

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**LINEAMIENTOS Y APRENDIZAJES EN LA EVALUACIÓN DE
APERTURA DE UNA AGENCIA BANCARIA ASOCIADA AL
RETAIL**

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

LUIGINO KAISERBERGER ARCE
CARLOS MARTIN MIRANDA GUTIERREZ

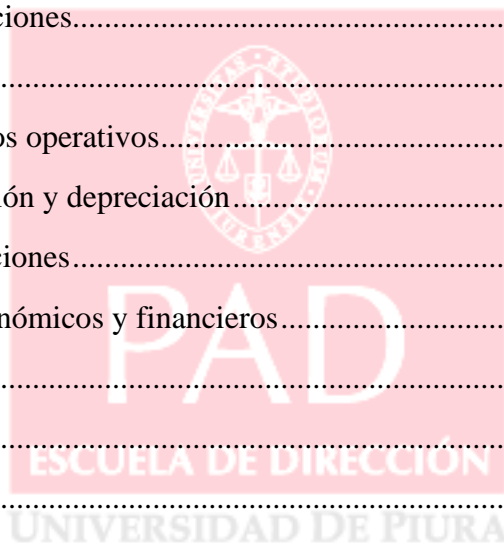
Asesora: Angela María Carrasco Eléspuru

Lima, diciembre de 2017

TABLA DE CONTENIDO

Índice de figuras	v
Índice de tablas	vii
Índice de anexos	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Marco de referencia	3
1.1. Objetivo	3
1.2. Alcance	3
CAPÍTULO 2. Descripción de la empresa Banco Cencosud	5
2.1. Historia del Grupo Cencosud	5
2.2. Visión	6
2.3. Misión.....	6
2.4. Estrategia comercial	6
2.5. Productos ofrecidos	6
2.6. Canales de distribución y atención	7
CAPÍTULO 3. Análisis de apertura de agencia	9
3.1. Identificación de la zona de ingreso	9
3.2. Análisis de demanda.....	9
3.2.1. Características de la zona	9
3.2.2. Valoración de características de las tarjetas de crédito	12
3.2.3. Características de la demanda.....	12
3.3. Análisis de oferta	13
3.3.1. Competidores.....	13
3.3.2. Productos ofrecidos	13
3.3.3. Percepción de los Clientes respecto a la oferta actual	14
3.3.4. Nivel de Bancarización.....	14
3.4. Análisis de propuesta de valor	14
3.4.1. Productos a ofrecer	15
3.4.2. Mercado objetivo.....	15
3.4.3. Propuesta de valor	15

CAPÍTULO 4. Análisis económico financiero	17
4.1. Venta e ingresos proyectados	17
4.1.1. Proyección de captación de tarjetas.....	17
4.1.2. Proyección de crecimiento anual.....	18
4.1.3. Venta de seguros complementarios	18
4.1.4. Ingresos por ventas	18
4.2. Inversión Inicial	18
4.3. Costo de fondos	19
4.4. Costo de riesgo	19
4.5. Gastos operacionales	19
4.5.1. Remuneraciones.....	19
4.5.2. Marketing	20
4.5.3. Otros gastos operativos.....	20
4.5.4. Amortización y depreciación.....	20
4.5.5. Remodelaciones.....	20
4.6. Resultados económicos y financieros.....	20
Conclusiones.....	21
Bibliografía.....	23
Anexos.....	25



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grupo CENCOSUD	5
Figura 2. Zonificación del departamento de Cajamarca.....	11
Figura 3. Nivel Socio Económico (NSE)	11



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Percepción de los clientes sobre tarjetas de crédito.....	16
Tabla 2. Clasificación de las tiendas por nivel de facturación	17
Tabla 3. Crecimiento anual proyectado	18
Tabla 4. Inversión inicial de mobiliario.....	19



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica de Estudio de Mercado	25
Anexo 2. Razón principal de elección de tarjeta principal	26
Anexo 3. Lugares donde el Cliente usa su Tarjeta Principal.....	27
Anexo 4. Frecuencia de asistencia al supermercado	28
Anexo 5. Medios de pago en supermercados	29
Anexo 6. Beneficios de las tarjetas comerciales.....	30
Anexo 7. Promociones preferidas (%) en una Tarjeta de Crédito	31
Anexo 8. Proyección de venta, ingresos y gastos de la agencia de Cajamarca del Banco Cencosud.....	32
Anexo 9. Estado de resultados proyectado de la agencia de Cajamarca	33



INTRODUCCIÓN

La opinión pública no se pregunta por la existencia de los bancos o la razón de ser de los mismos, por la cotidianidad con que los observa en las calles principales de diversas ciudades, a merced de todo aquel que desee y esté apto para realizar algún tipo de transacción. Sin embargo, la existencia de estas entidades, definitivamente responde, o debería responder, a necesidades propias del mercado que permitan, de alguna u otra manera, la viabilidad de su creación.

Dewatripont y Tirole definen “los bancos como intermediarios financieros que participan en el sistema de pagos y financian a los agentes económicos con déficit de fondos propios” (como se citó en Montero, 2015, p. 30). Según esto, “lo que caracteriza a los bancos en este proceso de intermediación, distinguiéndolos de otros intermediarios financieros, es que gran parte de sus pasivos son dinero (depósitos), siendo esta propiedad la que otorga un valor especial al endeudamiento de estas entidades” (Montero, 2015, p. 30-31).

Otros autores como Pérez, Quesada, Freixas y Rochet, destacan también

otro aspecto esencial de la actividad de intermediación de los bancos: los créditos bancarios concedidos son activos financieros producidos tras un análisis específico de las condiciones de cada operación, es decir, tras un proceso de búsqueda de información en el que cada cliente es un mercado con particularidades (como se citó en Montero, 2015, p. 31).

En ese sentido, la apertura o no de una determinada entidad bancaria quedaría condicionada a las particularidades del mercado en el que se planea realizar dicha inauguración. Para efectos de este proyecto, se ha tomado en cuenta el caso del Banco Cencosud, a fin de explicar un modelo de evaluación necesaria para la apertura de una agencia bancaria, en esta oportunidad específica asociada a un *retail*.

El Banco Cencosud es la empresa financiera de la Corporación Cencosud que cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. Esta corporación opera en Latinoamérica con distintos formatos *retail*, tales como supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y *retail* financiero. (“Estos son los planes de Cencosud para elevar sus ventas en la región”, 12 de abril de 2019, párr. 3 y 6).

El Banco Cencosud recibe pedidos de las tiendas *retail* asociadas al grupo para acompañar sus operaciones con una agencia bancaria en las ciudades del interior del país donde ya están instalados o donde planean hacerlo.

Pero, si bien esta figura de *retail* - banco funciona de manera exitosa o aceptable en muchas plazas del país donde se ha implementado; en la actualidad, no se realiza un análisis previo por parte del banco para conocer la conveniencia de ingreso a la nueva zona. Cencosud viene considerando como suficiente el pedido de acompañamiento del banco para verse “obligado” a acompañar la tienda. Sin embargo, ello puede generar un impacto negativo en el banco, toda vez que su estado de resultados podría no reflejar ni justificar la decisión de apertura, ni responder a las expectativas de toda entidad bancaria.

Un banco tiene sus propios indicadores, presupuestos y objetivos por cumplir; que pueden verse afectados por una toma de decisiones sin un análisis adecuado. Por ello, el presente proyecto intenta identificar cuáles son los criterios cualitativos que se deben evaluar en la decisión de apertura, y qué aspectos cuantitativos son relevantes para plantear los objetivos de venta y saber cuál es el impacto económico, y qué otros aspectos se deben tomar en cuenta al momento de ingresar a una plaza nueva.

Como parte del análisis, se ha considerado la solicitud de apertura recibida a inicios de 2012 por parte del supermercado, ubicado en Cajamarca, para la apertura de una agencia del Banco Cencosud en el mismo. Las operaciones del supermercado estaban presentes desde el 2008, y los resultados económicos que venía experimentando eran muy buenos. Adicionalmente, estaba en los planes del grupo ingresar a Cajamarca con una tienda por departamento en el 2013.

Así, en el 2012, se tomó la decisión de abrir la agencia bancaria dentro del supermercado por dos motivos: el primero, el buen resultado de ventas que venía teniendo la tienda; y el segundo, contar con un parque de tarjetas, preparando el ingreso de la tienda por departamento.

La investigación parte desde esta situación real y concreta, para en base a esta experiencia generar un modelo de análisis que soporte los casos futuros.

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Objetivo

El proyecto tiene por objetivo diseñar un modelo de análisis que permita corroborar la conveniencia del ingreso de un banco *retail* a una ciudad del interior del país. Ello, debido a que este tipo de decisiones son recurrentes en las entidades financieras y no existe un análisis estructurado que consolide los criterios a evaluar en el proceso de toma de esta decisión, y que por ende garantice el éxito de sus operaciones.

1.2. Alcance

El modelo permitirá evaluar los principales factores de análisis que deben incluirse en la toma de decisión de la apertura de una agencia bancaria, con el fin de generar valor a los propios objetivos del banco *retail*.



CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BANCO CENCOSUD

El Banco Cencosud es una entidad financiera comercial creada para dar soporte a las operaciones de los negocios *retail* del grupo económico, el mismo que cuenta con presencia de supermercados y tiendas por departamento a nivel nacional.

2.1. Historia del Grupo Cencosud

Cencosud es un grupo económico de capital chileno que opera actualmente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, contando es estos países con diferentes líneas de negocio entre las cuales figuran supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, servicios financieros, centros comerciales y otras actividades anexas de entretenimiento. (Cencosud, s. f.).

Figura 1. Grupo CENCOSUD



Fuente: Cencosud (2017)

En el Perú, las operaciones del Grupo Cencosud iniciaron en el 2007 con la adquisición de una porción de las acciones de la cadena de supermercados Metro. Asimismo, la transición finalizó en el 2010 con la adquisición de la totalidad de las acciones que incluía no solo los supermercados Metro, sino también los supermercados Wong. En ese mismo año se impulsó el plan de expansión en Lima y provincias.

En el 2012, como un negocio anexo al *retail*, se iniciaron las operaciones del Banco Cencosud, cuya actividad prioritaria se centraba en el otorgamiento de crédito a los

clientes de las tiendas del grupo, respaldado hasta ese entonces por el progresivo crecimiento de las operaciones *retail* en las principales ciudades del país. Así, el banco diversificó su cartera de productos, pasando de otorgar créditos de consumo a gestionar depósitos a plazo fijo, seguros, entre otros productos asociados a la banca.

2.2. Visión

“Ser un referente de servicio, innovación y búsqueda de soluciones dentro del ámbito del *retail* financiero, a través del conocimiento del cliente y generando valor agregado en todas las operaciones de *retail* de Cencosud Perú.” (Banco Cencosud, 2017b, párr. 1).

2.3. Misión

“Ofrecer soluciones financieras de consumo a los clientes de Cencosud Perú sustentadas en los atributos de conveniencia y accesibilidad. Superar constantemente las expectativas de los clientes generando una experiencia memorable de contacto.” (Banco Cencosud, 2017a, párr. 1).

2.4. Estrategia comercial

El objetivo de las operaciones financieras en el grupo es el de acompañar al *retail* en el logro de objetivos comunes de cuota de ventas y margen.

Buscan posicionarse en la mente de los clientes como el medio de pago preferido en los *retail* asociados.

Asimismo, desean otorgar a los clientes del *retail* acceso al crédito como fuente de financiamiento para aumentar el ticket de compra y generar ingresos por intereses.

Además, dar a los clientes un abanico de promociones en conjunto con el *retail*, sirve como gancho para aumentar el flujo de clientes en las tiendas.

2.5. Productos ofrecidos

La oferta de productos financieros del Banco Cencosud puede clasificarse de la siguiente manera:

Crédito de consumo a través de las tarjetas de crédito: representan una fuente de financiamiento a los clientes mediante las tarjetas de marca propia dirigidas a distintos segmentos de mercado (Clásica, Gold), las cuales pueden ser usadas en tiendas del grupo y locales asociados con el logo de Visa o MasterCard. Este crédito de consumo es clasificado dentro del banco en tres grupos:

- *Retail:* es el uso del crédito para el consumo en las mismas tiendas del grupo.

- Efectivo: es el consumo de la línea de crédito en disposición de efectivo por parte de los usuarios.
- Línea paralela: es el consumo de la línea de crédito adicional o “paralela” a la línea de crédito de las tarjetas de crédito.

De igual forma, el banco complementa la oferta financiera con la venta de seguros y la comercialización de coberturas oncológicas, protección de tarjetas, seguro domiciliario, seguro vehicular, SOAT y seguro de consumo garantizado. Además de una cartera de productos adicionales de asistencia familiar, médica, funeraria y seguro de accidentes personales.

Los productos de captación de fondos son la administración de fondos de Compensación de Tiempo de Servicio (CTS) y los depósitos a plazo fijo.

Si bien el banco soporta las operaciones del grupo, también cuenta con una gama de productos muy similar a los de la banca tradicional, convirtiéndose en ese sentido en competencia directa de estos.

2.6. Canales de distribución y atención

El Banco Cencosud posee distintos canales de atención, a fin de satisfacer la necesidad transaccional de sus clientes, y para atender la demanda de información referente a los servicios brindados. Los canales son los siguientes:

Atención presencial: como, por ejemplo, la agencia bancaria ubicada en el distrito de Miraflores- Lima, que funciona únicamente como agencia del banco. Las oficinas especiales ubicadas dentro de las tiendas *retail*, que al 2017 en Lima son 44 y en provincias 16 (4 en Arequipa, 1 en Barranca, 1 en Cajamarca, 3 en Chiclayo, 1 en Chimbote, 2 en Ica, 3 en Trujillo y 1 en Piura). En la agencia y en las oficinas especiales, los clientes pueden realizar requerimientos, consultas, reclamos, adquirir seguros, entre los tantos servicios del banco. El horario de atención de las tiendas especiales es normalmente el mismo que el de la tienda *retail*, excepto en el caso de la agencia que si tiene un horario de oficina definido.

Banca telefónica: canal disponible las 24 horas del día los 365 días del año, con un número único para Lima y un número gratuito para provincias. A través de este canal es posible que los clientes conozcan el saldo de sus cuentas, sus montos facturados, hagan reclamos, ingresen consultas, reciban información sobre otros productos ofrecidos e incluso bloqueen tarjetas por pérdida o robo.

Saldomático: en caso de necesitar un reporte de movimientos de las tarjetas, saldos o facturaciones, hay una opción más ágil, pero más limitada, que es el saldomático, ubicados en las tiendas *retail*.

Cajeros corresponsales: las cajas de los *retail* funcionan como cajeros corresponsales, y permiten a los clientes realizar pagos y consultar saldos. Hay 1,800 a nivel nacional aptos para este tipo de transacciones.

Atención web: el banco cuenta con una página web a través de la cual, luego de registrarse, se puede conocer el saldo de cuentas, recibos y otra información relevante a los productos adquiridos.



CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE APERTURA DE AGENCIA

Al recibir el requerimiento de apertura de una agencia bancaria en una zona donde no se opera, es importante analizar en qué lugar de la ciudad se instalará el banco, cuáles son los atributos menos y más valorados relacionados a la cartera de productos ofrecidos, qué jugadores están presentes en la zona y cuál es la percepción que los clientes tienen de estos. Con esta información es posible estimar si la propuesta de valor está acorde o no a las preferencias del público objetivo de la zona a la que se evalúa ingresar.

3.1. Identificación de la zona de ingreso

La ciudad de Cajamarca fue seleccionada por el *retail* por tener un alto crecimiento en los últimos años y porque proyecta un alto crecimiento a futuro por tener las siguientes características:

- Se observa que es una zona con presencia creciente de *retail*, negocios comerciales, de servicios y otros.
- Cajamarca concentra agencias y oficinas especiales de los principales bancos del medio.
- El Banco Cencosud S.A. no cuenta con ninguna agencia bancaria, pero el *retail* parte del grupo sí opera en la ciudad.
- La zona es de muy fácil acceso y alta afluencia de público.

La apertura de una agencia en esa localidad permitirá al Banco Cencosud:

- Ampliar la cobertura del Banco Cencosud S.A. a nivel nacional.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Incrementar la captación de nuevos tarjetahabientes en una primera fase.
- Incrementar el desembolso de disposición de efectivo.
- Descentralizar los pagos de tarjetas.
- Ampliar la base de datos de clientes de tarjetas de crédito.
- Proveer a los clientes del *retail* asociado de acceso al crédito y promociones especiales que generen un mayor flujo de clientes.

3.2. Análisis de demanda

3.2.1. Características de la zona

Cajamarca es una ciudad del Perú. Es la capital de la provincia y departamento que lleva el mismo nombre. Está ubicada a más de 2,700 msnm en la parte norte de la sierra del país, específicamente en la zona nororiente de la cordillera de los Andes, y aunque pertenece a la zona andina del país, se pueden encontrar algunos paisajes de la selva. Limita con Ecuador al norte, al sur con La Libertad, al este con Amazonas, y al oeste con

los departamentos de Piura, Lambayeque y La Libertad. Cajamarca departamento está conformado por trece provincias. (Ver Gráfico 1).

La economía de Cajamarca representa una fuente de riqueza importante para el país. Y así también el turismo y la cultura, el sector industrial, comercial y sobre todo el sector minero, que es la principal actividad económica gracias a la mina Yanacocha. La misma cuenta actualmente con un 52% de capitales de la compañía internacional Newmont Mining Corporation.

Como centro agroindustrial, Cajamarca también es importante. Desde 1940 produce lácteos, teniendo un gran aporte a mejorar las razas de ganado locales y con esto contribuye significativamente al desarrollo económico bancario de la región.

Entre los productos agrícolas con mayor producción en Cajamarca se pueden encontrar la papa, el trigo, la cebada, el maíz, el arroz, la caña de azúcar y el algodón, entre otros.

