluidos por haber empezado con un sistema de coordinación por adaptación mutua.<sup>17</sup>
- Se escuchaba la opinión de todos los participantes.
- La gerencia general adopta un rol de mayor control.
- El corporativo ejerce mayor control sobre los cambios en estructura y nuevas definiciones estratégicas.
- Al motivo extrínseco analizado anteriormente, se le suma la satisfacción por motivos intrínsecos:
  - Enfoque en los resultados esperados para el accionista, resolviendo los inconvenientes en el camino. El interés por el reconocimiento de haber creado un hito en el país - Extrínseco
  - Capacitación constante a todo el personal. Todos buscan aprender y compartir sus conocimientos. Se ayudan entre pares y entre áreas. Alta comunicación. – Intrínseco.

2.5.3.2.3. *Estilo de los líderes.* Cabe resaltar los estilos de Morelli y el presidente del directorio. Morelli llevó a cabo el proyecto manteniendo en alto la motivación del equipo con un estilo delegativo, de confianza, promoviendo la comunicación y la escucha.

En cuanto al señor Hoffmann, su estilo era autoritario, escuchaba las opiniones, pero no necesariamente seguía los consejos de su equipo directivo. En algunas ocasiones podía actuar de manera impulsiva. A pesar de tratarse de una gran corporación, no dejaba de ser una empresa familiar en que el dueño y presidente del directorio tomaba directamente las decisiones.

#### 2.5.3.3. *Estructura real*

- Se mantienen las conexiones generadas en la etapa preoperativa por lo que la comunicación y colaboración son bastante fluidas.

---

<sup>17</sup> La adaptación mutua es uno de los mecanismos de coordinación planteados por Henry Mintzberg, que suele darse en las primeras etapas de las organizaciones o en empresas con pocos miembros. Se basa en la comunicación informal entre los miembros, donde aún no se han realizado los procesos o tareas.

- Sólido concepto de trabajo en equipo: colaborativo, enfocado en soluciones, apoyo mutuo, las Gerencias y miembros de los equipos participaban en las tareas encomendadas sin importar a quién debería corresponder según un organigrama formal.
- Inicialmente se sigue con la costumbre de contar con reuniones cortas para resolver problemas inmediatos.
- “El dueño manda”.

#### 2.5.3.4. Análisis del segundo nivel: Atractividad

- El equipo de trabajo contaba con experiencia y amplio conocimiento para el desarrollo del modelo de negocio. A medida que iban resolviendo problemas, iban adquiriendo un mayor aprendizaje operativo.
- El nuevo personal se sintió contagiado por el entusiasmo que tenía el equipo en lograr el gran reto de construir las bases de lo que podría ser un banco.
- Se logró generar un ambiente de aprendizaje y colaboración.
- El solo hecho de participar en el proyecto era considerado un crecimiento profesional para cada una de las personas que participaron por la “ilusión” de estar creando un banco desde sus inicios. Hazaña que no había sido realizada en los últimos 15 años.
- Por lo mencionado, se observa que había una satisfacción por motivos intrínsecos. El aprendizaje, la comunicación y la confianza fueron los pilares en el proceso. El equipo otorgaba su tiempo y ayuda, más allá de sus funciones, sin que por eso hubiese un pago o retribución a cambio.
- En cuanto a la estructura real, el dueño de la compañía tomaba directamente las decisiones sin mayores consultas con el *board* o con el equipo gerencial del proyecto.

Dentro de los aspectos negativos, o problemas que surgen en este nivel, deben mencionarse:

- El conocimiento que tenía la corporación con las prácticas financieras en la región sirvió para la creación del Retail Financiero de Perú, pero no se ajustaba plenamente a las necesidades locales con lo cual se vio deteriorada la oferta de valor en el corto plazo y demandó un mayor esfuerzo de adaptación por parte del equipo.

- Para que el saber distintivo pueda convertirse en una ventaja diferencial tiene que estar soportado en procesos y operaciones que, a su vez, se alineen con la estrategia definida. En este caso, en la etapa operativa con la nueva Tarjeta Metro, no se contaba con todos los soportes necesarios para cumplir con la oferta de valor deseada. Esto se logró en una segunda etapa, pero requirió mantener el esfuerzo del grupo de trabajo en un ambiente donde se empieza a sentir una posible inestabilidad laboral.
- Para poder adaptar los sistemas argentinos a las necesidades locales se incurrió en muchos reprocesos y se tuvo que crear “parches” de corto plazo.
- El estilo directivo del dueño de la corporación y sponsor del proyecto era bastante autoritario. A pesar de que se respetaba la posición del presidente del directorio, también existían planteamientos gerenciales que debieron ser escuchados como la necesidad de tomar un tiempo para evaluar si convenía trasladar los sistemas argentinos o comprar los sistemas locales como se sugirió originalmente, tomando en cuenta que esta opción solo retrasaba tres meses el lanzamiento y hubiese logrado una mejor ejecución de la estrategia y la implementación de un producto con sólidos diferenciales (propuesta de valor).

#### **2.5.4. Tercer nivel del Octógono: Unidad**

##### *2.5.4.1. Misión externa*

- La creación del brazo financiero de la corporación tiene como fin ofrecer a sus clientes la capacidad de adquirir productos y servicios con una mayor facilidad y así lograr una mejor calidad de vida.
- Se da capacidad financiera a personas no consideradas aptas en el sector financiero, puesto que son personas mayores a 65 años, o por no tener sustento de ingresos, sin embargo, si tienen consumo promedio mensual.
- El respaldo que brinda Wong y Metro a la Tarjeta era de suma importancia para los clientes no bancarizados que tienen desconfianza a los bancos o entidades financieras.
- La oferta de valor está diseñada para ofrecer una mayor posibilidad de alcanzar bienes y servicios, con mayor acceso al crédito y con beneficios exclusivos dentro de los formatos de Cencosud en Perú lo cual se asocia a su necesidad real.

- Se mantiene el objetivo de dar las mayores facilidades a los clientes y resolver todos los problemas posibles con el máximo compromiso.
- Para lograr un equipo siempre enfocado en la búsqueda de soluciones, la capacitación en la filosofía de atención al cliente era constante.
- En el lanzamiento de la Nueva Tarjeta Metro (recordemos que existía la tarjeta Metroplazos, emitida y administrada por Scotiabank, quien había comprado la cartera del Banco del Trabajo en el 2008), sí se llega a pre emitir tarjetas a todas las personas calificadas según el comportamiento mostrado dentro de los supermercados.
- Se lanza con beneficios exclusivos para los tarjetahabientes de la nueva tarjeta Metro que ofrecen un importante diferencial con respecto a los otros medios de pago en Metro.
- Considerando que la nueva tarjeta era emitida inicialmente en Argentina, surgieron algunos problemas con las personas que solicitaban un nuevo plástico en los Centros de Tarjetas ya que estas no podían ser entregadas en un plazo corto como las otras propuestas del mercado, sino que demoraban 15 días. Asimismo, se habían instalado grandes muebles con cajoneras donde se clasificaban las tarjetas según el lugar frecuente de compra del cliente, pero dado que el proceso era manual, podía haber errores o demoras con las entregas físicas.
- En los primeros meses hubo problemas adicionales relacionados con los procesos y sistemas debido al corto tiempo para la adaptación de sistemas que no fueron comprados ad hoc. Algunos de éstos fueron: la impresión de los estados de cuenta, la emisión de facturas de IGV por cada transacción realizada en supermercado, rápida atención en el Centro de tarjetas, entre otros.

