



Banco del Sur

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

Angie Fiorella Macavilca Paredes
Astrid Elizabeth Natteri Kamiche

Asesor:
Mtr. Ian Sven Ríos Salas

Lima, noviembre de 2020

Resumen ejecutivo

En este trabajo se aborda la problemática relacionada con el caso del Banco del Sur, durante el inicio del proceso de adquisición por parte de una empresa internacional de mayor envergadura y con amplia experiencia en el rubro. Asimismo, se cuestiona la forma de proceder de los directivos frente a un acontecimiento de esta magnitud, la cual impacta en toda la organización.

El Banco del Sur estuvo inserto en un sector altamente competitivo y en crecimiento, en el que participó mediante la oferta de tarjetas de crédito para los clientes frecuentes de las empresas del Grupo del Sur, a quienes otorgaban, además, atractivos beneficios.

Como se aprecia en el desarrollo de este estudio, la empresa destacaba por su manera de motivar a sus colaboradores, lo que favorecía a un clima laboral positivo.

En este trabajo, se procede a realizar la descripción del sector, la empresa y las circunstancias de la venta; a continuación, se identifican los principales problemas y, por último, se plantean posibles respuestas a estos.

Entre las principales conclusiones, resalta particularmente el hecho de ser consecuente con la relevancia que se le da a las personas y la consideración hacia estas a la hora de tomar decisiones que las afectan.

Palabras clave: *personas; toma de decisiones; impacto; motivación; confianza*



Abstract

In the work carried out, the case of Banco del Sur is explained at the beginning of the acquisition process by a larger international company with more experience in the field. Likewise, it tries to question and resolve the way in which managers should act in the face of an event of this magnitude, which will undoubtedly impact the entire organization.

The company participated in a competitive and growing sector, by offering credit cards to frequent customers of the Group companies. Additionally, they gave them very attractive benefits.

As will be seen in the development of the work, the company stood out for the way to motivate its collaborators, favoring a positive work climate.

The research work will be addressed describing the sector, the company and the circumstances of the sale. Subsequently, the main problems will be identified and, finally, alternative solutions to them will be considered.

Among the main conclusions, it can be highlighted being consistent with focusing on people and taking them into account when making decisions that will affect them.

Keywords: *people; decision making; impact; motivation; confident*

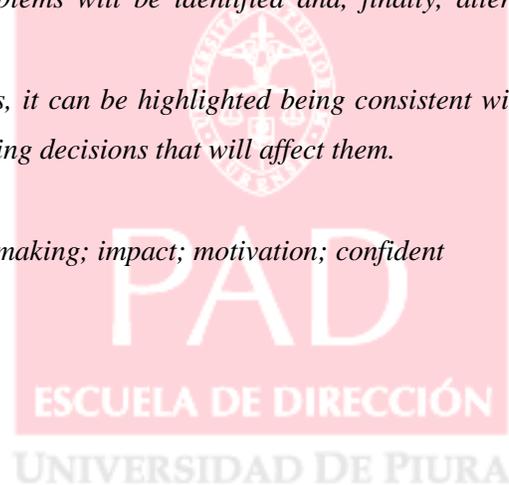


Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	iii
Abstract	v
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Capítulo 1: Banco del Sur	3
1.1.Sector y competencia	3
1.2. Mercado de tarjetas de tienda o retail.....	4
1.3. Historia del Grupo	6
1.4. La adquisición del Banco del Sur.....	7
1.5. Banco del Sur desde adentro	8
1.6. Las personas eran la prioridad.....	9
1.7. Los clientes para el Banco del Sur	12
Anexo 1. 17 % de hogares peruanos compraron con tarjetas de tienda en el último año	17
Anexo 2. Cronología	18
Anexo 3. Ranking de las mejores empresas para trabajar 2017.....	19
Anexo 4. Evolutivo de captación de clientes-Banca Retail	20
Anexo 5. Evolutivo de saldo en mora >30 días-Banca Retail.....	21
Anexo 6. Organigrama Banco del Sur	22
Anexo 7. Banco del Sur.....	23
Anexo 8. Competencias conductuales.....	24
Capítulo 2: Teaching Note	25
2.1.Enfoque del caso	25
2.2.Objetivos académicos.....	25
2.3.Análisis.....	26
2.3.1.Entorno externo	26
2.3.2.Sistema formal-eficacia.....	27
2.3.2.1.Estrategia.....	27
2.3.2.2.Sistemas de dirección y control	27
2.3.2.3.Estructura formal	28

2.3.3. Sistema espontáneo-atractividad.....	28
2.3.3.1. Saber distintivo	28
2.3.3.2. Estilos de dirección.....	29
2.3.3.3. Estructura real	29
2.3.4.1. Misión externa	30
2.3.4.2. Valores de la dirección.....	30
2.3.4.3. Misión interna	31
2.3.4.4. Entorno interno	31
2.4. Identificación de problemas	31
2.4.1. Problemas en el sistema formal-nivel de eficacia.....	31
2.4.2. Problemas en el sistema espontáneo-nivel de atractividad	32
2.4.3. Problemas en el sistema espontáneo-nivel de unidad	32
2.5. Preguntas sugeridas.....	33
2.6. Alternativas de solución y toma de decisiones.....	33
2.6.1. Las alternativas para el sistema formal-nivel de eficacia	33
2.6.2. Las alternativas para el sistema espontáneo-nivel de atractividad.....	33
2.6.3. Las alternativas para el sistema espontáneo-nivel de unidad.....	34
2.7. Evaluación de alternativas.....	34
2.8. Plan de acción.....	36
Conclusiones	39
Bibliografía.....	41

Índice de figuras

Figura 1. Herramienta Octógono.....	26
Figura 2. Alternativas para el sistema formal-nivel de eficacia.....	34
Figura 3. Alternativas para el sistema espontáneo-nivel de atractividad	35
Figura 4. Alternativas para el sistema espontáneo-nivel de unidad	35



Introducción

El caso se desarrolla en el 2018, cuando el sector *retail* mostraba un crecimiento debido a la apertura de nuevos establecimientos en Chile, Colombia y Perú, tales como supermercados y tiendas por departamento. De esta manera, se generó una oportunidad para que las empresas del sector financiero y de *retail* otorgaran facilidades de pago a través de tarjetas de crédito, lo cual permitía a los consumidores fraccionar sus deudas y contar con mayores posibilidades para mejorar su estilo de vida.

Se expondrá la situación de la venta del Banco del Sur, nombre ficticio elegido para salvaguardar la identidad y los datos reales de la compañía, que formaba parte del *holding* Grupo del Sur, así como el complicado escenario que tuvieron que enfrentar los directivos de la empresa al tener que compartir importante información con sus colaboradores. Con esta finalidad, se tratará sobre lo acontecido con Roy Quinteros —gerente comercial del Banco del Sur— y dos de sus mejores colaboradores, además de la veracidad de los comentarios sobre la venta de la compañía y los reclamos por el ocultamiento de esta noticia.

Capítulo 1: Banco del Sur

El 28 de octubre de 2018 Roy Quinteros, gerente comercial del Banco del Sur, se encontraba en casa, con su esposa y familiares cercanos, celebrando el cumpleaños de su único hijo. Las hermanas de Roy bromeaban con Bárbara, esposa de Roy, diciéndole que era un buen momento para que la familia creciera, a lo cual Bárbara asentía mirando con dulzura a Roy.

De pronto, el celular de Roy sonó, era Caterina, su mejor colaboradora desde hacía tres años, a quien le tenía mucho aprecio y respeto. Era poco frecuente que recibiera una llamada un día no laboral, por lo que decidió tomarla; pidió permiso y se retiró al jardín. Al otro lado de la línea, una Caterina ofuscada iniciaba así la conversación:

—Roy, disculpa que te llame hoy (domingo), pero me acabo de enterar de una noticia importante. Estoy bastante preocupada y necesito saber si es verdad.

—Caterina, tranquilízate, por favor. ¿Qué ha sucedido?

—Uno de mis tíos paternos es director en varias compañías y me ha comentado que la empresa ha sido vendida. ¿Tú ya lo sabías?, ¿cómo es posible que no me lo hayas dicho? Sabes que tengo varias obligaciones económicas, ¿perderemos nuestros trabajos?

