



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

BUSINESS PLAN PARA EL TURNAROUND DEL NEGOCIO DE SUPER CLUB

Pío Rosell-Villavicencio

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Rosell, P. (2016). *Business plan para el turnaround del negocio de Super Club* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA
SENIOR EXECUTIVE MBA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**BUSINESS PLAN PARA EL TURNAROUND DEL
NEGOCIO DE SUPER CLUB**

PÍO OMAR ROSELL VILLAVICENCIO

Lima, 18 de octubre de 2016

*Dedico este trabajo a mi esposita, Carola,
y a mis adorados hijos Pio Adriano, Alejandro y Rafaella.
Todos son mi razón de existir y mi fuerza para vivir.*

PRÓLOGO

Elegí este tema por dos motivos. Por un lado, porque era una oportunidad real para implementar lo aprendido en el máster de Administración de Empresas pero, sobre todo, porque me permitía lograr el *turnaround* de un negocio en crisis y convertirlo en uno exitoso y admirado en el Perú, con un impacto directo en beneficio de más de 250 familias y un impacto indirecto para más de 2,800 familias.

El enfoque metodológico de la Escuela, que ofrece una visión integral de la empresa en sus tres niveles —eficacia, atractividad y unidad—, me permitió diseñar un plan completo para asegurar una rentabilidad sostenible para hacer siempre el bien y asegurar la excelencia. Porque estoy convencido de que una empresa que se plantea hacer el bien a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general es una empresa exitosa: los clientes valoran lo que se vende; la compañía paga impuestos a la renta e invierte en actividades de responsabilidad social, mientras que sus empleados encuentran oportunidades, desarrollo, la quieren y promueven; los proveedores y socios comerciales crecen con ella y ganan más; y finalmente, los accionistas reciben la plusvalía de su inversión para seguir reinvertiendo.

Las empresas tienen como única alternativa para sobrevivir el hacer el bien.

Agradezco a todos mis profesores por su entrega, sabiduría y pasión en el momento de enseñar, en especial a José Garrido Lecca –quien además es mi asesor de tesis–, a Miguel Bazán, Miguel Ferré y José Ricardo Stock.

ÍNDICE GENERAL

I. ANTECEDENTES

- i. Historia de Super Club International y presencia en el Perú
- ii. Organización
- iii. Cambios significativos en el sector desde el año 2010
- iv. Conclusiones

II. DIAGNÓSTICO

A. Análisis de la industria

- i. Crecimiento
- ii. Valor económico
- iii. Nivel de información
- iv. Competencias y habilidades de los jugadores
- v. Evolución del nivel de riesgos
- vi. Indicadores críticos del mercado

- vii. Relevancia del producto más allá de la rentabilidad dentro de la cartera de productos de los bancos universales
- viii. Componentes para la rentabilidad del negocio de tarjetas de crédito
- ix. Principales jugadores, oferta de valor y modelo competitivo
- x. Relevancia del uso de canales en los segmentos
- xi. Oferta de valor por segmento y análisis de la demanda
- xii. Conclusiones

B. Análisis del modelo de negocio actual

- i. Análisis de los fundamentos del negocio
- ii. Evaluación del modelo de negocio de Super Club Perú utilizando el Octógono actual como metodología
- iii. Análisis *breakeven* de Super Club en el Banco Amigo. Costos fijos y transaccionales de una tarjeta en el escenario actual en consorcio con Banco Amigo
- iv. Conclusiones

III. DEFINICIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO

- i. Diseño del nuevo modelo de negocio tomando como base el Octógono
- ii. Reestructura de la eficacia: Iniciativas críticas a ser implantadas en los años 2016 y 2017 para fortalecer la eficacia de la compañía de inmediato y asegurar el *breakeven*/rentabilidad
- iii. Análisis de variables para llegar al punto de equilibrio. Análisis por tarjeta

- iv. Plan de acción de mediano plazo 2016 - 2017 para implementación de los grandes cambios a nivel de eficacia, atractividad y unidad con el fin de llegar a un crecimiento rentable sostenible
- v. Resumen del Business Plan 2016 - 2019
- vi. Estado de ganancias y pérdidas 2016 - 2019

IV. CONCLUSIONES

- i. Conclusiones finales
- ii. Apéndice

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Los nombres reales y cierta información han sido modificados por confidencialidad.