2.5.4.2. *Valores de dirección.* Los directivos comparten un objetivo común y se lo transmiten al equipo. Todos inician el proyecto compartiendo el anhelo de crear una institución bancaria que marque un hito en el sector, pero luego de los cambios mantienen la ilusión de crear una operación financiera de alto desempeño bajo una marca líder a nivel Latinoamérica. Esta meta común constituye un orgullo profesional además de un logro en la mejora de la calidad de vida del segmento medio de la población.

Los colaboradores tenían confianza y seguridad con respecto a las capacidades de los directivos de la compañía, donde siempre mostraban su compromiso, valores morales y éticos.

Aun cuando no se tenían definidas políticas básicas con respecto al personal como ascensos, línea de carrera u otros aspectos en favor del personal, no existía duda de que éstos serían favorables ya que era el ambiente que se respiraba en el desarrollo del proyecto.

No habían surgido grandes conflictos inter motivacionales porque todos estaban enfocados en trabajar en los tres niveles: se buscaba un resultado común en el que todos estaban comprometidos; el aprendizaje y la comunicación eran fluidos, continuos, eran parte del trabajo del día a día; por último, el objetivo final del equipo era ofrecer a los clientes un producto que contribuyera positivamente en sus vidas y que contara con un servicio superior, respondiendo a sus necesidades y problemas.

Mención aparte, merece la actitud de ayuda que se respiraba internamente entre todo el personal. No había espacio para la crítica sino para las soluciones, no había un pedido que no tuviera respuesta ni una persona cansada que no encontrara ayuda en otra. Podría decirse que la ayuda se fomentaba y entrenaba a tal punto que muchos llegaron a desarrollar la motivación espontánea por motivos trascendentes (aprendizaje estructural).

2.5.4.3. *Misión interna.* Se creó un plan para fomentar una nueva cultura teniendo como pilares el respeto, la confianza y la comunicación. El grupo de trabajo que se formó venía de diferentes realidades y contaba con cargas culturales totalmente distintas y necesitaban alinearse. El plan ayudó. Se colocaron afiches con frases motivacionales, se premió semanalmente a la persona que había sido más colaboradora, a partir de las 6 pm se repartían helados, bebidas energizantes, café, se regalaron pulseras con imanes para mantener la energía, entre otras acciones que podían ser entretenidas y que alegraban el día.

Tenían el gran reto de crear una entidad bancaria que demandaba mucho esfuerzo y un constante aprendizaje; esto hacía que tuvieran un alto nivel de compromiso, al punto que las largas jornadas y el trabajo de fines de semana, hacían que la vida personal pasara a un segundo plano. Este esfuerzo era valorado por los ejecutivos y la organización.

#### 2.5.4.4. *Análisis del tercer nivel: Unidad*

##### 2.5.4.4.1. *Aspectos positivos*

- Los colaboradores y ejecutivos trabajaban en equipo para lograr este gran reto que era “Crear una entidad financiera”, todos estaban alineados y enfocados en el cumplimiento de los objetivos.
- Se vivía un ambiente de confianza y compromiso hacia las gerencias y entre los colaboradores. Existía identificación con los superiores.
- La cercanía física del equipo y el compartir muchas horas del día ayudó a conocer la vida personal de la mayoría de los participantes habiendo un espacio para mencionar los logros como el adquirir una propiedad nueva, los nacimientos, compromisos, entre otros.
- Se celebran los pequeños éxitos de cada área en favor de los avances del proyecto.
- Había un alto grado de motivación orientada a la satisfacción del cliente.
- Había una genuina motivación racional por motivos trascendentes, con el fin de alcanzar un alto nivel para el proyecto y los compañeros o colaboradores directos.

#### 2.5.4.4.2. Aspectos negativos

- Si bien el equipo estaba muy comprometido en sacar el proyecto adelante, a largo plazo no era sostenible que las personas dejen de lado la familia y su vida personal.

#### 2.5.5. Entorno interno

- Los colaboradores confiaban en la estabilidad que les brindaba la compañía, por lo cual muchos de ellos renunciaban a sus respectivos centros de labores para ser parte del Retail Financiero de Cencosud Perú.
- En un futuro esto podría generar un perjuicio en su estabilidad económica y emocional en el supuesto de que se decida despedir a una parte del personal.
- Muchos tuvieron que dejar de lado aspectos personales para meterse de lleno en el proyecto.

Para concluir, se podría decir que durante la etapa preoperativa hubo un trabajo a conciencia en donde se mejoraron los tres niveles de la organización mejorando la calidad motivacional de manera constante en un buen círculo virtuoso. Sí hubo muestras de cansancio y frustración en el camino (en este intenso periodo de cuatro meses) pero el apoyo mutuo y la

confianza destacaron. El proyecto proveía lo que el nuevo equipo necesitaba en los tres niveles y esto se veía retribuido con una férrea actitud hacia el trabajo. (Ver Tabla 1).



**Tabla 1. Calidad motivacional**

<b>Necesidades</b>	<b>Qué ofrece la empresa</b>	<b>Qué ofrece el empleado</b>	<b>Dimensión</b>
Psico-corpóreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración promedio o superior al mercado.</li> <li>• Futuro plan de incentivos</li> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en favor de los resultados comunes.</li> <li>• Soluciones inmediatas</li> <li>• Largas jornadas para cumplir con los plazos</li> </ul>	Eficacia
Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de crear un banco desde sus inicios</li> <li>• Aprendizaje constante</li> <li>• Retos</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Comunicación fluida</li> <li>• Posibilidad de formar a otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes aun con las limitaciones</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Participación en toda función donde pueda ser de ayuda</li> </ul>	Atractividad
Afectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda constante</li> <li>• Tener un nombre propio dentro de la empresa celebrando tus éxitos</li> <li>• Confianza</li> <li>• Equidad</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Confianza en todos los colaboradores</li> <li>• Política de puertas abiertas</li> <li>• Jerarquía cercana.</li> </ul> <p>Estamos todos para todos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Ayuda a los otros equipos</li> <li>• Ideas para fomentar la cultura común y buenas prácticas de convivencia</li> <li>• Confianza aun en las etapas más complicadas y a respondiendo a los cambios que se daban a nivel corporativo</li> </ul>	Unidad

Fuente: elaboración propia

### 2.5.6. Diagnóstico

Luego de una revisión detallada de las variables se encuentra lo siguiente: La estrategia finalmente implementada fue producto de una serie de cambios que se dieron en el proceso y que terminaron modificando la oferta de valor al haberse quedado sin los recursos y capacidades indispensables para la ejecución (Ver Anexo TN 1). Es importante revisar estos cambios en la evaluación del caso para entender las razones por las cuales se llega a la situación que genera el problema.