Aunque Cajamarca reúne todas las clases sociales, en los alrededores del supermercado se ubican, principalmente, familias pertenecientes a los NSE A y B. (Ver Gráfico 2).

En los últimos años, la ciudad se ha expandido de forma considerable. Ello debido a la continua inmigración de habitantes de las demás provincias del departamento, y de algunas ciudades de la selva como, por ejemplo, Chachapoyas. Motivo por el cual la población de la ciudad se ha incrementado casi ininterrumpidamente, pasando de tener casi 80 mil 930 habitantes en 1981 a alrededor de 283 mil 760 en el 2013, cuadruplicándose la cifra solo en 32 años.

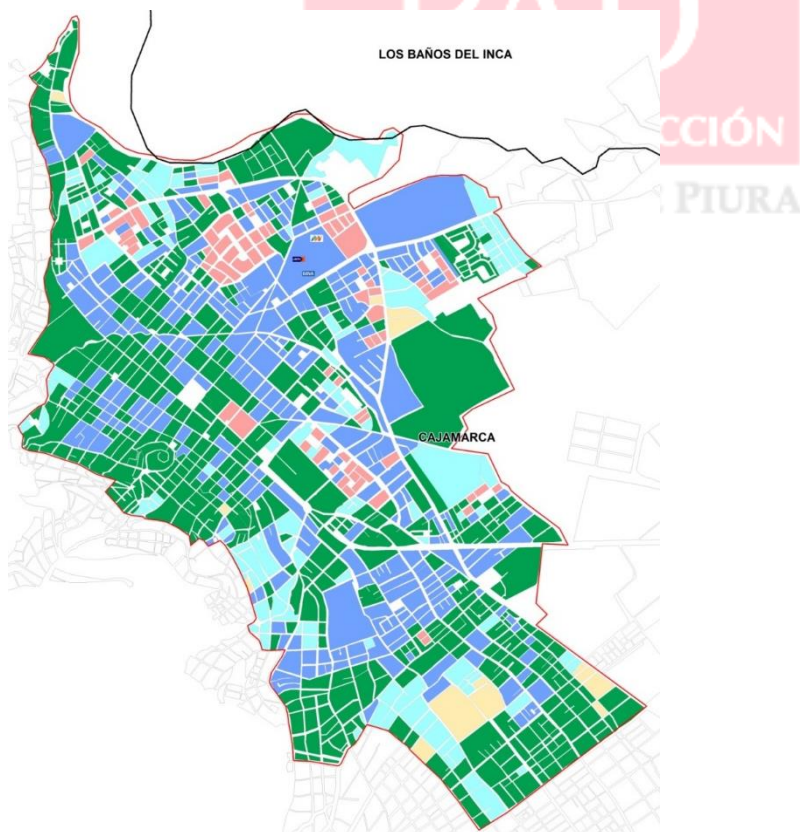
Si bien Cajamarca mantenía unos claros límites, el crecimiento de las poblaciones y del despliegue de infraestructura en la ciudad la ha puesto más en contacto con el distrito aledaño de Baños del Inca y con algunos centros poblados como Paríamarca, Aylambo, Iscoconga, Corisorgona, Santa Bárbara, Otuzco y Huambocancha.

Figura 2. Zonificación del departamento de Cajamarca



Fuente: Justmaps (2017a)

Figura 3. Nivel Socio Económico (NSE)



Fuente: Justmaps (2017b)

3.2.2. Valoración de características de las tarjetas de crédito

Para poder valorar las características de los productos financieros ofrecidos en Cajamarca, se hizo necesario el respaldo del estudio de mercado de la empresa Ipsos Apoyo (2012), con el fin de identificar los aspectos más relevantes y valorados por los clientes, su comportamiento respecto a estos y la percepción de la competencia. (Ver Anexo 1).

3.2.3. Características de la demanda

- Atributos de la tarjeta de crédito valorados por los clientes
Tomando como base los resultados de la encuesta, los clientes valoran como atributos principales de las tarjetas de crédito los costos asociados en el 21% de los casos, la confianza en la entidad emisora en el 13% y las facilidades de pago en el 13%. (Ver Anexo 2).
Es decir, los productos ofrecidos por el Banco Cencosud cumplen con los principales atributos valorados por los clientes potenciales. Además, los costos asociados guardan relación con los costos promedio del mercado, los productos están bajo el paraguas de una marca de prestigio regional y existen facilidades para realizar gestiones en la amplia red del *retail* a nivel nacional.
- Costumbres de uso
El 86% de las personas encuestadas utilizan las tarjetas de crédito en supermercados, el 63% en tiendas por departamento y el 53% en restaurantes. (Ver Anexo 3).
Es decir, los dos principales lugares de uso de la tarjeta de crédito son negocios asociados al negocio *retail* del mismo grupo económico.
- Frecuencia de asistencia a los supermercados de las personas de NSE A y NSE B
El 41% de las personas, sin importar su rango de edad, van al supermercado una vez por semana, otro 20% una vez cada quincena y el 100% al menos una vez al mes. Siendo el promedio 1,5 visitas a la semana (Ver Anexo 4).
En conclusión, el promedio de visitas a la semana es de 1,5 veces, lo cual coincide con el promedio nacional de visitas a supermercados del Grupo Cencosud.
- Medio de pago utilizado en el supermercado
Primordialmente el medio de pago utilizado es efectivo en el 54% de los casos, el pago con tarjeta bancaria, comercial o débito es 46%. Adicionalmente, el 66% de los encuestados utilizan su tarjeta de crédito solo en algunas oportunidades. (Ver Anexo 5).
Ello demuestra que existe una gran oportunidad de captar a los clientes que utilizan principalmente el efectivo como medio de pago, para impulsar el uso frecuente de las tarjetas de crédito en los bancarizados.
- Percepción de beneficios de una tarjeta comercial
Tomando como base los resultados de la encuesta, los beneficios comparativos de una tarjeta de crédito con respecto a otras son primordialmente la facilidad de

pago para el 42% de los encuestados, obtener premios por puntualidad en los pagos para el 32% y el incremento de línea de crédito por buen comportamiento o mayor tiempo de permanencia para el 24% (Ver Anexo 6).

Dentro de los beneficios que no son valorados por los clientes potenciales de Cajamarca figuran las promociones y descuentos que se hacen en conjunto con el *retail*. Por ello, se podría hablar de una oportunidad para explorar y potenciar este beneficio, que es uno de los principales atributos de la tarjeta de crédito Cencosud, destacando la facilidad de pago como una de las características principales de la tarjeta. Además, comunicando que gracias a la gran cantidad de cajeros corresponsales y dentro de su paquete de beneficios se ofrecen premios por puntualidad en pagos.

3.3. Análisis de oferta

3.3.1. Competidores

Se consideran competidores directos a entidades financieras que brindan crédito de consumo y están asociadas a un negocio *retail*. En Cajamarca se encuentran las siguientes:

- Banco Ripley
- Banco Falabella
- Financiera Uno
- Crediscotia

Adicionalmente, se considera competencia indirecta a empresas que brindan créditos de consumo. En general, son los bancos tradicionales con presencia en Cajamarca:

- Banco de Crédito
- BBVA
- Interbank
- Scotiabank
- Banco de la Nación

3.3.2. Productos ofrecidos

Una práctica regular en la apertura de operaciones en nuevas ciudades es la de ofrecer una cartera de productos limitada. Específicamente, se intenta dirigir todos los esfuerzos a posicionar la tarjeta de crédito como producto principal y ofrecer productos complementarios como seguros asociados a la tarjeta, que ayudan a la rentabilidad de las operaciones.

Las tarjetas de crédito asociadas a *retail* son:

- Banco Ripley – Tarjeta Ripley

- Banco Falabella – Tarjeta CMR
- Financiera Uno – Tarjeta Oh!
- Crediscotia – Tarjeta Única

3.3.3. Percepción de los Clientes respecto a la oferta actual

- **Recordación de marca**

Según el estudio de Brand & Promo Track, de la empresa CCR realizado en octubre de 2011 a nivel nacional, la recordación de tarjetas de crédito de este sector posiciona a Banco Cencosud con la mayor recordación (47%), seguida por la tarjeta CMR con 20%, la tarjeta Vea con 14% y tarjeta Ripley con el 8%.

Dentro de las tarjetas que pueden ser usadas en supermercados, la del Banco Cencosud tiene un 81% de recordación seguida por la CMR con 59%, la tarjeta Vea con 47% y la de Ripley con 42%.

En conclusión, el Banco Cencosud cuenta con una alta recordación de marca a nivel nacional, lo cual facilita el ingreso a una plaza nueva.

- **Promociones y descuentos**

Según los resultados de la encuesta de Ipsos Apoyo acerca de las tarjetas de crédito comerciales, realizada en Cajamarca en el 2012; sin importar el emisor de la tarjeta, la promoción más valorada es el descuento por compra, seguido muy de cerca por “conseguir el mejor precio con la tarjeta”, y muy de lejos por acumulación de puntos y obtención de regalos. (Ver Anexo 7).