Super Club es una empresa del sector financiero dedicada al negocio de tarjetas de crédito con más de 40 años de presencia en el mercado peruano. En el año 2015, debido a sus pérdidas acumuladas originadas por sus graves problemas de eficacia en su modelo de negocio, Super Club tuvo que ser rescatada por un inversionista con aportes importantes de capital. Se calcula que para 2016 la compañía logrará colocaciones totales de solo 180 millones de soles (ROA - 12% frente al 3% de la industria), lo que representa una pérdida de 22 millones de soles.

La presente tesis desarrolla un nuevo modelo de negocio y una visión para el año 2019. De este modo, se plantea la siguiente secuencia: el año 2017 se logra *breakeven* e inicia el *turnaround* del negocio del consorcio creado entre Super Club y Banco Amigo, en 2018 se alcanza una utilidad antes de impuestos de S/. 4.6 MM - ROA de 1.0%, y en el año 2019 se consolida con una UAI de S/. 16 MM - ROA de 2.6%. En simultáneo, Super Club se convierte en una empresa admirada por su servicio al cliente y por ser reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar del país (*great place to work*).

El documento se estructura en tres partes. En la primera se establecen los antecedentes, donde se repasa la historia de la compañía y los movimientos de la industria, y se concluye que, durante el periodo 2010 - 2015, Super Club creció con un modelo de negocio inviable por sus precios de compra y venta del dinero dado su propio formato *boutique*. Este crecimiento desordenado originó las grandes pérdidas posteriores que llevaron a la creación del consorcio con el Banco Amigo. En dicho periodo, el sector se volvió más sofisticado y competitivo por su mejora de servicio en el segmento alto, sus altas inversiones en banca digital y el ingreso —con una mayor agresividad— de bancos y financieras vinculadas al sector *retail*.

En la segunda parte se demuestra que el sector de las tarjetas de crédito es muy apetecible por su crecimiento de 16% compuesto en los últimos 3 años y su potencial de continuar creciendo, por su valor económico de S/. 581 MM y por su contribución a las utilidades de los grandes bancos universales de S/. 1,743 MM. Además, al tratarse de un sector donde la información disponible para todos los jugadores es perfecta, el nivel de competencia y sofisticación para ganar mercado y dinero con los mejores clientes es alto, y requiere inversión, destreza y talento. En este contexto, los jugadores que más se beneficiaron fueron los bancos grandes y los *retailers* a costa de los jugadores medianos y pequeños que no tenían capacidad de inversión ni de atracción de talento.

En la tercera parte del estudio se define el nuevo modelo de negocio utilizando tres herramientas: la metodología de análisis del Octógono, los fundamentos competitivos del negocio, y el análisis de costos e ingresos variables unitarios. El diagnóstico demuestra que el fracaso actual de Super Club se debe a problemas en los tres niveles básicos —eficacia, atraktividad y unidad—.

Por su parte, el análisis de ingresos y costos unitarios demuestra que una tarjeta de crédito gestionada por el consorcio no resulta rentable; por lo tanto, a mayores ventas y crecimiento, mayores pérdidas. Para efectuar la reestructura del modelo, primero se definen las acciones inmediatas para aumentar los ingresos variables y reducir los costos variables y fijos. Luego se procede a demostrar que estas acciones inmediatas hacen rentable una tarjeta de crédito y se alcanza el punto de equilibrio en el año 2017. Además, en el estudio se establecen las cinco palancas más importantes para la rentabilidad: volumen de negocio por tarjeta, riesgos, control del costo de adquisición de clientes y *attrition*, *cross sell* con seguros, y estimulación de la facturación.