- Desde junio de 2008, en que se nombra a Vicente Morelli y hasta el término del primer semestre de 2009, la Corporación define que se contará con un medio de pago propio en Perú y evalúa tres posibles modelos de negocio: Financiamiento propio (casa comercial), *joint venture* y la creación de un banco. El periodo estimado para la implementación del proyecto desde la definición del modelo sería de 12 meses. Objetivo corporativo: Incrementar ventas del supermercado. Estrategia corporativa: creación de una tarjeta de crédito propia. Estrategia local: creación de un banco para maximizar los ingresos por contar con la posibilidad de tener tasas competitivas y segmentadas, productos del pasivo y activo, entre otros beneficios.
- En el segundo semestre de 2009, se decide ir en asociación con un Banco para fundar una Financiera apalancado de la marca y conocimiento del mercado de éste. Se mantiene el objetivo corporativo pero su estrategia, en este caso, era minimizar el riesgo y el tiempo de implementación al trabajar con patrimonio compartido además de sistemas y procesos probados. La nueva estrategia del equipo de Perú fue desarrollar la tarjeta con mejores beneficios y promociones del mercado para que pueda ser usada en los retails de la corporación de manera transversal y en toda la red de establecimientos Visa. Además, se trabajaría con todos los productos bancarios para maximizar los ingresos. Este camino tomó meses de negociaciones y se desestimó en el momento de la firma del contrato.
- En abril de 2010, el dueño de la empresa da nuevas indicaciones. Se pide cambiar al modelo de la casa comercial, el cual cuenta con financiamiento propio (no con pasivos) y afectaría directamente el estado de resultados del supermercado. Este modelo cumplía con los objetivos corporativos, pero cambiaba los objetivos y estrategia locales ya que solo se contaría con un producto, con mayores limitaciones regulatorias para la asignación de tasas de interés, entre otros. El producto debía ser suficientemente

atractivo en cuanto a promociones, servicio y personalización, por lo que debía estar apoyado en sistemas robustos.

- El hecho que detona una serie de inconvenientes que impactarán a futuro, fue cuando el dueño impone una fecha de salida que deja escasos cuatro meses para la ejecución. La decisión se basaba en la idea que se podía reproducir el modelo financiero existente en Argentina y Chile, sin embargo, no daba un rango suficiente para evaluar esta posible migración de sistemas y procesos. Es durante el tiempo de implementación que los problemas salen a la luz. En este periodo se dan otros hitos importantes:
  - Morelli acepta la fecha del lanzamiento y el equipo siguió adelante sin cuestionamientos.
  - Se determina que los sistemas no podrán ofrecer el producto esperado y se le comunica al dueño, el cual define que la fecha de lanzamiento se mantendrá y que durante los siguientes meses se irá mejorando el producto implementando parches y artificios para los sistemas. Así fue como se dividió el lanzamiento en tres fases, con tres diferentes “momentos” para la mejora del producto. (Ver Anexo 7).
  - Para los desarrollos de procesos y sistemas que debían darse en paralelo, así como para otras necesidades que nacían en el camino, hubo que contratar más personal. Se contó con la aprobación del señor Hoffmann para los gastos preoperativos adicionales.

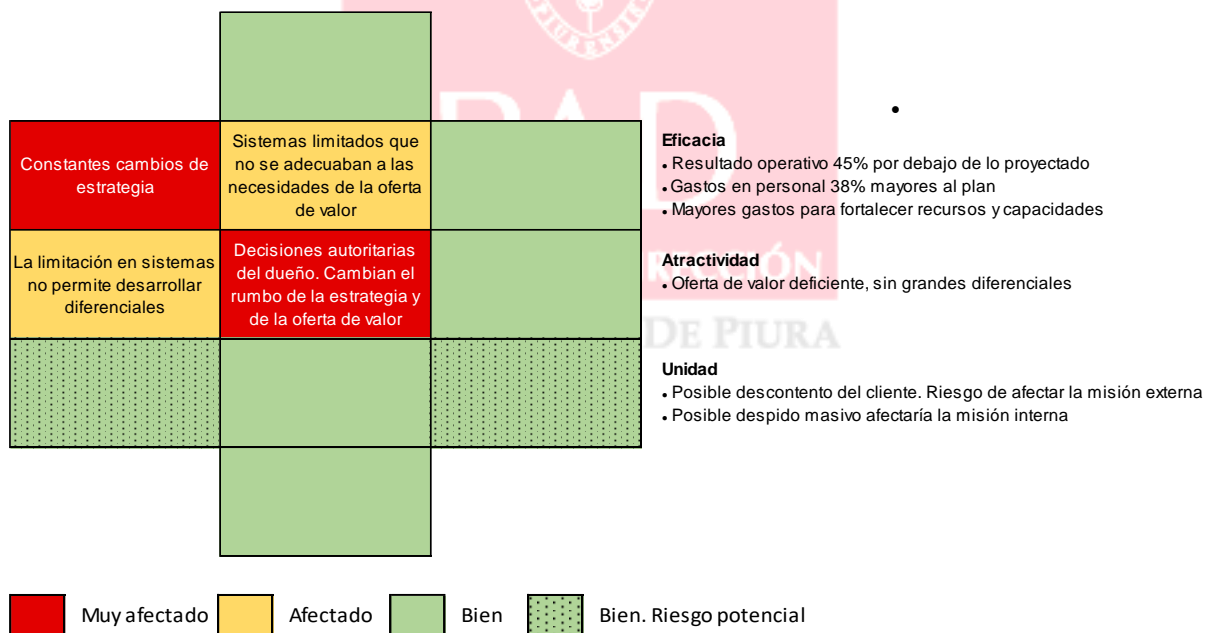
Por lo expuesto, se resume el diagnóstico en lo siguiente:

- El estilo directivo del presidente del directorio y dueño de la empresa llevó a tomar decisiones drásticas que cambiaron el rumbo del proyecto sin tener en cuenta que el tiempo asignado era muy corto para poder evaluar el impacto y, en paralelo, llevarlo a ejecución.
- El estilo directivo de Morelli y su equipo los llevó a aceptar el reto y buscar soluciones para poder cumplir con las fechas.
- La falta de evaluación del modelo a importar debilitó el sistema de control en cuanto a recursos y capacidades para la implementación de la oferta de valor.
- El saber distintivo desde la perspectiva del recurso humano fue subvaluado al no tomar en cuenta el *expertise* y tomar una decisión apresurada. Tampoco se logró desarrollar

un producto con potentes diferenciales que ayudaran a alcanzar los objetivos del primer nivel.