En conclusión, uno de los principales atributos de la tarjeta del Banco Cencosud es el de otorgar promociones y descuentos en las tiendas *retail* del grupo.

3.3.4. Nivel de Bancarización

El artículo “Equifax: en el país existen 10 provincias con potencial de bancarización” (28 de octubre de 2013) menciona que a nivel nacional “existen diez millones de personas fuera del sistema financiero formal, de los cuales 0.8 millones tienen alto potencial de ser bancarizados debido a su situación laboral (dependientes), y 1.7 millones son emprendedores que requieren de capital de trabajo para crecer” (párr. 7). En este contexto, Cajamarca se ubica “entre las diez plazas con mayor potencial de bancarización en el país.” (párr. 1).

3.4. Análisis de propuesta de valor

El incursionar en una nueva plaza como Cajamarca implica analizar si las características de los productos a ofrecer satisfacen las necesidades de los clientes potenciales.

Como las características del producto ya están definidas, a Cajamarca se iría con productos que ya existen. Se debe tomar en cuenta aquellos atributos y productos de la oferta actual que son valorados por los clientes, con el fin de encontrar fuentes de

diferenciación frente a los competidores que ayuden a captar clientes de manera más eficiente.

3.4.1. Productos a ofrecer

Por definición estratégica del negocio, los productos ofrecidos en las nuevas operaciones son la tarjeta de crédito y los seguros asociados a la misma. La inclusión de otros productos depende de la potencialidad de la plaza y corresponde a otro análisis. Para este caso específico, los productos que se ofrecerán en Cajamarca son la tarjeta de crédito y los seguros asociados.

3.4.2. Mercado objetivo

El Banco Cencosud busca ingresar al mercado de Cajamarca con su tarjeta de crédito. Al ser este parte de un grupo de *retail* consolidado en el mercado peruano, el segmento de mercado al que se dirige es el mismo que el del *retail* asociado, un sector transversal a todos los niveles socioeconómicos.

3.4.3. Propuesta de valor

Se analizó, en primer lugar, la marca “Cencosud”, y se corroboró su alta recordación y buen posicionamiento en el mercado peruano, factores altamente valorados por los clientes, quienes reconocen al Grupo Cencosud como un conjunto de empresas sólido.

Al tener un público objetivo transversal a todos los NSE, es importante presentar formatos distintos de acuerdo a las expectativas y particularidades de cada grupo de clientes. En consecuencia, el Banco Cencosud podría activar la diversificación de su oferta en este mercado, a fin de no ofrecer solo la tarjeta clásica y *gold*.

Las prestaciones principales de la tarjeta del Banco Cencosud son coincidentes con los atributos valorados por los clientes potenciales. Además, existe un gran acceso a puntos de pago gracias a los cajeros corresponsales, y dentro de sus beneficios se otorgan premios a los clientes que pagan puntualmente sus recibos, promociones y descuentos diferenciales en el supermercado y en la tienda por departamentos del grupo.

Finalmente, la tarjeta Cencosud es abierta, es decir, no solo se puede usar en las tiendas del Grupo Cencosud, sino en cualquier lugar que tenga el logo de Visa o MasterCard, según sea el caso.

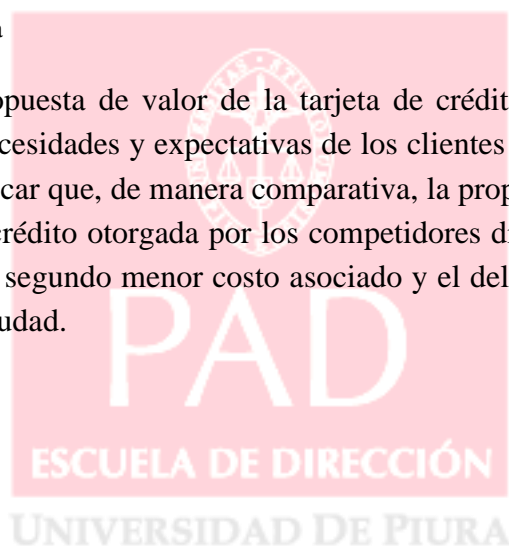
Por estrategia de empresa, el Banco Cencosud ha definido que su costo total de cara a los clientes esté siempre entre los costos totales de las tarjetas CMR y Ripley, siendo la primera por general la más barata de la banca *retail*.

Tabla 1. Percepción de los clientes sobre tarjetas de crédito

	Análisis	CMR	Cencosud	Ripley	Oh	Única
Costos	TCEA	107%	114.5%	115.7%	126.7%	126.7%
Prestaciones	Facilidad de Pago	+	+	+	+	+
	Promociones y Dctos	+++	++	+	+++	+
	Lugares de Uso	+	+	+	+	+
Diseño	Tarjeta Clásica	Si	Si	Si	Si	Si
	Tarjeta Gold		Si	Si		
	Tarjeta Platino	Si		Si		
	Tarjeta Signature					
	Tarjeta Infinite					
	Tarjeta Black					
Tiempo	Tiempo de Entrega 30-45"	+	+	+	+	+
	Retail Asociado	CMR	Cencosud	Ripley	Oh	Única
Promociones y Descuentos	Supermercados	Si	Si		Si	
	Tienda x Departamento	Si	Si	Si	Si	
	Mejoramiento del Hogar	Si			Si	
	Otras (tiendas especialistas)					Si

Fuente: elaboración propia

En conclusión, la propuesta de valor de la tarjeta de crédito del Banco Cencosud es compatible con las necesidades y expectativas de los clientes potenciales de Cajamarca. Y, es importante recalcar que, de manera comparativa, la propuesta brindada es superior frente a la tarjeta de crédito otorgada por los competidores directos, siendo el principal atributo el de tener el segundo menor costo asociado y el del buen posicionamiento del supermercado en la ciudad.



CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

En el análisis que se realiza a continuación utilizamos premisas que, en muchos casos, son estándares usados por el banco y, en otros, son indicadores que se han calculado para poder construir un estado de resultados a cinco años.

En este análisis, podemos evaluar si es rentable o no para el banco abrir esta nueva agencia, pues probablemente la decisión de abrir la agencia no será únicamente basada en criterios económicos, sino estratégicos. Ante ello, se debe medir el impacto que tiene en el resultado de la compañía la inauguración del banco en una plaza, o ver la forma de compartir los principales gastos.

4.1. Venta e ingresos proyectados

El principal generador de ingresos de una agencia bancaria como el Banco Cencosud es el número de tarjetas de crédito captadas. De esta manera, para estimar la proyección de ingresos es necesario calcular, en primer lugar, el número de tarjetas a colocar por periodo de tiempo.

Como se había mencionado anteriormente, la decisión de apertura de una agencia bancaria para el caso Cencosud, se da cuando el *retail* ya tiene una tienda en operación y solicita acompañarlo; o, en su defecto, cuando se ingresa de forma simultánea con el supermercado a una nueva plaza.

4.1.1. Proyección de captación de tarjetas

En función a la información histórica de facturación de una tienda *retail* y de captación de tarjetas en un mismo periodo, hemos determinado un factor que nos permite proyectar la cantidad de tarjetas mensuales durante el primer año de operación de una agencia bancaria.

Adicionalmente, hemos clasificado las tiendas existentes por nivel de facturación, con el fin de hacer más sencillo el cálculo de tarjetas a captar para una tienda nueva.

Tabla 2. Clasificación de las tiendas por nivel de facturación

Volumen de venta de Tienda al mes	Ticket promedio de tienda	Número de Transacciones	Visitas por persona al mes	Número de clientes	Coefficiente de Captación	Estimado de Tarjetas a captar en 1er año (mes)
S/. 100,000	S/. 108	926	1.5	617	3.2%	20
S/. 400,000	S/. 108	3,704	1.5	2469	3.2%	80
S/. 500,000	S/. 108	4,630	1.5	3086	3.2%	100
S/. 1,000,000	S/. 108	9,259	1.5	6173	3.2%	200
S/. 3,000,000	S/. 108	27,778	1.5	18519	3.2%	600
S/. 6,000,000	S/. 108	55,556	1.5	37037	3.2%	1200
S/. 8,000,000	S/. 108	74,074	1.5	49383	3.2%	1600

Fuente: elaboración propia

La tienda actual en Cajamarca tiene un volumen promedio de ventas mensual de S/. 500,000, visitas de 1,5 veces por persona al mes y un factor de 3,2%, que aplica para proyectar la captación en el primer año de apertura de agencia en Cajamarca. La proyección de ventas sería de 1,200 tarjetas en el año cero.

4.1.2. Proyección de crecimiento anual

Sobre la base del número de tarjetas al finalizar el año cero (1,200 tarjetas), se aplica un factor de crecimiento tomando en cuenta datos históricos. Este factor es de 150% para el 1er año, 70% para el 2do año, 10% el 3er año, 7.5% el 4to año y 5% en adelante; del parque de tarjetas habilitadas en Cajamarca.