A Roy se le hizo un nudo en la garganta y le propuso conversar con más calma el día siguiente en su oficina, necesitaba tiempo para pensar cómo afrontaría esto que hasta hacía pocas semanas sólo era un rumor y que ahora se había convertido en una realidad: la empresa había sido vendida. ¿Qué cambiaría en la compañía?, ¿Reemplazarían a toda la plana gerencial y las jefaturas?

1.1. Sector y competencia

A mediados de 2017, en el sector banca *retail* en Perú, existían 2.6 millones de personas (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018, comunicación personal). Con tarjetas; en promedio, el 69 % (1.8 millones) les daba uso a estas. Sin embargo, el 31 % restante tenía la tarjeta en sus

billetteras o guardada en un cajón sin uso.

El grupo de clientes que sí empleaba el producto, tenía un gasto promedio de S/3614 mensual. El mercado se valorizaba en S/6536 000 000 (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018, comunicación personal).

Almenara Consulting, consultora reconocida en Latinoamérica, luego de diversas encuestas a familias peruanas reveló que, en 2018, se había incrementado el uso de tarjetas de crédito y débito, principalmente en la adquisición de productos alimenticios, equipos electrónicos y diversos productos para el hogar, debido a las mayores facilidades para ingresar al sistema bancario. Los criterios de evaluación para la aprobación de una tarjeta de crédito eran menos estrictos que en el pasado, lo que incrementó la posibilidad de que quienes pertenecían a los niveles socioeconómicos C y D obtuvieran una tarjeta de crédito (“Más hogares peruanos”, 9 de mayo de 2018).

1.2. Mercado de tarjetas de tienda o *retail*

Dentro del portafolio de tarjetas, las que presentaron un despegue considerable fueron las tarjetas de crédito de tienda, aquellas asociadas a algún negocio como supermercados o tiendas por departamento (ver Anexo 1). Este grupo de tarjetas representaba el 65 % del total del mercado en número de plásticos, pero el 31 % en total de líneas de crédito y saldo (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018, comunicación personal).

Dentro del negocio de tarjetas de tienda, se encontraban las siguientes: Tarjeta CMR (Banco Falabella), Tarjeta Ripley (Banco Ripley), Tarjeta Oh! (Financiera Oh!) y Tarjeta del Sur (Banco del Sur). Cada una de ellas estaba asociada y aportaba beneficios en distintos negocios:

- Tarjeta CMR: Saga Falabella, Tottus, Sodimac, Maestro, entre otros.
- Tarjeta Ripley: Ripley.
- Tarjeta Oh: Oechsle, Plaza Veá, Promart, Inkafarma.
- Tarjeta del Sur: Wong, Metro y Paris.

De acuerdo con la investigación realizada por Almenara Consulting, en 2018, el 16.7 % de los hogares peruanos compró con tarjetas de tienda, en tanto que en 2017 lo hizo sólo el 14.1 % (“Más hogares peruanos”, 9 de mayo de 2018). Esta situación se debería a que los hogares estaban más bancarizados, además de que las tiendas por departamento y supermercados brindaban una variedad de ofertas y promociones atractivas para la economía de las personas y familias, con lo que se logró una creciente fidelización de sus productos y servicios.

Las tarjetas de tienda ofrecían grandes beneficios a los clientes, tales como cupones de descuento y recompensas que podrían ser aplicadas en sus siguientes compras, generando así un mayor acceso a nuevos productos.

Los especialistas recomendaban a los clientes que tuvieran dos o tres tarjetas como máximo, una de la misma entidad donde los clientes recibían su remuneración mensual, para evitar caer en mora, y una asociada a una tienda, para acceder a descuentos interesantes.

No obstante, las tarjetas de tienda presentaban ciertas desventajas, como tasas de interés más altas dentro del segmento de tarjetas de crédito y líneas de crédito bajas respecto de las tarjetas de banca tradicional, aunque se podrían incrementar en función de su uso. De otro lado, aún había desconocimiento en cuanto al alcance de las tarjetas de banca *retail*, por lo que su uso se limitaba a las tiendas del mismo Grupo (“Tarjetas de retail: ventajas y desventajas”, 12 de diciembre de 2018).

Evidentemente, este segmento de tarjetas atraía clientes con historial crediticio nulo o muy bajo, con lo que se generaba un alto nivel de morosidad, puesto que el cliente tenía que aprender a usar el producto, es decir, leer los estados de cuenta o entender conceptos como interés, comisiones, pago total y pago mínimo, etc.

En relación con la proyección de la banca *retail* en el Perú (“PBI crecerá 3,7 % en 2018”, 7 de setiembre de 2017), para algunas entidades esta apuntaría a un crecimiento, debido al dinamismo del consumo. Asimismo, se esperaba la recuperación de la demanda interna, lo cual implicaría una mejora en los niveles de empleo de las tarjetas.

Sin embargo, Banco Ripley y Banco Falabella probablemente presentarían un retroceso como consecuencia de la disminución en la apertura de nuevas tiendas, hecho que le restaría dinamismo a la expansión de sus colocaciones (Fernández, 26 de enero de 2020).

1.3. Historia del Grupo

El Banco del Sur era parte de Grupo del Sur, un conglomerado de empresas con presencia en América del Sur que se conformaba principalmente por supermercados, tiendas por departamento, bancos y operadores de tarjeta de crédito.

El Grupo del Sur inició sus operaciones durante los años cincuenta, cuando un inmigrante de origen alemán llegó a Chile y fundó el primer hipermercado del país. Años más tarde, hizo lo mismo en Argentina, Brasil, Colombia y Perú.

El despegue del Grupo del Sur se dio en 2003, cuando adquirieron la operación de una importante cadena de supermercados en Chile, la cual permitió que su participación en el mercado creciera de 7 % a 20 %. En otros países, el crecimiento se realizó mediante adquisiciones: almacenes Éxito, en Colombia; supermercados GBarbosa, en Brasil; y supermercados Wong y Metro, en Perú. En 2004, empezaron a cotizar en la bolsa. Las alianzas estratégicas que consiguieron entre estos países permitieron al Grupo del Sur acelerar su expansión internacional en 2007.

Asimismo, se identificó que el 50 % de los clientes pagaban sus compras en los supermercados o tiendas por departamento con tarjetas, ya sean de crédito o débito. Por esta razón, el Banco del Sur decidió complementar el negocio de tiendas por departamento y supermercados con la incursión de estas en el mundo de la banca/tarjetas de crédito, y de esta forma restarles participación a las tarjetas de otras entidades financieras (ver cronología en el Anexo 2).

En 2012, Derek Neumann, CEO del Grupo del Sur, conforme con la decisión de enfocarse en el negocio de supermercados, decidió comprar, en Colombia, Supermercados Cafetaleros por

un valor de USD 2600 000 000. Es necesario señalar que un gran porcentaje de esta operación fue financiada. Tres años más tarde, y al ver que el resultado de la inversión no era el esperado, y con una deuda bancaria bastante alta, tomó la decisión de vender algunas de sus compañías pertenecientes a los rubros ajenos a los supermercados, tales como banca y farmacia.

1.4. La adquisición del Banco del Sur

En 2016, Neumann puso a la venta el 51 % de las acciones de Banco del Sur en Perú. Dicha decisión se manejó con mucha discreción para evitar afectar los resultados de la compañía, ya que la noticia podría distraer a los colaboradores de sus funciones y objetivos. Hubo varias empresas y grupos interesados en la compra, pero quienes contaron con mayores probabilidades de éxito fueron el Banco Inglés y el Banco de Brasil. Ambos bancos tenían estrategias de crecimiento basadas en la adquisición de empresas más pequeñas, como lo habían demostrado en los últimos cinco años.

A finales de 2017, las negociaciones entre el Banco Inglés y Banco del Sur cada vez estuvieron más próximas a concretarse; habían transcurrido varios meses desde el primer acercamiento entre ellas.

La demora en el cierre de la negociación se debió a que el estudio realizado por el Banco Inglés colocaba al Banco del Sur en una buena posición; no obstante, los directores de la empresa en venta sostuvieron que la valorización realizada era mucho menor a la calculada por ellos, y solicitaron un mayor precio por la compra.