- Por todo lo anterior, la estrategia no llega a implementarse según lo planificado dando origen al problema actual. No solo no se llegó a cumplir con el resultado operativo proyectado (siendo éste 45% menor en una proyección que ya era negativa) sino que los gastos en planilla superaron en 38% los estimados lo cual no sería sustentable a futuro. La reacción del dueño fue pedir que se redujera el número de personas en el equipo.
- Finalmente, se podría considerar que la falta de un producto suficientemente relevante para el grupo objetivo podría impactar a mediano plazo en la misión externa. Esto se suma a la posibilidad de despedir a un grupo de personas lo que redundaría en una posible pérdida de confianza; afectando así la misión interna y a todo el tercer nivel de la organización.

**Figura 2. Conclusión del Octógono**



Fuente: elaboración propia

2.5.6.1. *Problema.* La nueva casa comercial inició operaciones con una estructura de gastos de personal no sostenible en el corto y mediano plazo, los mismos que no pueden ser compensados con mayores ingresos en el mismo periodo. No podrá cumplirse con los KPI.

2.5.6.2. *De quién es el problema.* El caso está diseñado para que quien tenga que enfrentar el problema sea Vicente Morelli en su rol de gerente general del Retail Financiero.

2.5.6.3. *Preguntas para la resolución del problema.* Para la resolución del problema, se sugieren algunas preguntas básicas:

- ¿La estrategia estuvo correctamente diseñada?
- ¿La estrategia estuvo correctamente implementada?
- ¿Qué funcionó?
- ¿Qué falló?
- ¿Fue acertada la decisión del dueño de la empresa de presionar la salida del proyecto?
- ¿Fue acertada la decisión de Morelli de aceptar la fecha de salida?
- ¿En qué pudieron afectar los estilos directivos?

2.5.6.4. *Evaluación de alternativas y criterios de decisión.* El problema lleva a revisar si éste se origina en la estrategia o si éste se da en la implementación de esta, tomando en cuenta que hay dos momentos importantes: el primero se da a partir mayo de 2010 donde un grupo reducido de Gerentes empieza a estructurar el proyecto y donde surgen las definiciones de lo que será la entidad emisora de las tarjetas. En esta etapa había desorden, falta de estructura, surgieron inconsistencias y muchos obstáculos que sortear para llevar a cabo el pedido. El segundo momento fue la puesta en marcha de la Casa Comercial donde se debía mostrar una sólida propuesta de valor. En esta etapa se observa que se cumpliría con entregar el producto, pero no con las características consideradas originalmente: También hubo problemas en la ejecución de los procesos y sistemas, detonando, como consecuencia, un problema por resolver en la etapa operativa. Algunas de estas características no implementadas en el inicio fueron: funcionalidades de la tarjeta de crédito que debían ser superiores a lo ofrecido en el mercado, entrega de tarjeta en tiempo récord -para ese momento las tarjetas se embozaban en Argentina-, personal totalmente capacitado en la atención al cliente y con la cultura de la organización.

## **2.5.7. Definición de alternativas de solución y criterios de evaluación**

2.5.7.1. *Alternativas propuestas*

- Alternativa 1: Mantener la casa de comercial y despedir al personal para ahorrar gastos.

- Alternativa 2: Migrar del modelo de casa comercial hacia el de entidad bancaria.
- Alternativa 3: Mantener la casa de comercial, sustentar un cambio en la proyección de ingresos y no despedir al personal.

#### 2.5.7.2. Criterios propuestos

- Criterio 1: Financiero.
- Criterio 2: Legal.
- Criterio 3: Riesgos.
- Criterio 4: Comercial.
- Criterio 5: Corporativo.
- Criterio 6: Personas.

#### 2.5.7.3. Evaluación de alternativas versus criterios

2.5.7.3.1. *Alternativa 1: Mantener la casa de comercial y despedir al personal para ahorrar gastos.* Esta alternativa fue solicitada por el Corporativo de Cencosud (Chile) en donde era necesario bajar los costos. Para eso, la reducción de la planilla daba un importante respiro para los resultados esperados.

El gerente general debe evaluar si esta opción, además de mejorar el resultado final, era suficiente para llegar a los resultados esperados, y como podría afectar negativamente a la atraktividad y la unidad. Se considera que esta sería una decisión de corto plazo.

- Criterio Financiero: El despido de personal llevaría la planilla al plan proyectado original (28% menos gasto), con lo cual mejoraría el resultado operativo llegando a casi S/. -22 MM en lugar de los S/. -28.9 MM al cierre de 2010. Esto se daría tomando en consideración los incrementos esperados de 30% en intereses generados y en comisiones del rol adquirente. No sería tan costoso liquidar a un grupo de 50 personas ya que cuentan con menos de un año de trabajo, aunque sí sería necesario ofrecerles un incentivo. Sin embargo, según el análisis realizado despedir al personal no sería suficiente para llegar a los resultados esperados, sino que adicionalmente debería haber un aumento en ventas mayor al 30% que se estimaba (se hace el ensayo con 60%), no incrementar los gastos de publicidad y marketing y mantener el resto de los gastos

operativos con la referencia del año 2010. Solo así se llegaría a proyectar un resultado de S/. -19.8 MM. (Ver Anexo TN 2).

- Criterio Legal: Sí era posible reducir el tamaño del equipo aplicando los pagos que estipulaba la ley. El riesgo podría darse si algún colaborador demandará a la empresa por despido arbitrario.
- Criterio de Riesgos: Posible riesgo reputacional sí se hace público que la corporación Cencosud realizó un despido masivo.
- Criterio Comercial: Dado que el aligerar la planilla no llegaría al número esperado en el segundo año, también sería necesario hacer mejoras comerciales con un nuevo método de entrega de tarjetas, acelerando el proceso de embozado en las tiendas y trabajando en indicadores como la frecuencia de uso, tiempo para ejecutar la primera compra, ticket promedio, entre otros. Con estas acciones las ventas con tarjeta Metro, dentro del supermercado podrían incrementar en más del 30% estimado para el 2011 e incrementar en 30% en compras fuera de la tienda (llegando a 11MM de soles). Es importante considerar que si las ventas en tienda llegaran a aumentar más del 30% (como el 60% evaluado en el Anexo TN 2) sí podría ser necesaria una mayor inversión en descuentos o en publicidad.
- Criterio Corporativo: Estas alternativas eran las que había solicitado el dueño de la compañía, quien había aprobado una proyección con un estado de resultados de -17 millones de nuevos soles y no estaba de acuerdo con la nueva proyección de S/. -28 MM para el cierre del 2011. Al cumplir con este pedido se podría llegar a S/. -22.3 MM. y con, el incremento en ventas, a S/. -19 MM.
- Criterio de Personas: Podría darse una alta desmotivación e inestabilidad en el equipo, como consecuencia de la pérdida de confianza en la plana gerencial. Esto también podría afectar los resultados futuros. Adicionalmente, se estaría prescindiendo de personas que cuentan con un importante aprendizaje operativo.