Tabla 3. Crecimiento anual proyectado

	<u>Año 0</u>	<u>1er año</u>	<u>2do año</u>	<u>3er año</u>	<u>4to año</u>	<u>5to año</u>
Nro. de Tarjetas	1,200	3,000	5,100	5,610	6,030	6,332

Fuente: elaboración propia

Estos porcentajes de crecimiento anual son estándares utilizados por el banco para la proyección de colocaciones de tarjetas en nuevas plazas y están basadas en experiencias pasadas.

4.1.3. Venta de seguros complementarios

Los seguros asociados no serán considerados como parte de la proyección de ingresos, por política del banco; dado que los resultados deben lograrse únicamente con el producto de tarjeta de crédito.

4.1.4. Ingresos por ventas

Con los datos obtenidos del número de tarjetas habilitadas en Cajamarca, se proyectan los ingresos tomando como base los indicadores propios del banco, los cuales se indican en el cuadro de proyección de venta, ingresos y gastos. (Ver Anexo 8).

4.2. Inversión Inicial

Una agencia ubicada en una tienda de las mismas características que la de Cajamarca y que captará los volúmenes de tarjetas antes indicados, regularmente opera con 4 posiciones de asesores, por lo que para este caso se ha tomado ese número para el inicio de las operaciones.

Habiendo validado que el espacio disponible en la tienda es suficiente para ubicar estas 4 posiciones necesarias, la inversión inicial de la implementación del local que implica mobiliario; equipos electrónicos, de cómputo, y seguridad, asciende a S/. 73,515.00.

Tabla 4. Inversión inicial de mobiliario

Detalle	Monto S/.
Mobiliario y equipos	7,933
Adecuación de local	35,000
Caja Fuerte	4,000
Caja Buzón	11,760
Pin Pad	3,046
Contador de Billetes	1,848
Impresoras NCR para cajas	7,480
Triturador de papel	2,235
Cajas metálicas	213
Total S/.:	73,515

Fuente: elaboración propia

4.3. Costo de fondos

El Banco Cencosud tiene un costo de 7,5% asociado a la obtención de fondos para sus operaciones financieras, es decir, el costo de fondos que se debe contemplar en los estados de resultados es de 7,5%.

4.4. Costo de riesgo

Este costo permite cubrir los gastos ocasionados por la morosidad de algunos clientes. El factor utilizado dentro del análisis es de 5% del saldo de cartera. Se utiliza este factor de 5% que es relativamente bajo para los estándares del banco, debido a que al cabo de los 5 años se considera que la cartera es aún joven y ese factor aplicado está dentro del histórico de los clientes del banco.

4.5. Gastos operacionales

Los gastos relacionados a la operación de la agencia bancaria han sido clasificados de la siguiente manera:

4.5.1. Remuneraciones

Son los costos anuales de planilla de las personas de atención al público, captación y back office. De acuerdo al tamaño de la agencia a implementar, para el primer año se estima contar con 4 posiciones de atención al público, y en lo referido a la fuerza de captación esta es variable. Por estándares del banco el costo de remuneración anual está alrededor del 5% de la facturación.

4.5.2. Marketing

Existe un presupuesto centralizado de marketing que soporta la publicidad de manera transversal en todo lo relacionado a la recordación de marca; y un presupuesto destinado para promociones que se hace en conjunto con el *retail*. Sin embargo, de manera local en Cajamarca es necesario tener una partida, que según el estándar del banco asciende a 1% de la facturación.

4.5.3. Otros gastos operativos

Se incluyen gastos generales (luz, agua, teléfono, arbitrios y otros), alquiler del local y los equipos electrónicos necesarios para la operación de la agencia. Por estándares del banco, el costo de otros gastos es de 1% de la facturación.

4.5.4. Amortización y depreciación

La inversión inicial en la implementación de la oficina se deprecia en este proyecto en 3 años, que es la cantidad de años en que el banco espera recuperar su inversión.

4.5.5. Remodelaciones

Se define una partida para refacciones pequeñas y una refacción mayor en el año 2. Este último es el estándar de gastos de mantenimiento del banco en una agencia de las mismas características.

4.6. Resultados económicos y financieros

Para proyectar el estado de resultados de los próximos 5 años, se ha utilizado ratios de actividad que están basados en datos históricos que regularmente usa el banco en la evaluación de sus proyectos.

Estos ratios nos permiten proyectar el volumen de operación y los costos asociados. (Ver Anexo 08).

Con esta proyección de estado de resultados y con la tasa de descuento de 10% (mínima aceptada por el banco WACC) y la premisa de recupero de la inversión en un horizonte máximo de 3 años, se calculan los principales indicadores financieros. En un periodo de cinco años, da como resultado un valor actual neto de S/.406 mil y una TIR de 64%. El tiempo de recupero máximo de la inversión se da en el año 02. (Ver Anexo 09).

Con estos resultados, el proyecto es viable económicamente, los flujos son crecientes en el tiempo y sobrepasan la tasa mínima esperada por el banco para proyectos de inversión (10%).

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente proyecto nos lleva a conclusiones generales respecto a la aplicación o no de este modelo, así como a conclusiones específicas que están ligadas al desarrollo del caso concreto de Cajamarca.

Conclusiones generales

- Se ratifica que es importante hacer un análisis propio del banco respecto a las necesidades específicas de los clientes potenciales en la zona elegida, con el fin de conocer si estas necesidades serán satisfechas con nuestra propuesta de valor.
- Es imprescindible realizar un análisis económico financiero por lo menos a los 3 años (tiempo máximo en el que el banco solicita la recuperación de la inversión), que nos permita identificar que tanto valor genera esta agencia para los propios objetivos del banco. Ello, porque puede ser que no esté siendo rentable para el banco, pero sí para el grupo. En este caso la decisión podría ser negociada con subvenciones o ayudas económicas por parte del *retail*.
- Los ratios de actividad que son base de la proyección del estado de resultados deben ser monitoreados mensualmente, ya que, de no lograr los objetivos, se compromete sustancialmente el recupero de la inversión.
- Luego de evaluar los resultados económicos, en caso exista una desviación negativa respecto al presupuesto inicial y habiendo ejecutado acciones comerciales que mitiguen este impacto, se debe tomar la decisión de retirarse de la plaza o continuar con una negociación de por medio con el *retail*. Es importante evaluar otros criterios, tales como la imagen ante los clientes, la reputación, el servicio al cliente, y el riesgo de cobranza; y no únicamente el económico.

Conclusiones específicas

Nuestra propuesta de valor es compatible con las necesidades específicas de los usuarios analizadas en los capítulos anteriores. El resultado financiero de la recuperación de la inversión en los tiempos y tasa mínima esperada, cumplen con las expectativas de inversión del Banco Cencosud. Si bien es cierto, la conclusión de este proceso de análisis es implementar la oficina en la ciudad de Cajamarca, no es posible dejar de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La tasa de morosidad promedio de los clientes del Banco Cencosud es 19%, sin embargo, al ser Cajamarca una plaza nueva, la tasa de morosidad estimada para este proyecto es de 5% (tasa de morosidad histórica en el banco para carteras nuevas). Este indicador debe ser monitoreado mensualmente, ya que al tener resultados reales superiores al 5% de morosidad, cambia sustancialmente los resultados de la agencia.

- La captación de tarjetas en Cajamarca se ha definido en función a la aplicación de un factor sobre las ventas de la tienda *retail*. Al ser este factor un promedio de captación en tiendas con el mismo nivel de ventas, es importante monitorear este indicador mensualmente. En caso de que los resultados de captación estén por debajo del objetivo presupuestado, se deben desplegar acciones comerciales y de marketing que no afecten el presupuesto de la agencia de Cajamarca, sino que se ejecuten con el presupuesto centralizado.
- El crecimiento de Cajamarca es bastante sostenido y la proyección para los siguientes años es alentadora gracias al ingreso de nuevos proyectos mineros. Debemos tomar en cuenta que el entorno puede cambiar y el análisis económico que fue inicialmente la base de la decisión, puede dar resultados negativos.
- En caso de cambios en el entorno, debemos tener planes de contingencia que nos ayuden a minimizar o cerrar operaciones, tomando en cuenta, indefectiblemente, que los clientes captados no se pueden quedar sin oficinas donde puedan ser atendidos y realizar sus transacciones.
- Otro punto importante a tomar en cuenta es que el Grupo Cencosud tiene distintas líneas de negocio -supermercados y tiendas por departamentos- donde cada una tiene sus propios objetivos. Como resultado de ello, cada línea de negocio presiona al banco para la apertura de nuevas agencias bancarias, y el problema surge cuando estas agencias bancarias no generan rentabilidad y solo ingresan o se mantienen en las plazas únicamente por la presión del *retail*.