Luego de varios meses de negociación, a mediados de 2018, la venta del Banco del Sur al Banco Inglés ya era un hecho, llegaron a un buen acuerdo, de manera que solo era cuestión de meses para comunicar la noticia al mercado.

1.5. Banco del Sur desde adentro

En paralelo a las negociaciones entre estos dos bancos, en el Banco del Sur se respiraba un buen ambiente. Las diversas áreas mejoraron sus indicadores, el clima laboral era bueno y habían ganado el premio Great Place To Work (ver Anexo 3). De otro lado, el nivel de motivación y el trabajo en equipo eran parte de los comentarios durante las reuniones gerenciales que se realizaban cada mes. Los rumores de la venta de la compañía seguían presentes, pero ya no tenían la fuerza ni relevancia de los años anteriores, porque todo se quedaba en rumores, nada era concreto.

La empresa continuó enfocada en mejorar el estilo de vida de las familias, sobre todo de las que no accedieron a créditos previamente y requerían descuentos y facilidades de pago.

Los especialistas de Banco del Sur identificaron los productos que financiaban sus clientes y les brindaron ofertas muy atractivas para los de alto valor, como era el caso de los electrodomésticos. Al realizar este tipo de acciones, se cuidaba la morosidad de la cartera. El gerente de Analytics siempre decía: “El cliente que financia solo verduras y frutas no puede afrontar sus gastos mensuales, por ende, caerá en mora rápidamente; no es un cliente sano para nuestra cartera”.

Para el Banco del Sur, representaba una gran ventaja tener acceso a la información del programa de fidelización de las tiendas por departamentos y supermercados, puesto que les permitía estudiar mejor al cliente, saber qué compraba y en qué momentos. Esta data era útil para dirigir sus campañas. La estrategia, en ese entonces, consistía en enfocarse en clientes con *tickets* altos; de esta forma, el negocio garantizaba ingresos por varios meses.

Para motivar el uso del programa de fidelización, los clientes que usaban la tarjeta podrían duplicar los puntos acumulados obtenidos al momento de comprar. Es decir, si el cliente estaba afiliado al plan de fidelización del Grupo del Sur, acumulaba un punto por cada S/10 de consumo, ya sea en la tienda por departamento o en supermercados; pero, si compraba con la tarjeta de crédito del Banco del Sur, acumulaba dos puntos por el mismo consumo.

En octubre de 2018, los indicadores del negocio mostraron varios meses consecutivos de buenos resultados. Por un lado, se evidenciaba agresividad en la colocación de tarjetas de crédito a nuevos clientes, puesto que el Banco del Sur cerró en su noveno mes de crecimiento en colocación de tarjetas nuevas (ver Anexo 4). Adicionalmente, el saldo moroso de la cartera continuó a la baja por seis meses consecutivos; sin embargo, no era el mejor del sector, seguía por encima de sus dos competidores principales: Tarjeta Ripley y Tarjeta Oh! (ver Anexo 5).

Además, se realizó un análisis bastante exhaustivo de los gastos de la empresa con el objetivo de buscar ahorros, y se identificó que los cargos por servicios externos de los proveedores eran elevados; entre ellos alquileres de oficinas, telefonía, tarifas con operadores de tarjeta de crédito (Visa y Mastercard), empresas tercerizadas para envío de documentos, limpieza, seguridad de los locales, transporte a colaboradores, subvención de almuerzos, etc. Esto afectaba notablemente el resultado final de la compañía.

Pese al crecimiento en colocaciones de tarjetas y a la reducción del saldo moroso de la cartera, el resultado neto del negocio no mejoraba.

1.6. Las personas eran la prioridad

El Grupo del Sur tenía cinco unidades de negocio en el Perú: Banco del Sur, supermercados, venta de entradas para eventos, tiendas Paris y centros comerciales.

La empresa por cada unidad de negocio, contaba con cuatro gerencias especializadas: Riesgos, Comercial, Finanzas, y Operaciones & Sistemas, que reportaban directamente a la Gerencia General. La gerencia legal y de recursos humanos corporativa brindaba soporte a todo el grupo.

Cada gerencia, a su vez, lideraba entre dos y cinco subgerencias, según el nivel de exigencia de cada área (ver Anexo 6).

El Banco del Sur estaba conformado por aproximadamente ochocientas personas, de las cuales el 53 % eran mujeres, y contaban con igualdad de oportunidades. En cuanto a la rotación, esta era bastante baja, no eran muy frecuentes los despidos. En promedio, los trabajadores tenían entre cinco y siete años en la compañía.

Para motivar a los equipos, cada vez que se abrían nuevos puestos de trabajo, siempre se consideraba primero al personal interno. Esto les daba a los colaboradores una línea de carrera y cierta estabilidad laboral. También, se les invitaba a rotar entre áreas para que ampliaran su conocimiento; la transición no podía tomar mucho tiempo, era necesario reaccionar rápido. Esta rapidez y adaptación era común en el sector *retail*, donde los cambios eran frecuentes y debían darse con mucha eficiencia para que no afectasen el normal desarrollo de la empresa. Las evaluaciones de desempeño que se utilizaban eran las mismas de la corporación y se realizaban cada año como *input* para futuros ascensos e incrementos de salario.

De hecho, las evaluaciones de desempeño eran unas de las pocas cosas que el Banco del Sur replicaba de la matriz. Todo lo demás era realizado *in house*, desde cero, con su propio sello y su propia identidad, en la que resaltaban el respeto y la colaboración.

La cercanía entre los colaboradores se reflejaba a los clientes. En algunas reuniones, se recordaba y comentaba aquella vez en que una de las asesoras de agencia se hizo cargo de la hija de un cliente, mientras que su colega atendía a la mamá de la niña en una operación de pago en la ventanilla.

Como parte de la filosofía del Banco del Sur, se consideraba lo siguiente: “Si queremos ser el mejor Banco para nuestros clientes, tenemos que ser el mejor lugar para trabajar”.

El clima laboral en el Banco del Sur era el mejor del conglomerado, no solo del país, sino también de la región, de manera que el reto consistía en mantener este buen indicador. Con esta finalidad, la empresa colocaba a las personas en primer lugar, fomentaba el respeto y la colaboración. También, era habitual organizar innumerables actividades, como concursos de cocina, e incluso regalar entradas a conciertos o compartir dulces, entre otros (ver Anexo 7).

Asimismo, los colaboradores gozaban de diferentes beneficios, como, por ejemplo:

- Buses con diversas rutas para asistir al trabajo.
- Subvención del 50 % de los almuerzos y espacio en el comedor para las personas que necesitaban llevar alimentos.
- Tasas preferenciales para depósitos a plazos.
- Préstamos para los colaboradores con descuentos por planilla en varios meses y sin intereses. Algunos trabajadores empleaban este beneficio para los estudios de sus hijos.
- Cuotas sin intereses en la tarjeta de crédito y exoneración de seguros obligatorios.
- Cuando nacía un bebé, recibían la visita de la asistente social, quien llevaba consigo no solo apoyo para acelerar trámites, sino también mucha cercanía y consejos para el nuevo padre o madre.

Para poder formar parte de la familia del Banco del Sur, era necesario pasar por un proceso previo. Este se iniciaba con la etapa de reclutamiento, por parte de la empresa, a través del equipo de gestión humana. A continuación, diversas jefaturas hacían varias entrevistas y se realizaba una evaluación escrita. Todas estas actividades en su conjunto podían tomar un máximo de dos meses.

El ambiente en la empresa era amigable y altamente competitivo. En relación con el esquema salarial, el ingreso del 60 % de los colaboradores se regía por un fijo y un variable. El ingreso variable dependía de diversos objetivos que la compañía determinaba con base en la posición y las funciones, los cuales estaban compuestos de una métrica individual y otra grupal. Los objetivos eran definidos al inicio de año los cuales debían ser retadores, pero a la vez ser alcanzables. Así, se buscaba que los colaboradores estén siempre motivados para lograrlos.

Las evaluaciones de desempeño se centraban en seis competencias conductuales: personas, equipo, clientes, desafíos, mentalidad de dueño, y resultados (ver Anexo 8), las cuales estaban orientadas a que los colaboradores trabajasen en equipo sobre la base de la confianza, con foco en el cliente, y dando resultados positivos a la empresa.