#### 2.5.7.3.2. *Alternativa 2: Migrar del modelo de casa comercial hacia el de entidad bancaria.*

Para convertirse en Banco era necesario solicitar la licencia de funcionamiento que tomaba aproximadamente dos años, la cual dependía de certificar una serie de procesos y otros requisitos indispensables para sustentar la solidez en la operación bancaria. Esta licencia era otorgada por la Superintendencia de Banca y Seguros, una vez que se certifican sin errores cada

una de estas solicitudes que implican a diversas áreas de la empresa como Operaciones y Sistemas, Contabilidad, Atención al Cliente, Productos, Legal, entre otros. Adicionalmente, requiere una inversión en soportes sistémicos.

Las ventajas y desventajas comparativas de migrar a una entidad bancaria versus mantenerse como Casa Comercial se muestran en el Anexo 3.

Esta decisión implica asumir que el resultado se verá a un mediano plazo ya que se depende de factores internos como desarrollar los requerimientos para la Certificación y de factores externos como la resolución de la SBS.

- **Criterio Financiero:** Convendría trabajar en la Certificación como Banco mientras se continuaba con la Casa Comercial ya que el modelo bancario generaría mayores ingresos en el mediano plazo y era un negocio con mayores posibilidades de crecimiento futuro, tal como se detalla en el Anexo 5. Para el año 1, el banco proyectaba S/. -18 MM de ingresos y un resultado neto de S/. -14 MM, recuperando desde el año 2 y para el quinto año podía multiplicar nueve veces los ingresos de explotación llegando a resultados que no podrían ser alcanzados bajo el modelo de casa comercial. Esto era posible lograrlo por el mix de productos y por el manejo de mayores tasas de interés (Ver Anexo 5). El equipo contratado tenía la capacidad de desarrollar lo requerido para la certificación por la experiencia que contaban en banca, además estaba comprometido en ofrecer un mayor esfuerzo para cumplirlo en un plazo corto. Ya se contaba con los aprendizajes iniciados en el momento del desarrollo del proyecto y se conocía qué es lo que estaba pendiente de ajustar.
- **Criterio Legal:** Era viable, aunque demandaría un mayor esfuerzo en tiempo y en número de personas (o en las horas trabajadas por persona).
- **Criterio de Riesgos:** Era viable, pero implicaría cambios en las pautas y en los controles. La figura bancaria contaba con otro tipo de regulación de la SBS, que mejoraría el nivel de riesgo.
- **Criterio Comercial:** El modelo bancario ofrecía mayor posibilidad de generar ingresos a mediano y largo plazo ya que podrían desarrollarse más productos financieros como cuenta de Ahorros, CTS, Depósito a Plazos, entre otros, y por la posibilidad de manejar otros rangos de tasas de interés ya que no estaba tan limitado como la Casa Comercial. Especialmente bajo el modelo de negocio de los supermercados ya que un alto

porcentaje de los productos que éstos expenden son de bajo ticket por tratarse de perecibles o alimentos en general. Los clientes no solían pagar en cuotas las compras frecuentes porque eso les acarrearía una deuda financiera permanente; solo se compraba en cuotas los productos de alto valor o compras de alimentos en grandes volúmenes por ejemplo en caso de fechas especiales como Navidad o reuniones familiares.

- Criterio Corporativo: La Corporación Cencosud no contaba con *expertise* en el modelo bancario, pero sí en el modelo de Casa Comercial que es con el cual el dueño se sentía más confiado por los resultados obtenidos en otros países de la región. Recordemos que la legislación y esos países era distinta a la peruana. Esta alternativa, al diferir con lo que deseaba el dueño podría generar una tensión en la relación con Morelli si fracasaba o no obtuviera los resultados esperados.
- Criterio de Personas: Se generaría un mayor compromiso y motivación por estar cumpliendo el sueño por el que todo el equipo apostó inicialmente. Adicionalmente, impactaría en el gran crecimiento profesional que tendría el equipo.

2.5.7.3.3. *Alternativa 3: Mantener la casa de comercial, sustentar un cambio en la proyección de ingresos y no despedir al personal.* Si se mantuvieran en las condiciones que se narran en el momento en que termina el caso no podrían cumplir con los objetivos establecidos por la corporación. Esto podría generar un deterioro en la confianza desde el dueño hacia el gerente general y los directivos, ya que no estarían tomando acción.

- Criterio Financiero: Por las restricciones con las que contaba, generaría ingresos en el corto plazo, pero su posibilidad de crecimiento está limitada al incremento de la masa crítica de tarjetas y a la mejora en el ticket promedio. Donde no se podría crecer era en una mayor oferta con más productos financieros o tasas de interés más altas, lo cual dejaba pocas alternativas de acción para mejorar el resultado operativo, más aún con una planilla comprometida que es mayor a la estimada. Con esas restricciones se podría llegar a un resultado operativo aproximado de S/. -22 MM que aun distaría mucho del objetivo. (Ver Anexo 4).
- Criterio Legal: No habría impacto positivo o negativo en esta alternativa.

- Criterio de Riesgos: Si bien existía una predisposición al riesgo, igual se contaba con los controles necesarios para tener una buena salud financiera sin tener un ratio de morosidad por encima del mercado.
- Criterio Comercial: Por la naturaleza del negocio en donde el mix de productos ofrecido por el supermercado restringe el posible porcentaje de compras con ticket alto (perecibles, abarrotes y la categoría *non food* de mayor ticket), se hacía conveniente contar con un modelo que ofreciera más flexibilidad en la fijación de tasas de interés, segmentación y el desarrollo de una mayor mix de productos del pasivo y el activo.
- Criterio Corporativo: Si bien la opción de Casa Comercial era la solicitada por el dueño, él había decidido que era necesario el despido de personal para bajar en los gastos y obtener un mejor resultado, si Vicente Morelli hace caso omiso a este pedido del dueño puede generar una tensión entre ellos de no llegar a los estados financieros esperados. También resulta relevante el hecho que el señor Hoffmann no contaba con mucha experiencia en los negocios financieros y no eran su foco estratégico.
- Criterio de Personas: Mantener el modelo de Casa Comercial podría resultar riesgoso para las personas por la posibilidad de que se vuelva a solicitar una eficiencia operativa. Si mantuviera tal cual estaba, sin recorte de personal, no se vería afectada la Unidad porque la ilusión de una posible migración a banco sería el gran motivador para el equipo.