Los 4 indicadores de gestión claves a medir son los siguientes

- Volumen de captación de tarjetas acumulado, es decir cantidad de tarjetas captadas mensualmente versus la cantidad de tarjetas canceladas. Estas últimas no deben pasar el 1% de la cartera total.
- Volumen de colocación de créditos asociados a las tarjetas, cuyo indicador es importante porque no solo genera margen por la venta del *retail*, sino también a nivel del crédito reflejado en los ingresos financieros.
- La venta de seguros, como es el caso del seguro de protección de tarjeta, desgravamen, garantía extendida u otros. Estos productos ayudan a la rentabilidad de la agencia y deben ser incluidos en Cajamarca en una siguiente etapa.
- La rotación de personal no debe exceder el 5% mensual. Esta medición ayuda a que los gerentes de área y tienda se preocupen por los colaboradores a cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Cencosud. (2017a). *Nuestra misión*. Recuperado de <https://momentosbancocencosud.pe/conocenos/nuestra-mision/>
- Banco Cencosud. (2017b). *Nuestra visión*. Recuperado de <https://momentosbancocencosud.pe/conocenos/nuestra-vision/>
- Cencosud. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cencosud>
- Cencosud. (2017). *Nuestra Empresa*. Recuperado de <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa/>
- Estos son los planes de Cencosud para elevar sus ventas en la región. (12 de abril de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/planes-cencosud-aliviar-arcas-region/>
- Equifax: en el país existen 10 provincias con potencial de bancarización. (28 de octubre de 2013). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/equifax-pais-existen-10-provincias-potencial-bancarizacion-51490-noticia/>
- Ipsos Apoyo. (2012). *Estudio tarjetas de crédito comerciales*. Lima, Perú: Autor.
- Justmaps. (2017a). Zonificación del departamento de Cajamarca, Perú [mapa político]. Recuperado de <http://es.justmaps.org/mapas/latinoamerica/peru/cajamarca.asp>
- Justmaps. (2017b). Nivel Socio Económico de Cajamarca, Perú. [mapa demográfico]. Recuperado de <http://es.justmaps.org/mapas/latinoamerica/peru/cajamarca>
- Montero, R. (2015). *Disponibilidad y obtención del crédito de las PYME: evidencia del mercado peruano* (Tesis doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España). Recuperada de <https://tdx.cat/bitstream/handle/10803/299804/TREMF1de1.pdf?cv=1&sequence=1>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica de Estudio de Mercado

Universo:

Se realizaron 402 casos en la ciudad de Cajamarca. Se entrevistaron individuos tarjetahabientes de ambos sexos, de 21 a 65 años y NSE A, B y C.

Muestra:

Total $e=\pm 3,26\%$. Error muestral (e) calculado para el supuesto más desfavorable, en el supuesto de una variable dicotómica idénticamente distribuida $p=q=50\%$ (máxima varianza), para un nivel de confianza del 95%.

Metodología:

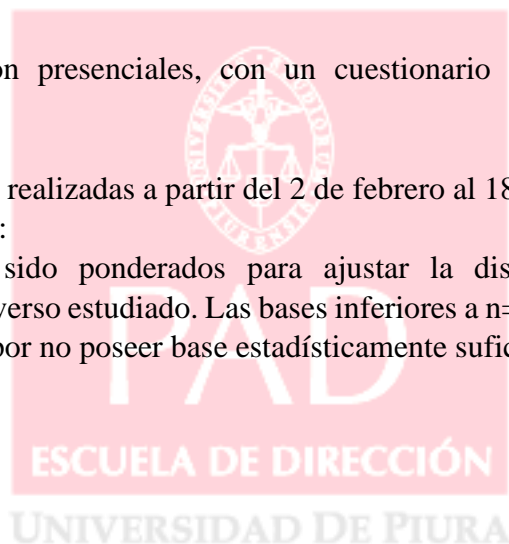
Las entrevistas fueron presenciales, con un cuestionario semiestructurado de 8/12 minutos.

Trabajo de Campo:

Las entrevistas fueron realizadas a partir del 2 de febrero al 18 de Julio de 2012.

Distribución Muestral:

Los resultados han sido ponderados para ajustar la distribución muestral a las características del universo estudiado. Las bases inferiores a $n=40$ deben ser consideradas a modo de tendencia por no poseer base estadísticamente suficiente para el análisis.



Anexo 2. Razón principal de elección de tarjeta principal

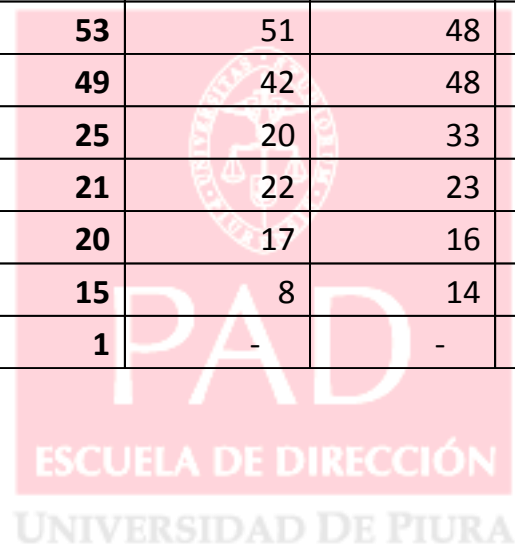
Principales Respuestas	Total	Ripley	CMR	BCP	Interbank	Plaza Vea	Scotiabank	Sin Tarjeta
Por los costos en general	21%	14%	19%	27%	17%	30%	23%	
Me da confianza	13%	17%	16%	23%	3%	5%	10%	
Facilidades de pago	13%	12%	11%	8%	18%	11%	23%	
Por el Servicio	13%	7%	16%	10%	15%	20%	20%	
Más antigua que tengo	12%	14%	16%	19%	6%	9%	5%	
Costumbre	12%	19%	3%	9%	19%	13%	8%	
Sistema de acumulación de puntos	7%	8%	11%	1%	5%	2%	3%	
Promociones	2%	0%	5%	0%	3%	6%	0%	
Aceptada en muchos establecimientos	2%	2%	0%	0%	9%	0%	0%	
Me dieron mejor línea de crédito	1%	0%	0%	0%	3%	0%	8%	
Los intereses son bajos	1%	0%	3%	0%	1%	2%	0%	
Otros	3%	7%	0%	3%	1%	2%	0%	
Clientes Encuestados	402	93	70	52	47	30	17	93

Fuente: Ipsos Apoyo (2012)

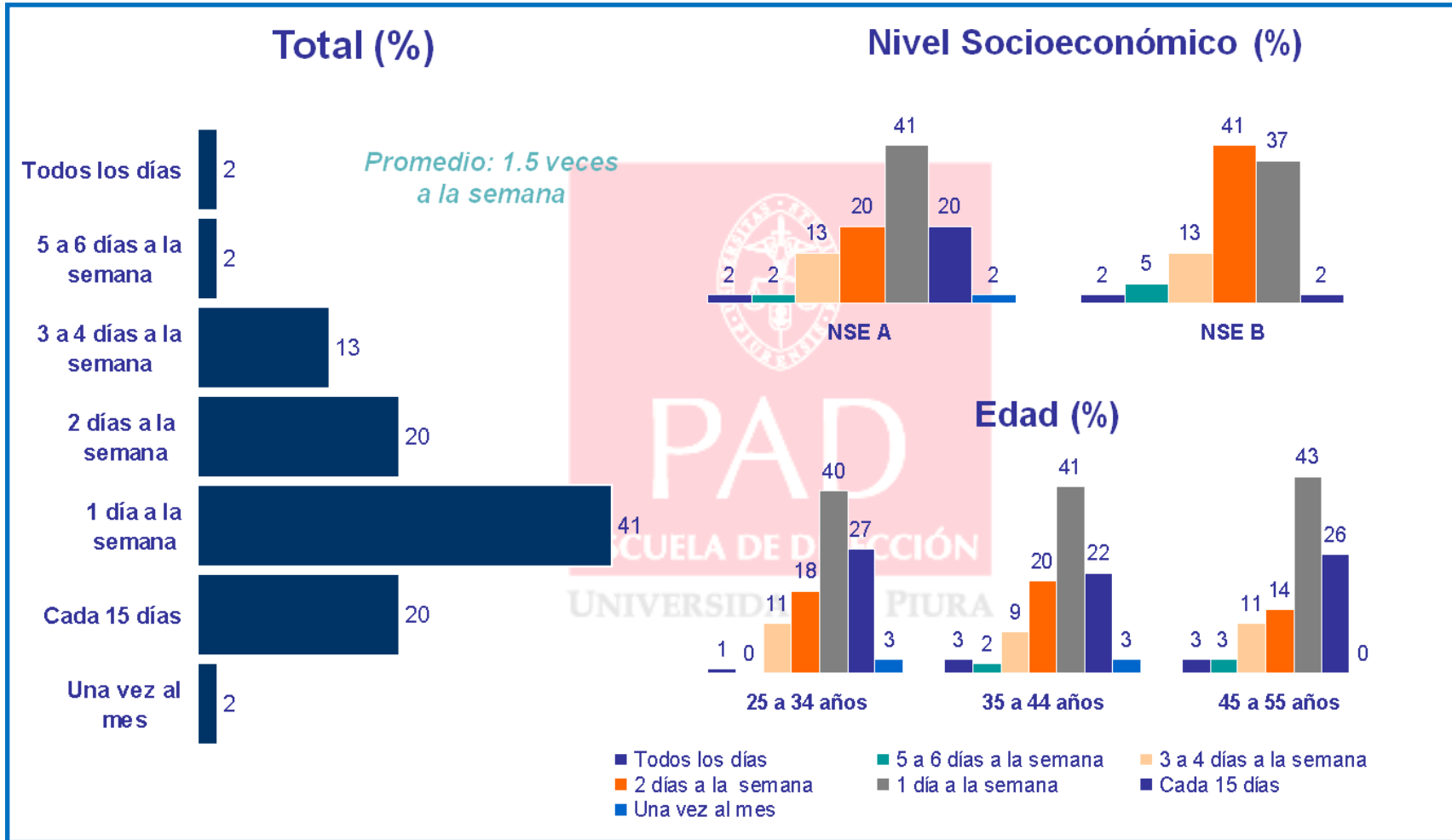
Anexo 3. Lugares donde el Cliente usa su Tarjeta Principal