La evaluación de desempeño anual seguía las siguientes fases:

1. Evaluación del desempeño propio.
2. Validación o corrección de la evaluación por parte del jefe directo.
3. Reunión de retroalimentación entre el colaborador y el jefe directo, y elaboración del plan de mejora personal.

Generalmente, se realizaba revisiones cada tres meses.

Banco del Sur trabajaba fuertemente para que todos sus colaboradores estén al día con las regulaciones del sector, para lo cual se programaban capacitaciones mensuales obligatorias de manera virtual. Del mismo modo, cada área coordinaba entrenamientos para su equipo de trabajo; eran comunes capacitaciones orientadas al servicio al cliente, así como en técnicas de ventas, dependiendo del área de la empresa y sus necesidades.

Las capacitaciones presenciales no eran muy frecuentes, sin embargo, los colaboradores tomaban algunos cursos de manera independiente.

1.7. Los clientes para el Banco del Sur

Otro punto de igual importancia para la compañía eran los clientes. Se motivaba y enseñaba a los colaboradores a ofrecer un excelente trato, a brindar el mejor servicio posible, para lo que se realizaban capacitaciones y reuniones de *feedback* en relación con este tema.

Existían reclamos por la operatividad del negocio. Algunos procesos eran manuales, asunto que ocasionaba que los procedimientos tomaran un tiempo mayor al esperado, generando así malestar. No obstante, la empresa tomó estos reclamos como prioridad y creó un área especial para la mejora de procesos, cuyo objetivo era reducir el número de quejas por parte de los clientes.

En dicha área se revisaba con detalle el procedimiento relacionado con la queja del cliente, con el fin de analizar procesos, responsables, tiempos y encontrar mejoras que impacten en la

calidad del servicio al cliente. Luego de culminada esta fase, se invitaba a una reunión de mejora interna a las áreas involucradas, para comentar tanto el hallazgo como la propuesta, la cual era analizada, revisada, ajustada y, finalmente, aprobada. Era responsabilidad de cada gerente de área compartir con su equipo los cambios ejecutados y realizar el seguimiento del cumplimiento.

El liderazgo que prevalecía en la compañía era más del estilo paternalista. Cuidaban mucho de los colaboradores y fomentaban un clima laboral positivo, en el que todos trataban de apoyarse. Los gerentes de la compañía estaban siempre dispuestos a escuchar a sus equipos de trabajo y mantenían una política de puertas abiertas.

En una oportunidad, durante un comité de inicio de mes, en el que se analizaban los resultados alcanzados y la participación de mercado acumulada, el gerente general identificó a uno de los nuevos ingresantes a la empresa bastante distraído y cansado. Continuó con la reunión, pero solo mencionando los puntos más importantes, con el fin de culminar antes de la hora prevista.

Luego de finalizada la reunión, llamó al colaborador a su oficina, le invitó a tomar asiento y le preguntó si todo estaba bien, porque lo había notado ensimismado. El nuevo integrante le comentó que su madre había caído enferma y que tuvo que dejarla con una prima, porque no quería pedir permiso a pocas semanas de haber ingresado. De cualquier manera, no podía dejar de estar preocupado y llamarla cada cierto tiempo.

El gerente general, sin dudar un momento, le indicó que se tomara los días que fuesen necesarios para atender a su madre, que él hablaría con su jefe directo y verían la manera de que no se afectase él ni su equipo de trabajo. No había terminado de decir estas palabras cuando el joven levantó la mirada con ojos llorosos y le dijo: “Gracias, ya entiendo por qué su gente lo aprecia y respeta tanto”.

Roy Quinteros no era ajeno a este estilo de liderazgo; si bien era muy exigente con los resultados, cuidaba mucho del crecimiento personal y profesional de su equipo. Su relación se basaba en la confianza y empatía. Premiaba cada logro y lo compartía con el equipo; en cambio, cuando alguien cometía un error llamaba a la persona a su oficina y, en privado, conversaba con

el afectado para tratar de ayudarlo a que no vuelva a equivocarse.

Roy se sentía afortunado de haber laborado con excelentes jefes quienes aportaron mucho a su desarrollo profesional. Le enseñaron que, para que el equipo alcance sus objetivos, tenía que estar motivado y desear entregar lo mejor de ellos en pro de la meta, no sentirse obligado o con miedo de perder su trabajo. Recordaba bastante bien este consejo: “Lograrás más con miel que con látigo”.

Un día, Caterina quedó sorprendida cuando Roy Quinteros le preguntó cómo seguía su hermano, si se había adaptado rápidamente al cambio de país. Ella recordó haberle mencionado unos meses atrás que su hermano se iría a vivir al extranjero. Esto impactó profundamente en su manera de trabajar, puesto que sabía que las personas con las que compartía el día a día no la veían como un número, sino como lo que era: un ser humano con familia.

El lunes 29 de octubre, Roy Quinteros ingresó a su oficina muy temprano. Lo esperaban José Linares, jefe de Riesgos, y Caterina, con quien había conversado el día anterior. Ambos requerían conversar con él unos minutos.

Roy no había terminado de sentarse, cuando Linares le increpó de manera muy seria:

—Roy, Caterina me ha comentado que han comprado la compañía. ¿Quién nos compró?, ¿van a despedirnos a todos?, ¿dónde quedan los años invertidos?

—Sí —dijo Caterina bastante ofuscada—, ¿por qué no nos comentaste nada a nosotros? Pensábamos que nos tenías confianza.

—Por favor, traten de calmarse y tomen asiento...

Roy tenía un importante problema que resolver. Él tampoco había recibido comunicación por un medio formal de la venta de la compañía y, más allá de lo que pasaría con él, le preocupaba su equipo. ¿Cómo mantener a un equipo motivado sabiendo que se avecinan muchos cambios?, ¿Cómo retener a José y Caterina, talentos de la empresa, para no comprometer los resultados del

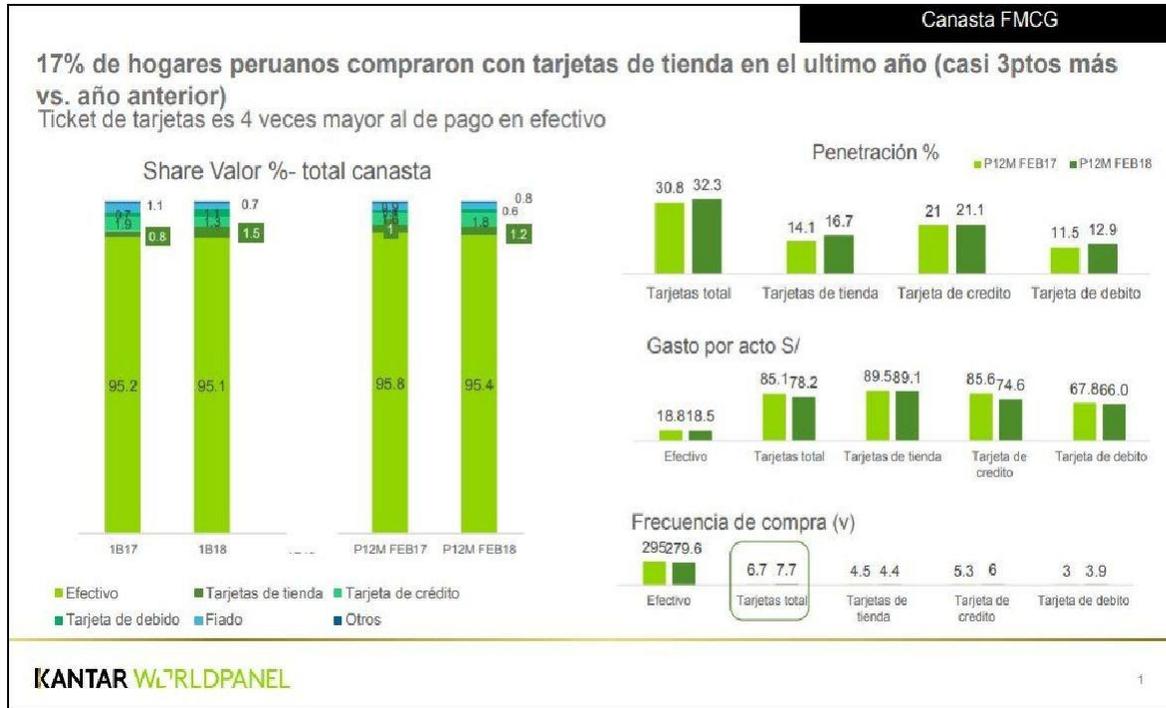
año?