2.5.7.4. *Conclusión del análisis de alternativas y criterios.* Con la finalidad de elegir la alternativa que, de acuerdo con los criterios, muestra el impacto más positivo para los tres niveles de la organización, se elaboran dos cuadros de ponderación. En la Figura 3, se evalúa si bajo la perspectiva de un determinado criterio, la alternativa resulta buena, si tiene aspectos positivos y negativos (bueno y malo) ya sea porque funcionaría a corto plazo, pero tiene consecuencias negativas en el futuro o porque puede funcionar para la corporación, pero no para los colaboradores. De igual manera, se califica como “ni bueno ni malo” si no tuviera ningún efecto y “malo” si las consecuencias fueran negativas. En la Figura 4, se elabora otra revisión del posible impacto, ponderando los criterios según la fuerza de la repercusión, desde un impacto negativo con 1 de peso hasta una posición favorable con peso 5.

Bajo estas valoraciones, la alternativa 1 no es la más recomendable en vista de que despedir a un grupo de personas mejora el resultado del primer año, pero no llega a ser suficiente

puesto que, durante el mismo periodo, el equipo debe trabajar en el incremento de ingresos para tener un mayor stock de colocaciones a futuro. Para que el negocio sea sustentable a mediano y largo plazo, debe hacerse un mayor esfuerzo comercial, el mismo necesita apalancarse en las personas y, finalmente, el impacto que generaría un despido masivo traería como consecuencia un malestar interno sumado a la inseguridad del futuro laboral que repercutiría en la motivación y posiblemente en los resultados. Bajo la óptica del octógono, el efecto sobre la eficacia sería positivo en términos de reducción de gastos, aunque no necesariamente para la continuidad del negocio, visto que la solución no es una permanente reducción de gastos sino un incremento en los ingresos. El segundo nivel, se encontraría afectado porque se daría un aprendizaje operativo negativo relacionado con la forma de solucionar los problemas de la compañía, sumado a la reducción del saber distintivo que se ha ido forjando en el Retail Financiero; recursos que deberían ser retenidos. Esta alternativa encuentra la mayor repercusión en la unidad por la pérdida de confianza y la posibilidad de degradar la calidad motivacional de un equipo absolutamente comprometido con trabajar en un proyecto que mejora la calidad de vida de los clientes y que puede realizar un aporte al mercado financiero. Sin embargo, debemos tener en cuenta el hecho de ser una solicitud directa del presidente del directorio.

La alternativa 2 de cambiar al modelo bancario es el que traería más beneficios a la corporación en el futuro y sería claramente positiva en los tres niveles de la organización desde la perspectiva del octógono (Proyección 2011 para casa comercial en el supuesto que se prescindiera del personal y creciera 30% en ventas tendría un resultado operativo de S/. -22 MM, mientras que el primer año del banco proyecta S/. -14 MM). Lo que debería considerarse como un contra es que demandaría un periodo aproximado de dos años para recibir la licencia y que esta no depende enteramente del trabajo de la empresa sino de la SBS. Adicionalmente, para que esta alternativa fuese la elegida debería ser presentada y sustentada estimando que durante el periodo de preparación para la obtención de licencias (de organización y funcionamiento) deberán coexistir ambos proyectos para lo que se necesitará invertir en recursos y capacidades manteniendo a todo el equipo para el desarrollo en paralelo. En la ponderación de criterios se consideró que la eficacia tendría un doble impacto por requerirse mayor inversión, la misma que rendirá frutos bajo el nuevo modelo, pero a un mediano plazo. La otra consideración de alta importancia es el hecho de que el dueño de la compañía desestimó esta figura de negocio en dos ocasiones siendo que la corporación no ha tenido una experiencia previa ni cuenta con el *expertise*, fuera del que provee Morelli y el equipo local.

Finalmente, mantener la alternativa 3 de mantener el formato de Casa Comercial sin despedir al personal (alternativa equivalente a no hacer nada distinto) sería positiva para la eficacia a mediano plazo si se dieran los siguientes hechos: llegar a implementar todos los sistemas y funcionalidades rápidamente; por esa razón la valoración que se dio en las matrices tiene componentes a favor y en contra. Lo que sí se hace evidente es la necesidad de mejorar la eficiencia operativa. Los efectos sobre la atraktividad y la unidad serían positivos. Para esta opción, Morelli debería presentar la propuesta a su jefe y sustentar la necesidad de esperar un año más con la adecuada oferta de valor antes de tomar decisiones de eficiencias relacionadas con el personal.

Por lo expuesto en el análisis de alternativas versus criterios se concluye que Vicente Morelli luego de haber hecho las evaluaciones debería presentar optar por llevar ante el presidente de la empresa el planteamiento de retomar el modelo del banco por el impulso que daría en los ingresos y dado que la implementación de la casa comercial estaría acotada por las regulaciones. Incluso es viable sustentar que el periodo de desarrollo como casa comercial servirá para mejorar los procesos y robustecer la operación, a fin de contar con una base sólida en el lanzamiento del banco.

Existe una última perspectiva de análisis que consideramos de mucha importancia y que también ayudaría a dar un cierre en clase usando el método del caso: Las alternativas se están evaluando con referencias numéricas y con criterios que ayudan a la toma de decisiones. Sin embargo, estos criterios pueden tener un peso específico distinto para Morelli, quien tiene la firme convicción que un banco es lo mejor para el crecimiento de la corporación además de ser una meta personal, mientras que el dueño de la corporación puede tener una óptica distinta bajo las siguientes consideraciones: tiene puesto sus esfuerzos en los negocios comerciales de *retail* e inmobiliario, busca conseguir mayor volumen de clientes y mantener un permanente incremento en ventas, no siente ninguna necesidad o interés de participar en un negocio financiero que implique temas ajenos a su conocimiento y que se escapen del *core* del negocio y, finalmente, cuenta con un negocio con ventas anuales equivalentes a casi 1'400,000 dólares por hora y utilidades anuales de más de US\$ 67,000 por hora<sup>18</sup>. Mientras que, el negocio bancario de Perú ofrecía un ingreso por hora, al quinto año, de casi 6,200 dólares y utilidades

---

<sup>18</sup> Las ventas de la Corporación Cencosud a nivel regional en el 2010 sumaron US\$ 12,202 MM y se generaron US\$ 588 MM utilidades.

poco mayores a US\$ 1,389<sup>19</sup>. Comparativamente, en la mente del dueño de la empresa, el negocio podía ser no tan relevante, siendo los resultados comerciales los que sí resultaban de interés y éstos podrían lograrse con un modelo de negocio más simple y menos riesgoso.