Principales Respuestas	Total	Ripley	CMR	BCP	Interbank	Plaza Ve	Scotiabank
Supermercados	86	86	87	85	87	87	90
Tiendas por departamentos	63	73	70	76	71	32	49
Restaurantes	53	51	48	51	67	46	59
Farmacias	49	42	48	44	56	50	67
Lugares de entretenimiento	25	20	33	27	21	26	18
Tiendas de mejoramiento del hogar	21	22	23	26	24	9	10
Grifos	20	17	16	26	26	9	26
Clínicas	15	8	14	21	20	17	13
Otros	1	-	-	6	3	-	-

Fuente: Ipsos Apoyo (2012)



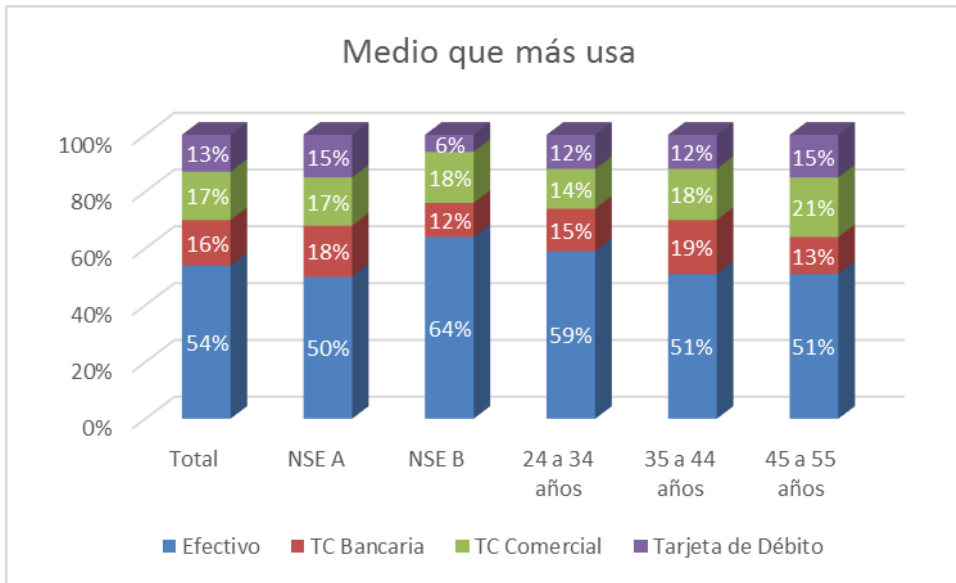
Anexo 4. Frecuencia de asistencia al supermercado



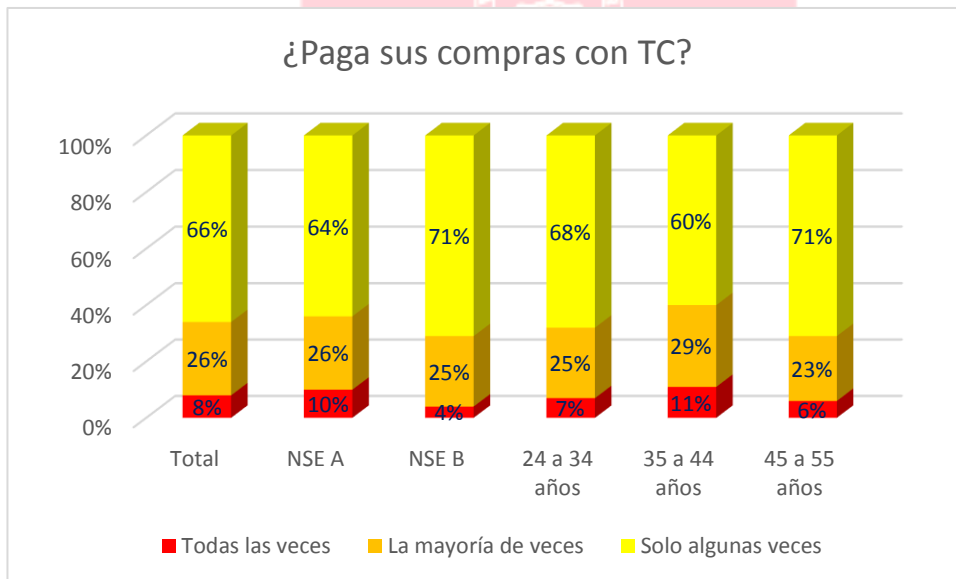
Nota: Total de Entrevistados (402)

Fuente: Ipsos Apoyo (2012)

Anexo 5. Medios de pago en supermercados



Nota: total de entrevistados (402)



Fuente: Ipsos Apoyo (2012)

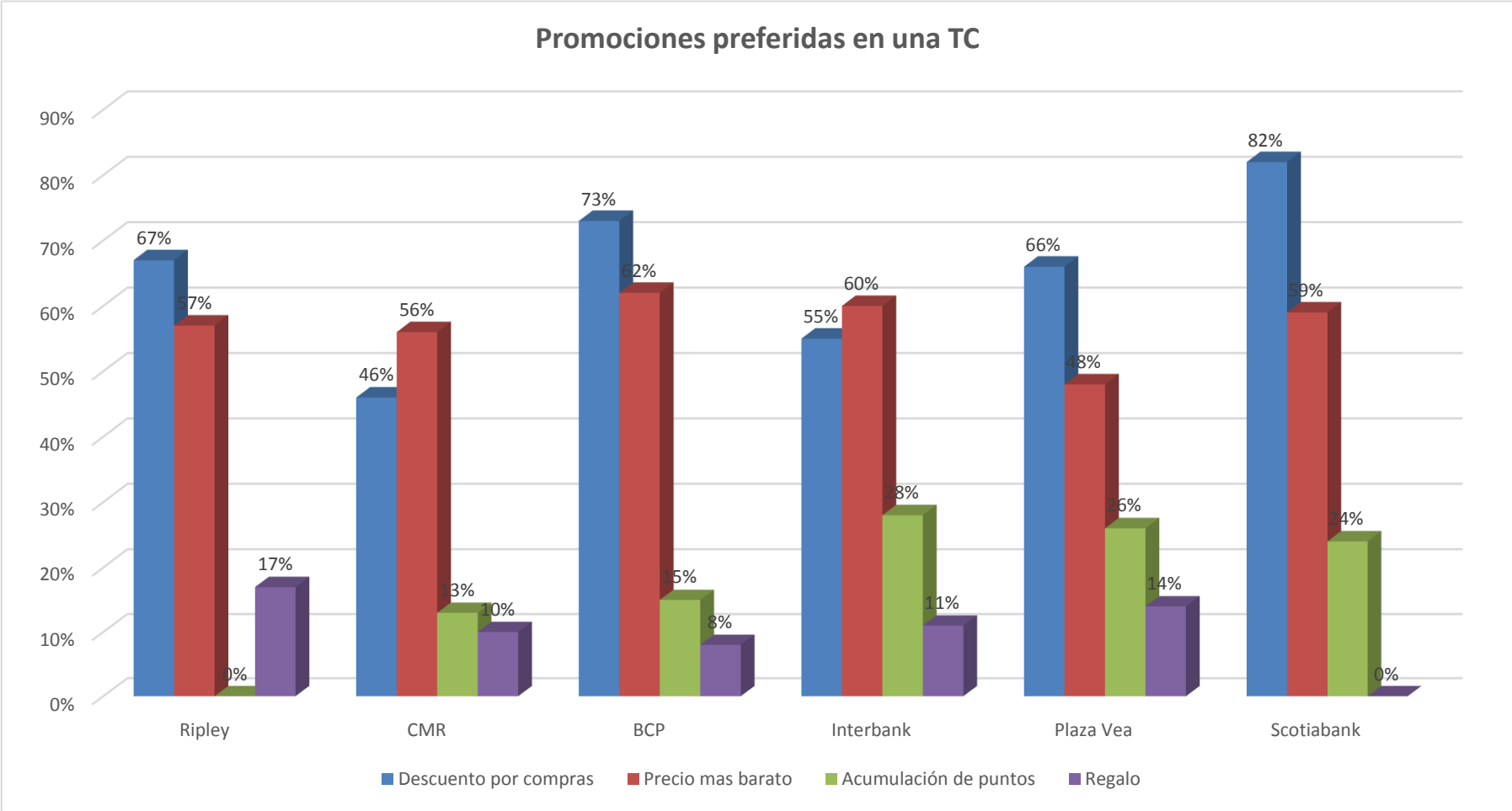
Anexo 6. Beneficios de las tarjetas comerciales