Quedaban muchas preguntas sin respuesta, ¿cómo debería actuar ahora?



Anexos

Anexo 1. 17 % de hogares peruanos compraron con tarjetas de tienda en el último año



Fuente: “Más hogares peruanos” (9 de mayo de 2018)



Anexo 2. Cronología

- 2010: La empresa, en ese entonces *retail* financiero, adquirió las tarjetas de crédito del Supermercado del Sur, operadas por un banco local.
 - Enfoque: Uso de la tarjeta de crédito en el supermercado del grupo.

- 2011: Las tarjetas de crédito cambiaron de denominación, pasaron de ser “Tarjeta Supermercado del Sur” a “Tarjeta del Sur”. Con este cambio, la tarjeta podía ser utilizada en varios establecimientos, no solo dentro del supermercado.
 - Enfoque: Uso de la tarjeta de crédito dentro y fuera del supermercado, así como la venta de seguros asociados a este medio de pago.

- 2012: Se inició la oferta de productos pasivos para obtener fondos y financiar el crecimiento de las colocaciones.

- 2015: Obtuvo la licencia para funcionar como banco.
 - Enfoque: En tarjetas, seguros, pasivos y créditos en efectivo asociados a la tarjeta de crédito. Este nuevo enfoque hacía que los clientes permanecieran más tiempo con los productos y, por lo tanto, trajeran más ingresos.

- 2017: Banco del Sur alcanzó la séptima posición en el *ranking* Great Place To Work, con un número de colaboradores que oscilaba entre 251 y 1000.

- 2018: Se mantuvo el enfoque en los productos anteriores y se inició el proyecto para manejar cuentas de ahorro corriente. En esta época, varios bancos multinacionales demostraron interés por el Banco del Sur*, debido a su posicionamiento en el mercado local.

Fuente: elaboración propia

* *Nota:* por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 3. Ranking de las mejores empresas para trabajar 2017



Estimados:

Me es grato comunicarles que el día de ayer, martes 05 de diciembre, nuestra bandera Banco del Sur ha sido reconocida por el Great Place To Work Institute Perú como parte de las mejores compañías para trabajar en el 2017.

Nos sentimos muy orgullosos y agradecidos por este reconocimiento, en especial con todos nuestros colaboradores a quienes nos debemos día a día, pues gracias a ellos hacemos vivir experiencias memorables a nuestros clientes en las diferentes unidades de negocio.

Este año, Banco del Sur alcanzó la posición #7 en el ranking con más de 251 a 1,000 colaboradores. Este es un importante logro que nos motiva a seguir evaluando alternativas que hagan de nuestra compañía un mejor lugar para trabajar.

Este reconocimiento confirma que nuestros colaboradores valoran su ambiente de trabajo, admiran a sus líderes y las acciones de mejora que se realizan en sus equipos y los beneficios que otorgamos en compensación a su esfuerzo y trabajo destacado. Aprovechemos las oportunidades de mejora que nos presenta la encuesta de clima laboral y juntos fortalezcamos la confianza en nuestros equipos.

¡FELICITACIONES A TODOS!

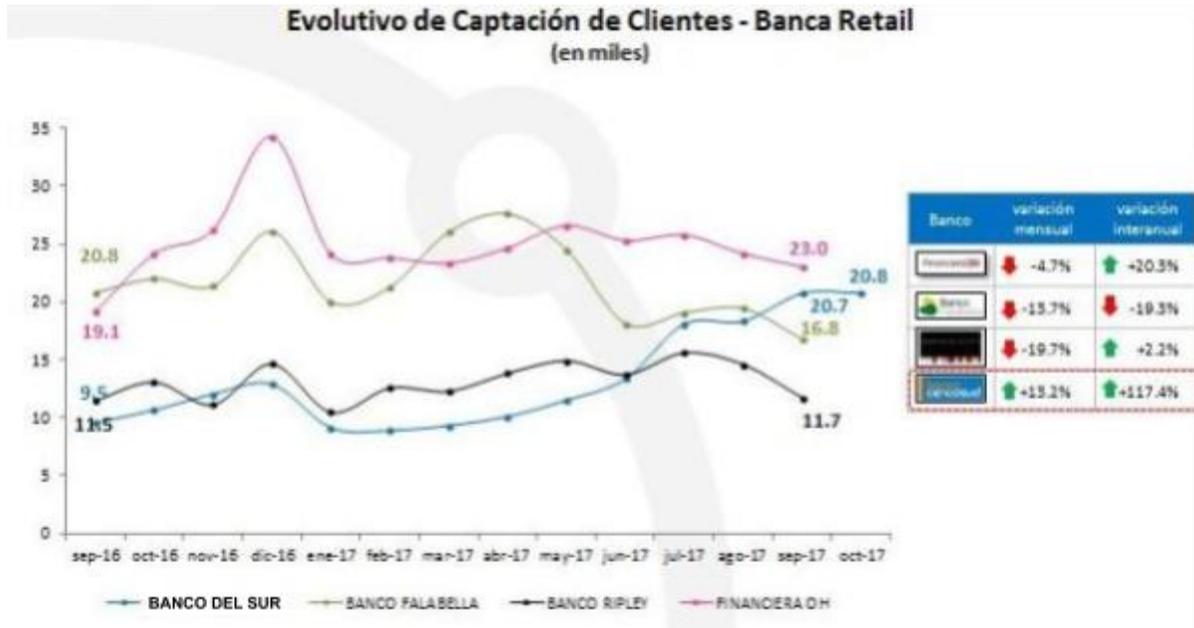
Manuel de las Casas

*Gerencia Recursos Humanos Banco del Sur**

Fuente: comunicación personal, 6 de diciembre de 2017

* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 4. Evolutivo de captación de clientes-Banca Retail



Fuente: Banco del Sur* sobre la base de Superintendencia de Banca y Seguros (2018, comunicación personal)



* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

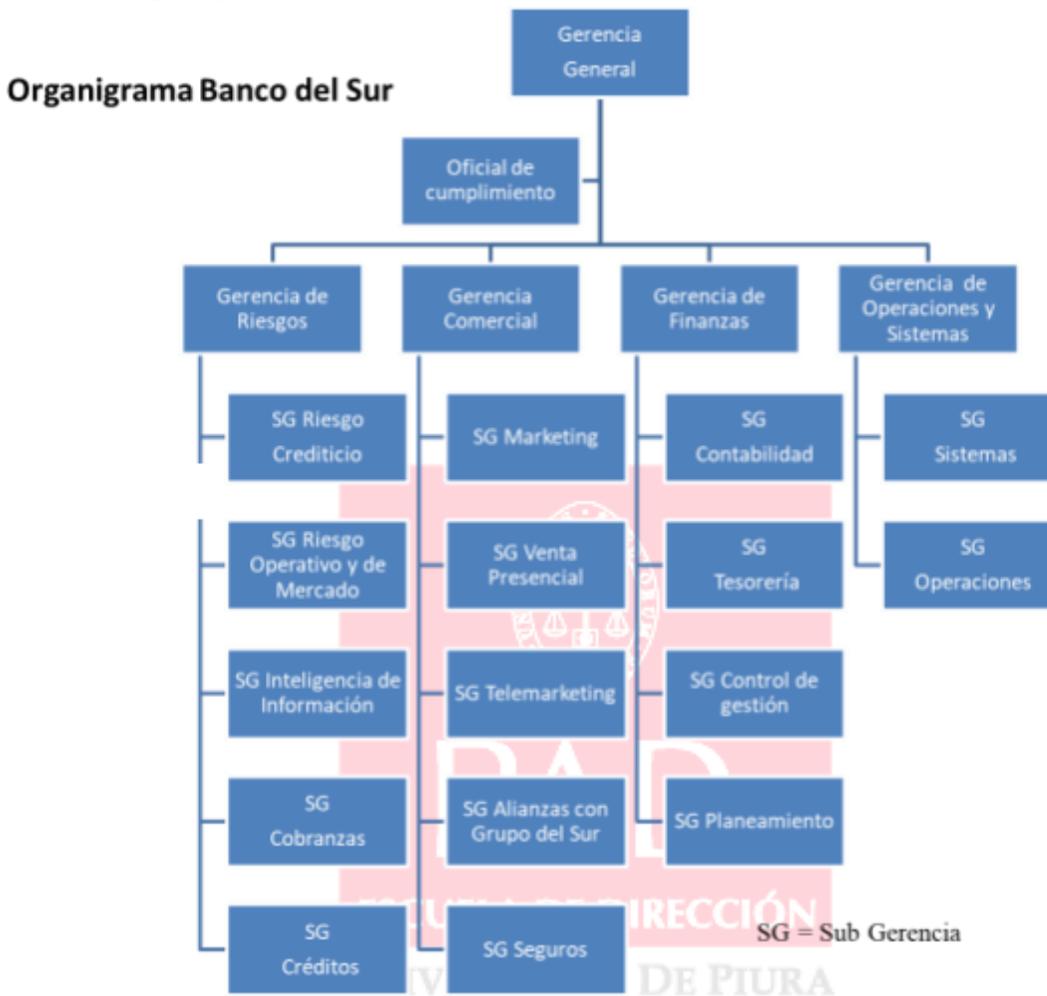
Anexo 5. Evolutivo de saldo en mora >30 días-Banca Retail