**Figura 3. Calificación de las alternativas según el impacto de los criterios**

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	E	A	U	Conclusión
Alt 1	±	✓	=	=	=	×	±	=	×	No recomendable
Alt 2	±	✓	✓	±	±	✓	✓	✓	✓	Recomendable
Alt 3	±	✓	±	✓	±	±	=	✓	✓	Recomendable por corto periodo

Bueno	✓
Bueno y malo	±
Ni bueno ni malo	=
Malo	×

C1	Financiero	C4	Comercial
C2	Legal	C5	Corporativo
C3	Riesgos	C6	Personas

Alt 1	Casa comercial con reducción de planilla
Alt 2	Presentar la opción del banco como ideal
Alt 3	Casa comercial sin reducir planilla

Fuente: elaboración propia

**Figura 4. Ponderación de las alternativas asignando un valor entre el 1 al 5**

Críterio	Alternativa 1: Casa Comercial y Despido de Personal	Alternativa 2: Creación de Banco	Alternativa 3: Seguir igual como Casa Comercial
Comercial	3	5	3
Económico	4	5	3
Legal	2	2	3
Riesgo	2	5	3
Corporativo	5	1	1
Personas	1	5	3
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>16</b>
<b>Conclusión</b>	<b>Recomendable por corto periodo</b>	<b>Recomendable</b>	<b>No Recomendable</b>

- 1 Impacto muy negativo
  - 2 Impacto negativo
  - 3 No tiene impacto
  - 4 Impacto positivo
  - 5 Impacto muy positivo
- Fuente: elaboración propia

<sup>19</sup> Se toma como referencia el tipo de cambio a diciembre de 2015 el cual estaba en S/ 3.384. Los ingresos anuales estimados para el cálculo eran de S/ 152'200,100 o US\$ 54'067,531 según proyección a cinco años. Las utilidades proyectadas para el quinto año eran de S/ 34'238,650 o US\$ 12'162,931.

### 2.5.8. Plan de acción

Se plantea un plan de acción que asume la decisión corporativa de avanzar con el modelo Bancario a ser implementado en un aproximado de dos años (Alternativa 2) pero sí proceder con el despido del personal para sostener la operación hasta el lanzamiento del banco:

- Proponer un plan en conjunto con recursos humanos para generar el menor impacto posible en la desvinculación del personal. Podría plantearse atractivos incentivos de retiro que se extienda a todos los colaboradores. Esta forma de desvinculación podría disminuir la sensación de que las personas fueron consideradas un medio en lugar de un fin, pero, por otro lado, también se corre el riesgo de que algún valor que amerita ser retenido quiera sumarse al retiro.
- Involucrar a las gerencias en la búsqueda de mayores eficiencias operativas, reducción de gastos y acciones para elevar los ingresos durante los dos años de certificación.
- Elaborar una evaluación de las brechas entre los recursos y capacidades actuales versus las necesarias para contar con una operación al 100% para sostener la oferta de valor completa y realizar la misma evaluación para el modelo del banco de manera que sirva de sustento adicional, tomando en cuenta que los soportes para ambas versiones de negocio pueden tener un costo similar y que el banco rendiría mayores utilidades.
- Coordinar reuniones con las gerencias y su personal para reforzar el compromiso, ofrecer la información que se necesite para la estabilidad y presentar un plan de evaluación individual para mayor transparencia sobre la medición del desempeño.
- Presentar la solicitud de organización a la SBS y establecer un cronograma, recursos y capacidades para el desarrollo de los requerimientos.
- Presentar a Hoffmann el proyecto de implementación del Banco incluyendo los costos en los que se incurrirá, el tiempo estimado y el requerimiento de recursos.



## Bibliografía

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2009). *Memoria anual 2008*. Recuperado de [https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria\\_ASBANC\\_2008.pdf](https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria_ASBANC_2008.pdf)
- Asociación de Centros Comerciales y de Entrenamiento del Perú [ACCEP]. (2016). *Los centros comerciales en el Perú. Oportunidades de inversión*. Lima: Autor. Recuperado de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2008). *Reporte de estabilidad financiera*. Lima: Autor. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/Reporte-Estabilidad-Financiera-2008-Junio.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009a). *Memoria 2008*. Lima: Autor. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2008/Memoria-BCRP-2008.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009b). *Reporte de estabilidad financiera*. Lima: Autor. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/Reporte-Estabilidad-Financiera-2009-Noviembre.pdf>
- Cencosud. (2008). *Memoria anual 2007*. Recuperado de [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/es/2007/annual/memoria\\_2007.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/es/2007/annual/memoria_2007.pdf)
- Cencosud. (2010a). *Memoria anual 2009*. Recuperado de [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/es/2009/annual/memoria\\_2009.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/es/2009/annual/memoria_2009.pdf)
- Cencosud. (2010b). *Reporte de performance de la tarjeta Metroplazos a diciembre de 2009* [archivo Word].
- Cencosud. (2017). *Nuestra empresa*. Recuperado de <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa>
- El 'boom' de los Centros Comerciales en el Perú. (17 de diciembre de 2012). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-boom-de-los-centros-comerciales-en-el-peru/>
- Expansión. (2008). *El PBI del Perú*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru?anio=2008>
- FutureBrand. (2009a). *Diagnóstico, arquitectura de marcas y posicionamiento elaborado para el Retail Financiero de Cencosud Perú*.

- FutureBrand. (2009b). *Estrategia de relación marcaria elaborada para el Retail Financiero de Cencosud Perú.*
- Ipsos Apoyo. (2008). *Estudio Brand Image Model. Atributos relevantes para los clientes de Tiendas Metro relacionados con el uso de medios de pago.*
- Ipsos Apoyo. (2009). *Estudio Brand Image Model. Imagen de marca de la tarjeta Metro y sus principales competidores.*
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (9 de diciembre de 1996). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26702.pdf>
- Málaga-Webb & Asociados. (2008). *Estudio de prefactibilidad.*
- Mayo Publicidad. (2008a). *Estudio Kroma. Evaluación sobre los posibles atributos y posicionamiento de la nueva tarjeta Metro.*
- Mayo Publicidad. (2008b). *Estudio Kroma. Percepciones sobre las Tiendas Metro.*
- Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (16 de octubre de 2008). Reglamento para la constitución, reorganización y establecimiento de empresas y representantes de los Sistemas Financiero y de Seguros (Resolución S.B.S. N° 10440-2008). *Diario Oficial El Peruano* Lima, Perú. Recuperado de [http://www.gacetajuridica.com.pe/servicios/normaspdf\\_2008/octubre/18-10-2008/18-10-2008\\_SE.pdf](http://www.gacetajuridica.com.pe/servicios/normaspdf_2008/octubre/18-10-2008/18-10-2008_SE.pdf)
- Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2008). *Reporte del sistema financiero a octubre de 2008* [archivo Pdf]
- Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2011). *Memoria anual 2010.* Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub\\_memorias/memoria\\_2010.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_memorias/memoria_2010.pdf)
- Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (25 de agosto de 2008). *Reglamento para la Administración del Riesgo de Sobre Endeudamiento de Deudores Minoristas* (Resolución S.B.S. N° 6941-2008). Recuperado de [https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT\\_CN/DV\\_INT\\_CN/742/v1.0/Adjuntos/6941-2008.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/742/v1.0/Adjuntos/6941-2008.r.pdf)