Principales Respuestas	Total	NSE A	NSE B	24 a 34 años	35 a 44 años	45 a 55 años	Tarjeta Principal en Supermercado	
							Comercial	Bancaria
Facilidades de pago	42%	40%	46%	45%	38%	44%	41%	43%
Premios por pago puntual	32%	27%	45%	33%	35%	28%	36%	26%
Incremento de la línea de crédito	24%	23%	26%	22%	26%	24%	27%	20%
Premios por uso	22%	25%	13%	20%	24%	21%	25%	17%
Ofrece financiamiento	10%	11%	9%	7%	16%	8%	9%	12%
Brinda información oportuna	10%	11%	6%	9%	7%	16%	8%	13%
Ofrece la posibilidad de obtener efectiv	9%	7%	17%	12%	6%	9%	9%	10%
Que cobren bajos intereses	8%	9%	5%	6%	9%	8%	9%	6%
Tener una relación personalizada	7%	7%	7%	5%	9%	7%	8%	6%
Permite usar medios electrónicos	5%	4%	5%	5%	5%	3%	2%	8%
Descuentos	4%	4%	0%	4%	3%	3%	3%	5%
Tener un sectorista/ejecutivo	3%	3%	4%	5%	3%	0%	3%	5%
Recordatorio por mensaje de teto (SMS)	2%	1%	3%	1%	2%	2%	1%	2%
Que no cobren mantenimiento/portes	1%	1%	2%	0%	2%	0%	0%	2%
Que den puntos	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%

Nota: Total de entrevistados (402)

Fuente: Ipsos Apoyo (2012)

Anexo 7. Promociones preferidas (%) en una Tarjeta de Crédito



Nota: Total de entrevistados (402)

Fuente: Ipsos Apoyo (2012)

Anexo 8. Proyección de venta, ingresos y gastos de la agencia de Cajamarca del Banco Cencosud

Los datos a continuación se mencionan y que constituyen los supuestos para estimar la cuenta de resultados, corresponden a promedios históricos que el banco maneja.

		Año 00 Mes 00		Año 01 Mes 12		Año 02 Mes 12		Año 03 Mes 12		Año 04 Mes 12		Año 05 Mes 12
Tarjetas Habilitadas		1,200	+150.0%	3,000	+70.0%	5,100	+10.0%	5,610	+7.5%	6,031	+5.0%	6,332
CANAL	DRIVER	Año 00		Año 01		Año 02		Año 03		Año 04		Año 05
Retail	Tarjetas c/ Consumo			30.0%	0	30.0%	0	30.0%	0	30.0%	0	30.0%
Retail	Tickets por Tarjeta			2.5	0	2.5	0	2.5	0	2.5	0	2.5
Retail	Ticket Promedio			100.0	0	100.0	0	100.0	0	100.0	0	100.0
Retail	Tasa Promedio			74.0%	0	74.0%	0	74.0%	0	74.0%	0	74.0%
Retail	Plazo Promedio			2.5	0	2.5	0	2.5	0	2.5	0	2.5
Efectivo	Tarjetas c/ Consumo			9.0%	0	9.0%	0	9.0%	0	9.0%	0	9.0%
Efectivo	Tickets por Tarjeta			1.5	0	1.5	0	1.5	0	1.5	0	1.5
Efectivo	Ticket Promedio			250.0	0	250.0	0	250.0	0	250.0	0	250.0
Efectivo	Tasa Promedio			79.0%	0	79.0%	0	79.0%	0	79.0%	0	79.0%
Efectivo	Plazo Promedio			6.0	0	6.0	0	6.0	0	6.0	0	6.0
Linea P.	Tarjetas c/ Consumo			2.0%	0	2.0%	0	2.0%	0	2.0%	0	2.0%
Linea P.	Tickets por Tarjeta			1.0	0	1.0	0	1.0	0	1.0	0	1.0
Linea P.	Ticket Promedio			1,200.0	0	1,200.0	0	1,200.0	0	1,200.0	0	1,200.0
Linea P.	Tasa Promedio			45.0%	0	45.0%	0	45.0%	0	45.0%	0	45.0%
Linea P.	Plazo Promedio			12.0	0	12.0	0	12.0	0	12.0	0	12.0
Riesgos	% Mora	0.0%		5.0%		5.0%		5.0%		5.0%		5.0%
Riesgos	% Cobertura	0.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%
Ingresos	Comisiones	0.0%		10.0%		10.0%		10.0%		10.0%		10.0%
Gastos	Costo de Fondos	0.0%		7.5%		7.5%		7.5%		7.5%		7.5%
Gastos	RRHH	2.0%		5.0%		5.0%		5.0%		5.0%		5.0%
Gastos	Gastos Operativos	1.0%		1.0%		1.0%		1.0%		1.0%		1.0%
Gastos	Marketing	0.0%		1.0%		1.0%		1.0%		1.0%		1.0%
Inversion Inicial S/.		73,515										
Tasa de Descuento		10.0%										

Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Estado de resultados proyectado de la agencia de Cajamarca

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación		S/. 3,345,300	S/. 6,451,650	S/. 8,530,515	S/. 9,271,857	S/. 9,847,159
Retail		S/. 1,890,000	S/. 3,645,000	S/. 4,819,500	S/. 5,238,338	S/. 5,563,367
Efectivo		S/. 850,500	S/. 1,640,250	S/. 2,168,775	S/. 2,357,252	S/. 2,503,515
Línea P.		S/. 604,800	S/. 1,166,400	S/. 1,542,240	S/. 1,676,268	S/. 1,780,277
Ingresos Financieros		S/. 428,673	S/. 826,727	S/. 1,093,117	S/. 1,188,114	S/. 1,261,834
Retail		S/. 144,082	S/. 277,872	S/. 367,408	S/. 399,338	S/. 424,116
Efectivo		S/. 153,962	S/. 296,926	S/. 392,602	S/. 426,721	S/. 453,198
Línea P.		S/. 130,630	S/. 251,929	S/. 333,107	S/. 362,055	S/. 384,520
Comisiones		S/. 42,867	S/. 82,673	S/. 109,312	S/. 118,811	S/. 126,183
Total Ingresos	S/. -	S/. 471,541	S/. 909,400	S/. 1,202,429	S/. 1,306,925	S/. 1,388,018
Costo de Fondos	S/. -	S/. 106,785	S/. 205,943	S/. 272,302	S/. 295,966	S/. 314,330
Retail		S/. 29,531	S/. 56,953	S/. 75,305	S/. 81,849	S/. 86,928
Efectivo		S/. 31,894	S/. 61,509	S/. 81,329	S/. 88,397	S/. 93,882
Línea P.		S/. 45,360	S/. 87,480	S/. 115,668	S/. 125,720	S/. 133,521
Costo de Riesgo		S/. 71,190	S/. 137,295	S/. 181,535	S/. 197,311	S/. 209,553
Retail		S/. 19,688	S/. 37,969	S/. 50,203	S/. 54,566	S/. 57,952
Efectivo		S/. 21,263	S/. 41,006	S/. 54,219	S/. 58,931	S/. 62,588
Línea P.		S/. 30,240	S/. 58,320	S/. 77,112	S/. 83,813	S/. 89,014
Gastos Operacionales	S/. 173,874	S/. 263,676	S/. 486,121	S/. 626,641	S/. 654,030	S/. 694,301
Remuneraciones	S/. 66,906	S/. 167,265	S/. 322,583	S/. 426,526	S/. 463,593	S/. 492,358
Marketing		S/. 33,453	S/. 64,517	S/. 85,305	S/. 92,719	S/. 98,472
Otros Gastos Operativos	S/. 33,453	S/. 33,453	S/. 64,517	S/. 85,305	S/. 92,719	S/. 98,472
Amortización Y Depreciación	S/. 73,515	S/. 24,505	S/. 24,505	S/. 24,505		
Remodelaciones		S/. 5,000	S/. 10,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000
Total Gastos	S/. 173,874	S/. 441,651	S/. 829,358	S/. 1,080,477	S/. 1,147,307	S/. 1,218,185
Resultado Operacional	-S/. 173,874	S/. 29,890	S/. 80,042	S/. 121,951	S/. 159,619	S/. 169,833
Impuesto a la Renta	S/. -	S/. 8,967	S/. 24,013	S/. 36,585	S/. 47,886	S/. 50,950
Utilidad Neta	-S/. 173,874	S/. 38,857	S/. 104,054	S/. 158,537	S/. 207,504	S/. 220,783
Flujo de Negocio	-S/. 173,874	S/. 63,362	S/. 128,559	S/. 183,042	S/. 207,504	S/. 220,783

Fuente: elaboración propia