Fuente: Banco del Sur* sobre la base de Superintendencia de Banca y Seguros (2018, comunicación personal)

* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 6. Organigrama Banco del Sur



Fuente: Banco del Sur*
Elaboración propia

* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 7. Banco del Sur



Fuente: Banco del Sur*, comunicación personal, 21 de octubre del 2017



Fuente: Banco del Sur*, comunicación personal, 29 de septiembre del 2017

* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Anexo 8. Competencias conductuales Banco del Sur*

Competencias conductuales:

1. Cultura fuerte centrada en las personas: Lideran con cercanía, humildad y respeto, inspirando mejores resultados. Asignan alta prioridad al desarrollo y buen clima laboral de sus equipos.
2. El talento individual al servicio del equipo: Trabajan en equipo, colaborando también con otras áreas en búsqueda de objetivos comunes. Se adueñan de los problemas y proponen soluciones. Resuelven los conflictos y construyen confianza, a través de conversaciones oportunas, transparentes y cercanas.
3. “En mi cabeza, el cliente siempre es primero”: Actúan y deciden priorizando los intereses de los clientes internos y externos, anticipándose y resolviendo de forma oportuna y cercana, conociendo al cliente y cumpliendo sus compromisos.
4. Evolución y desafíos permanentes: Lideran adaptándose a los diferentes escenarios con apertura y flexibilidad aceptando lo nuevo como parte de la tarea. Buscan innovar proponiendo cambios, mejoras y están atentos a las nuevas tendencias. No temen a la diversidad de ideas, pensamientos y culturas.
5. Mentalidad de dueño: Proponen y ejecutan acciones para resguardar los intereses, recursos y crecimiento de la empresa. Sus decisiones consideran la relación costo/beneficio, orientados a maximizar utilidades de manera ética y sostenible.
6. “Entregamos resultados y avanzamos”: Cumplen con los objetivos cuantitativos y cualitativos, estén o no plasmados como KPI. Toman decisiones en función de la realidad del negocio, sensibilizados con sus resultados, compromisos y situación financiera.

Fuente: elaboración propia

* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Capítulo 2: *Teaching Note*

2.1. Enfoque del caso

En el presente caso, se expone una situación usual en el actual mundo globalizado, donde los escenarios de adquisición o fusión de empresas son frecuentes. Ante este panorama, es muy común identificar que los representantes de las compañías que participan en dicho proceso no comparten la información con sus colaboradores, sino que, probablemente, solo lo hacen con la primera línea gerencial, a quienes se les pide la confidencialidad del caso para evitar que los hechos sean conocidos por los colaboradores de jerarquías menores.

Este caso invita a realizar el análisis completo de la organización mediante el análisis de todos los aspectos de una empresa y la identificación de sus puntos fuertes y débiles.

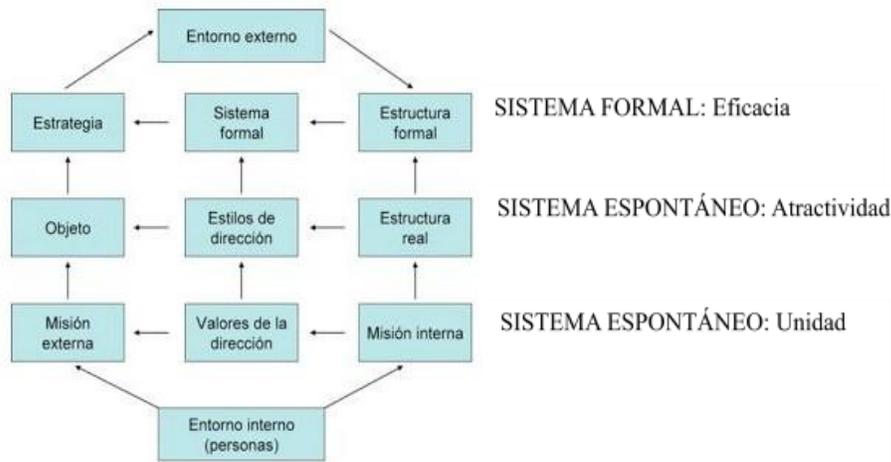
Para efectos del caso, se han reemplazado algunos datos tales como nombre de la compañía, participantes y fechas; con el objetivo de resguardar la información de la empresa.

2.2. Objetivos académicos

Para la evaluación de las posibles soluciones a la problemática presentada en el caso, se eligió emplear la herramienta conocida como el Octógono, debido a que el uso de esta metodología permite obtener un diagnóstico completo de la organización empresarial.

A continuación, se detalla la explicación sobre la base de la siguiente estructura:

Figura 1. Herramienta Octógono



Fuente: Ferreiro (2013)

2.3. Análisis

2.3.1. Entorno externo

En el año 2017 se presentó un despegue de la banca *retail*. Alrededor de 2.6 millones de personas contaban con tarjetas de crédito, sólo el 69 % las utilizaba. Existían más facilidades para la obtención de una tarjeta y los criterios de evaluación eran menos exigentes. En el caso del Banco del Sur, para acceder a una tarjeta bastaba con contar con una de otra entidad financiera.

La globalización iniciada muchos años atrás, sumada a la proyección positiva de la banca *retail*, generó que los bancos mundiales buscaran la adquisición de otros más pequeños en cualquier lugar del mundo.

2.3.2. Sistema formal-eficacia

2.3.2.1. Estrategia

Banco del Sur pertenece al rubro de banca *retail*, ofrece tarjetas de crédito con foco en aquellos clientes que frecuentan comercios asociados al Grupo del Sur.

Trabajan con tasas de interés altas y líneas de crédito bajas y otorgan buenos beneficios asociados al *retail*. Se focalizan en el financiamiento de *tickets* altos, como, por ejemplo, para la compra de electrodomésticos.

Analizan con detalle el comportamiento de compra de sus potenciales clientes para conocer sus gustos, qué productos compran y cada cuánto realizan sus adquisiciones en los centros comerciales o tiendas.

2.3.2.2. Sistemas de dirección y control

Los equipos comerciales, quienes representan el 60 % de los colaboradores de la empresa, cuentan con un esquema salarial compuesto por una parte fija y otra variable.

Por su parte, la empresa realiza evaluaciones anuales de desempeño, para lo cual se consideran tanto objetivos individuales como grupales, y se miden diversos aspectos: ventas, incremento de número de clientes, etc.

Luego de ello, de manera trimestral, se organizan reuniones de retroalimentación y mejora continua, las cuales tienen como objetivo apoyar al crecimiento de los colaboradores a través de un plan de trabajo para ellos.