## Anexos del Teaching Note

### Anexo TN 1. Recursos y procesos clave

Recursos claves:

<b>Recursos claves</b>		
<b>Actuales</b>	<b>Futuros</b>	<b>Brechas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Tarjetas</li> <li>• Equipos</li> <li>• Oficinas de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal entrenado en los nuevos procesos y sistemas en un corto tiempo.</li> <li>• Personal requerido por la SBS.</li> <li>• Sistemas locales integrados.</li> <li>• Tarjetas</li> <li>• Equipos</li> <li>• Canales remotos</li> <li>• Oficina equipada como banco.</li> <li>• Oficina principal bancaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal SBS: Aun no se considera la contratación del personal exigido por la Superintendencia.</li> <li>• Sistemas: Las aplicaciones con las que se contaba obligaban a generar un proceso largo de emisión que hace más lenta la entrega de tarjetas.</li> <li>• Equipos: No se contaba con los equipos necesarios en una primera etapa.</li> </ul>

Procesos claves:

<b>Procesos claves</b>		
<b>Actuales</b>	<b>Futuros</b>	<b>Brechas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de plásticos</li> <li>• Evaluación masiva de clientes.</li> <li>• Emisión de tarjetas</li> <li>• Entrega de tarjetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de plásticos.</li> <li>• Evaluación de clientes vía CRM.</li> <li>• Emisión de tarjetas embozadas en punto de venta.</li> <li>• Modelos de score para evaluación de consumos de clientes.</li> <li>• Licencia Visa y MasterCard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de sistemas que contemplen todas las funcionalidades y parametrizaciones necesarias para la oferta de valor demanda un tiempo superior al definido para la salida (Julio 2010).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Anexo TN 2. Proyección del estado de resultados despidiendo personal

ESTADO DE RESULTADOS	Proyección	Real	Escenario con reducción de personal		Escenario con reducción de personal, más ingresos y sin aumento en mktg	
	2010	2010	2011		2011	
Intereses Ganados de Clientes	6,048.46	5,130.50	6,669.65	+ 30%	8,208.80	+ 60%
Costo de Fondeo	-1,669.99	-1,550.99	-1,600.00		-1,550.99	
<b>NETO DE INTERESES</b>	<b>4,378.46</b>	<b>3,579.51</b>	<b>5,069.65</b>		<b>6,657.81</b>	
Comisiones Rol Adquiriente	6,688.79	8,820.30	11,466.39	+ 30%	11,466.39	+ 30%
Promociones en Retail Propios	-3,140.00	-3,140.00	-4,000.00		-4,000.00	
<b>NETO DE COMISIONES</b>	<b>3,548.79</b>	<b>5,680.30</b>	<b>7,466.39</b>		<b>7,466.39</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>7,927.26</b>	<b>9,259.81</b>	<b>12,536.04</b>		<b>14,124.20</b>	
Provisiones	-1,855.81	-1,590.46	-2,067.59		-2,544.73	
Castigos	0.00	0.00	0.00		0.00	
<b>CARGO POR RIESGO</b>	<b>-1,855.81</b>	<b>-1,590.46</b>	<b>-2,067.59</b>		<b>-2,544.73</b>	
Gastos de Personal	-13,583.66	-18,768.14	-13,583.66	- 28%	-13,583.66	- 28%
Gastos MKT y Publicidad	-4,503.30	-7,260.60	-8,712.73	+ 20%	-7,260.60	
Otros Gastos Operativos	-5,071.78	-7,621.38	-7,621.38		-7,621.38	
Otros Gastos Operativos Indirectos	-1,088.27	-910.68	-910.68		-910.68	
Sistemas locales	-20.96	-54.51	-54.51		-54.51	
Adm.Sistemas	-81.57	-175.97	-175.97		-175.97	
SS. Adm. Central	-156.00	-239.37	-239.37		-239.37	
SS. Adm. Central y Sistemas	-18.97	-24.73	-24.73		-24.73	
Depreciaciones y Amortizaciones	-1,457.32	-1,544.00	-1,544.00		-1,544.00	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-25,981.82</b>	<b>-36,599.38</b>	<b>-32,867.02</b>		<b>-31,414.90</b>	
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-19,910.38</b>	<b>-28,930.03</b>	<b>-22,398.57</b>		<b>-19,835.43</b>	

Fuente: elaboración propia

### **Anexo TN 3. ¿Qué sucedió después de la presentación en Chile?**

1. Se dio la aprobación para proceder con el banco, el cual demandaría un trabajo paralelo, pero sí se desvinculó a grupo de personas con el fin de reducir los gastos de planilla y que no impactara negativamente en los siguientes ejercicios. Para mitigar la desmotivación, se realizaron eventos de integración y hubo una presentación al equipo para dar seguridad con respecto a su estabilidad laboral.
2. En marzo de 2011, la SBS otorgó la licencia de organización como banco. Este proceso implicaba una serie de requerimientos para obtener la certificación, los cuales se cumplieron.
3. Se lanza un plan interno de cultura y motivación.
4. En junio de 2012, la SBS otorgó la licencia de funcionamiento y en agosto se iniciaron oficialmente las operaciones como Banco Cencosud.
5. Ese mismo año, Hoffmann sorprende a Morelli con la propuesta de pasar a la Gerencia General de Cencosud Perú a cargo de los supermercados. Este planteamiento se realiza estando en vuelo dentro del mismo helicóptero que se narra en el inicio del caso.
6. El gerente de riesgos asume la gerencia general del Banco Cencosud, en el 2013.
7. En el 2013, la corporación Cencosud vende al Banco Itaú el 51% del negocio de tarjetas de crédito para los formatos Jumbo, Disco y Vea en Chile y Argentina.
8. En el 2014, Hoffmann firma un acuerdo otorgando a Scotiabank el 51% de la empresa administradora de las tarjetas de crédito en Chile por 15 años.
9. En el 2016, el Banco Cencosud pasó a las filas de las empresas certificadas como los mejores lugares para trabajar: “Great place to work”. El plan interno de clima laboral se mantuvo vigente y la ilusión de haberse convertido en banco seguía siendo el orgullo del equipo.
10. Se cierra el Banco Paris en Chile, propiedad de Cencosud.
11. En marzo de 2019, Scotiabank compra el 51% del Banco Cencosud convirtiéndose en el segundo emisor de tarjetas de crédito del país.

12. En abril de 2019, la SBS le otorga a Scotiabank la autorización para incursionar con una caja rural. El banco Cencosud se transforma en la Caja Rural de Ahorro y Crédito CAT Perú S.A. y opera bajo la denominación comercial: Caja Cencosud de Grupo Scotiabank.

Fuente: elaboración propia