Los ascensos se otorgan principalmente al personal interno y se motiva a los colaboradores a seguir preparándose. De igual manera, se les brindan las oportunidades para que puedan aprender

de otras áreas de trabajo y así contar con una visión general de la empresa.

Existen políticas de bienestar para los trabajadores, que consisten en agasajos por fechas importantes, reuniones de confraternidad, premios con base en resultados, etc. Asimismo, se les otorga varios beneficios, tales como alimentación, transporte hacia el trabajo, préstamos, entre otros. Las capacitaciones son sólo sobre temas regulatorios del sector, son obligatorias y virtuales. Existe un área de mejora de procesos cuyo fin es analizar el motivo de los reclamos y realizar los ajustes necesarios.

2.3.2.3. Estructura formal

La estructura formal se detalla en el organigrama de la empresa. Previamente a la adquisición, la empresa era 100 % parte del Grupo del Sur. La gerencia legal y de recursos humanos corporativa brindaba soporte a todo el grupo. Existían cinco unidades de negocio: Banco del Sur, supermercados, venta de entradas para eventos, tiendas Paris y centros comerciales.

Dentro del Banco del Sur, existían cuatro gerencias: Riesgos, Comercial, Finanzas & Operaciones y Sistemas.

2.3.3. Sistema espontáneo-atractividad

2.3.3.1. Saber distintivo

Cuentan con un amplio conocimiento del comportamiento de los clientes que frecuentan el Grupo del Sur. La información la obtienen a través del plan de fidelización del Grupo, el cual les permite conocer qué clientes son los que adquieren equipos electrónicos con regularidad y quiénes son clientes asiduos a tiendas por departamento. Al conocer más al consumidor, pueden orientar mejor sus estrategias de *marketing* y venta.

Asimismo, conocen y manejan muy bien todos los aspectos laborales que les permiten tener

un clima laboral positivo en la empresa. En ese sentido, hacen evaluaciones constantemente para mantener los altos niveles a los que están acostumbrados.

Sin embargo, han descuidado un aspecto muy importante: no han aprendido a hacer rentable la empresa.

2.3.3.2. Estilos de dirección

El estilo de liderazgo que prevalece en la empresa es el paternalista, siempre enfocado en la gente, en cuidar de ellos para que estén felices y motivados. Con esta finalidad, se organizan varias reuniones de confraternidad.

Se prioriza el clima laboral sobre los resultados de la empresa, trabajan arduamente para mantenerse como el primero en el grupo en la medición correspondiente.

Los colaboradores no sienten diferencias en el trato entre hombres y mujeres, prevalece la equidad de género.

Es una empresa que busca siempre estar cerca de sus colaboradores, conocer cómo se sienten, si están a gusto. Los hacen partícipes de los premios que obtiene y les comunica los buenos resultados.

En el caso de Roy Quinteros, su liderazgo, al igual que la gerencia general, es paternalista, fomenta siempre el trabajo en equipo y respeto entre colaboradores.

2.3.3.3. Estructura real

La empresa tiene sólidas bases, tales como el trabajo en equipo y el compañerismo. Estar muy cerca de los colaboradores permite a los jefes y gerentes cuidar a su equipo, conocerlos, apoyarlos y mantenerlos motivados para el alcance de los resultados.

La política de puertas abiertas es practicada por todos en la empresa, siempre se busca que

la comunicación sea directa y sincera entre todos los colaboradores.

2.3.4. Sistema espontáneo-unidad

2.3.4.1. Misión externa

El Banco del Sur tiene como misión mejorar el estilo de vida de las familias peruanas. Mediante el otorgamiento de tarjetas de crédito, permite que sus clientes puedan mejorar sus condiciones de vida a través de financiamientos, sin ver afectada su economía.

Se toma muy en serio cualquier reclamo de los clientes. Los reclamos pasan por una revisión detallada en un área especial, la misma que identifica las causales, los responsables, y se centra en los planes de acción correctivos y preventivos. Para ello, se incluyen a todas las áreas implicadas.

2.3.4.2. Valores de la dirección

Los colaboradores están alineados a los valores de la empresa, los cuales son: orgullo, respeto y colaboración. Se trabaja en un ambiente basado en la confianza, en el apoyo mutuo entre colaboradores.

Desde el cargo más alto de la empresa hasta la base de la pirámide se tienen muy arraigadas estas cualidades, las cuales se demuestran en diferentes acciones del día a día.

Los líderes de la empresa tienen como principio trabajar siempre con sus equipos con cercanía, humildad y respeto; mediante conversaciones transparentes, tal como lo expresan las competencias conductuales de la empresa. De esta forma, inspiran a sus colaboradores a obtener los mejores resultados.

2.3.4.3. Misión interna

Las personas son su prioridad, trabajan incansablemente para que los colaboradores estén contentos en la empresa.

Este aspecto es muy importante, razón por la cual invierten recursos y tiempo para mantenerse siempre en el *ranking* de las mejores compañías para trabajar.

Tienen todo un programa de actividades para los trabajadores de la empresa, tales como concursos internos, diversas actividades que permiten al colaborador conocer más a sus compañeros de trabajo fomentando así la colaboración y respeto entre ellos.

2.3.4.4. Entorno interno

Los colaboradores del Banco del Sur gozan de estabilidad laboral.

Los trabajadores se sienten felices y seguros de sus puestos de trabajo, esto porque a pesar de que los resultados no son excelentes en la compañía, se mantiene un buen clima laboral; cada vez que aparece un rumor de la posible venta de la empresa, se preocupan, pero en unas pocas semanas esta sospecha desaparece y todo vuelve a la normalidad.

2.4. Identificación de problemas

2.4.1. Problemas en el sistema formal-nivel de eficacia

Los resultados de rentabilidad de la compañía son bajos, y se ven reflejados en las utilidades alcanzadas.

Se cree que los sistemas de trabajo son óptimos, es decir, no hay otra mejor manera de

hacerlo. Sin embargo, existen varias alertas que parecen indicar todo lo contrario como, por ejemplo, los altos indicadores de riesgo crediticio de los clientes y los costos elevados cobrados por los proveedores, los que restan utilidades a la empresa. Gran parte de los clientes, no tienen experiencia en el sistema financiero, con lo cual, su comportamiento es impredecible y con alta probabilidad de no pago. Muchos de estos, por desconocimiento, incumplen sus pagos, afectando así, la rentabilidad de la empresa.

El responsable de resolver estos problemas es la primera línea gerencial de la empresa, puesto que es ésta la que determina la estructura de costos y gastos de la compañía.

2.4.2. Problemas en el sistema espontáneo-nivel de atraktividad

Saben muy bien cómo crear y mantener un clima laboral positivo, lo cual se demuestra año tras año, conocen bien a su gente y cómo se desenvuelven en la empresa.

Sin embargo, con la reciente noticia sobre la venta de la empresa, este saber distintivo podría perderse y afectar la productividad.

La responsabilidad de la solución de estos problemas recae sobre la gerencia general.

2.4.3. Problemas en el sistema espontáneo-nivel de unidad

Para la compañía la prioridad son los colaboradores y sus familias. Los cimientos de la empresa son la confianza y el trabajo en equipo. ¿Por qué no se trabajó bajo estos valores siempre? ¿Por qué se les ocultó la información de la venta a los colaboradores de la empresa?

Una vez que parte del equipo supo de la situación de la empresa por otros medios, mas no por el jefe directo, a quien admiraban y respetaban, se sintieron decepcionados. ¿Qué puede hacer la gerencia para recuperar la confianza de su equipo? ¿Es posible o es demasiado tarde?

2.5. Preguntas sugeridas

- a. ¿Existe alguna circunstancia de la empresa que justifique ocultar información a los trabajadores de la misma? ¿En qué casos se debería considerar compartir información delicada sólo con la primera línea?
- b. ¿Se puede recuperar la confianza de un equipo de trabajo? ¿Qué es necesario hacer?
- c. ¿Cómo motivar a un equipo de trabajo que está más preocupado por su continuidad en la empresa que por cumplir con los indicadores de la compañía?
- d. ¿Cuál es el mejor momento para dar una noticia como esta?

2.6. Alternativas de solución y toma de decisiones

2.6.1. Las alternativas para el sistema formal-nivel de eficacia

- No atraer más clientes con nula experiencia en el sistema financiero y a los actuales reducirles la línea de crédito.
- Capacitar a los clientes con nula experiencia en el sistema financiero y apoyarlos mediante mensajes y cursos que le permitan entender la dinámica de los productos y así cumplir con sus compromisos de pago.

Estas alternativas son responsabilidad de toda la primera línea de la empresa.

2.6.2. Las alternativas para el sistema espontáneo-nivel de atraktividad

- Crear un comité de cultura que se encargue de preservar la esencia de Banco del Sur.
- Confiar en que la cultura y el clima son tan sólidos que podrán mantenerse a pesar de la

noticia de la venta y no se verán afectados los resultados de la compañía.

Estas alternativas son responsabilidad de la gerencia general y del equipo de recursos humanos.

2.6.3. Las alternativas para el sistema espontáneo-nivel de unidad

- Reunir al equipo y confirmar que los rumores son ciertos. Sin embargo, la noticia no podrá ser oficializada.
- Indicar que no hay información oficial y que todos los comentarios respecto a una posible venta son rumores.

Estas alternativas son responsabilidad de cada gerente con su equipo.

2.7. Evaluación de alternativas

Figura 2. Alternativas para el sistema formal-nivel de eficacia

<u>Alternativas</u>	<u>Eficacia</u>	<u>Atractividad</u>	<u>Unidad</u>
1. No atraer más clientes con nula experiencia			
2. Capacitar a clientes con nula experiencia			

Fuente: elaboración propia

Elegimos la alternativa número dos ya que es la más adecuada para todos los criterios de evaluación, no sólo permite que el mercado crezca, sino que el personal de la empresa sentiría que contribuye a la educación financiera de los clientes a través de las capacitaciones, con lo cual mejoraría el sentido de pertenencia.

Figura 3. Alternativas para el sistema espontáneo-nivel de atractividad

<u>Alternativas</u>	<u>Eficacia</u>	<u>Atractividad</u>	<u>Unidad</u>
1. Crear un comité de cultura	=	↑	↑
2. Esperar que el clima laboral se mantenga sin realizar esfuerzos	↓	↓	↓

Fuente: elaboración propia

Elegimos la alternativa número uno ya que la organización está pasando por una etapa difícil que involucra a todas las áreas, y es importante que prevalezca el saber de la compañía; demostrar que el clima laboral construido a la fecha puede mantenerse a pesar de todo.

Figura 4. Alternativas para el sistema espontáneo-nivel de unidad

<u>Alternativas</u>	<u>Eficacia</u>	<u>Atractividad</u>	<u>Unidad</u>
1. Aceptar que los rumores eran ciertos	↓	↓	=
2. Negar los rumores	=	=	↓

Fuente: elaboración propia

Elegimos la alternativa número uno ya que el criterio más relevante es la unidad, es posible que la eficacia y atractividad se vean afectados negativamente al aceptar la noticia, pero con los

planes de acción seleccionados se podrá reducir el impacto en estos niveles.

En este proceso de transición por el que atraviesa la empresa es necesario cuidar la unidad del equipo. Esto permitirá que los miembros del equipo se apoyen mutuamente para alcanzar sus objetivos.

La unidad de un grupo depende del líder, en este caso, Roy debe estar cerca de todos los miembros de su equipo.

2.8. Plan de acción

Seguir con la captación de clientes con poca o nula experiencia en el sistema financiero, brindándoles capacitaciones continuas en el uso de herramientas y finanzas personales que les permitan mantener un historial crediticio saludable y cumplir con sus pagos, lo cual posibilitará recuperar los resultados de la compañía.

Crear un comité de cultura que se encargue de fomentar acciones y actividades que contribuyan a mantener la empatía y trabajo en equipo entre los colaboradores, los cuales son fortalezas del banco.

Aceptar que el gerente comercial conocía de esta negociación, pero señalar que se le había prohibido tajantemente comunicarlo a los mandos medios y bajos, a fin de no preocupar a los equipos de trabajo para no afectarlos anímicamente, al igual que a sus familias, porque era un proceso que podría tomar varios meses. Ofrecer disculpas por lo sucedido y tratar de recuperar la confianza preparándolos para el futuro inmediato.

Será necesario trabajar de manera concienzuda para recuperar la confianza del equipo, para lo cual deben tomarse varias acciones:

- Comunicación permanente sobre el proceso de venta y planes del nuevo dueño: de esta manera los colaboradores serán partícipes de los acontecimientos y no se sentirán dejados

de lado.

- Manifestar sincera preocupación por cada colaborador, evaluando con cada uno los posibles escenarios:
 - Los que podrían quedarse: Animarles a mantener la cultura y seguir dando lo mejor de sí, como hasta ahora. Entender que se sentirán afectados por lo que podría suceder con sus compañeros de trabajo de tantos años.
 - Los que podrían pasar a otras áreas o empresas del grupo: Identificar oportunidades laborales en otras áreas o empresas del grupo, y preparar para las entrevistas a los mejor calificados para cubrir estas posiciones de acuerdo a sus conocimientos y experiencias.
 - Los que se irían: Asegurar para este grupo las mejores condiciones económicas de salida, incluyendo, si es posible, el seguro de salud. Identificar oportunidades laborales en empresas fuera del grupo. Elaborar cartas de recomendación y presentarlos a las empresas.
- Tener especial consideración, dentro de lo posible, con colaboradores que presentan situaciones especiales
 - Enfermedad
 - Deudas
 - Planes futuros: matrimonio, estudios, hijos, etc.

Luego de todo este proceso de recolocación, mantener comunicación periódica con los colaboradores que salieron de la compañía y con aquellos que pasaron a otras áreas con la finalidad de conocer su situación actual y ver cómo continuar apoyándolos.

Conclusiones

Elaborar el presente documento nos permitió concluir lo siguiente:

Las personas que lideran grupos deberían estar preocupadas por el bienestar del equipo, buscar lo mejor para ellos, e intentar aconsejarlos de la mejor manera tanto en la vida laboral como personal (lo que el colaborador tenga a bien compartir); buscando así, el crecimiento de cada uno.

En caso el directivo esté autorizado a revelar a su equipo sobre el proceso que atraviesa la compañía, es mejor hablar siempre con la verdad. La confianza es un valor que debe protegerse. Es responsabilidad del jefe del equipo realizar un análisis de la situación de cada uno de sus colaboradores y definir acciones para cada uno de ellos; buscando reducir el impacto que este proceso generaría en distintos ámbitos de su vida.

Por otro lado, en caso el directivo no pueda comunicar que la compañía será adquirida por otra, debido a algún acuerdo previo; deberá ser más flexible con aquellos colaboradores que tengan una oportunidad laboral o aquellos que deseen hacer un cambio importante en su vida, como adquirir una vivienda o tener hijos.

Si la fortaleza de una empresa radica en haber desarrollado una cultura que posibilita un buen clima laboral, debe mantenerla hasta el final, más aún en un momento de cambio.

Por último, el buen clima laboral debe venir acompañado del cuidado de los resultados económicos de la compañía y así ser consistente con lo que la empresa desea para sus colaboradores y clientes.

Bibliografía

Fernández, J. (26 de enero de 2020). Créditos de consumo seguirán creciendo a doble dígito, pero no para todos los bancos. *El Comercio*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/banca/creditos-de-consumo-seguiran-creciendo-a-doble-digito-pero-no-para-todos>

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD - Escuela de Dirección.

Más hogares peruanos elevan sus compras con tarjetas en el Perú. (9 de mayo de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mas-hogares-peruanos-elevan-sus-compras-con-tarjetas-en-el-peru/>

PBI crecerá 3,7 % en 2018 por recuperación de la demanda interna, prevé Scotiabank. (7 de setiembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/pbi-crecera-3-7-2018-recuperacion-demanda-interna-preve-scotiabank-noticia-456421-noticia/>

Tarjetas de retail: ventajas y desventajas para una tienda y el consumidor. (12 de diciembre de 2018). *Analítica de Retail*. Recuperado de <http://analiticaderetail.com/tarjetas-de-retail/>