Finalmente, en la tercera parte de este documento se diseña un plan de acción de mediano y largo plazo en los niveles de eficacia, atractividad y unidad para asegurar el cumplimiento de la visión en 2019. A esto se añade un *business plan* sólido y realista que se convierte en un presupuesto y la hoja de ruta a seguir con indicadores alcanzables por tarjeta de crédito.

BUSINESS PLAN PARA EL TURNAROUND DEL NEGOCIO DE SUPER CLUB

I. ANTECEDENTES

i. Historia del Super Club International y presencia en el Perú

Super Club International es una compañía de tarjetas de crédito formada en 1950 por Steven McKensey. Cuando apareció, se convirtió en la primera compañía independiente de tarjetas de crédito en el mundo. Fue una subsidiaria de International Bank hasta abril del año 2008, fecha en que fue adquirida por Wells West Direct Bank por un monto de 165 millones de dólares.

Super Club Perú fue lanzada hace 49 años, el 21 de julio de 1967, por el señor Antonio Pérez en una oficina en los portales de la Plaza San Martín. Al establecerse como una franquicia en el Perú, se convirtió en la segunda tarjeta de crédito con circulación oficial. El producto tuvo gran aceptación en los círculos profesionales, industriales y comerciales del país.

A continuación se establece una línea de tiempo sobre Super Club Perú:

1975. Super Club poseía un área denominada Viajes Super.

1982. Super Club mudó su oficina principal en la Plaza San Martín a un edificio de San Isidro, donde se encuentra en la actualidad.

2000. Se inauguró una sede en Surco, su segundo punto de atención para los socios de Super Club.

2002. Se realizó un convenio con Telefónica con una duración de dos años. Tras ello se inauguró un módulo Super Club en el Multicentro Telefónica del Jockey Plaza.

2005. Super Club Perú recibió el premio Most Improve Franchise Award 2004 por ser la franquicia de Latinoamérica y El Caribe con mejores resultados en el año 2004. Esto demostró el mayor crecimiento porcentual en los consumos y la cantidad positiva de nuevos socios y establecimientos afiliados de la compañía.

Durante el periodo 1982 - 2010 no se efectuaron inversiones en la plataforma tecnológica. Esta era un sistema propio desarrollado con programadores locales en RPG y operaba en AS400. No pagaba gastos de licencias.

En este periodo no se creció en número de socios: solo se mantenían. La mayoría eran socios antiguos, conocidos con un nivel de riesgos muy bueno y que querían a Super Club; por lo tanto, su *attrition* o nivel de cancelaciones era muy bajo.

2010. Super Club fue adquirido por el Grupo Iberoamericano, dueños de la misma franquicia en Argentina y propietarios del Banco Amigo de Perú.

El Grupo Iberoamericano decidió mantener a Super Club como una empresa comercial no regulada de manera temporal. Esta disposición produjo los siguientes impactos en el modelo de negocio:

1. Generó menor margen operativo por el mayor costo de «compra del dinero» por no captar, y el menor «precio de venta» del dinero por tener que pagar IGV por los intereses. Por ejemplo, para una tasa de interés de venta de 20%, los sobrecostos de captación y tributarios equivalieron a 8.5%, con lo que el margen quedó reducido a solo 11.5% por este concepto:
 - El costo de compra del dinero llegó a ser de 7.4% durante el año 2013 y 10.2% durante 2014, lo cual contrasta con el costo de fondeo de un banco como Falabella, cuyo negocio principal es la colocación de tarjetas de crédito y que hoy tiene, incluso, con tasas de captación al público más altas, un costo de fondeo de 3.4% (Fuentes: Información interna y anexo #1).
 - Por el impuesto general a las ventas (IGV), se tenía que vender con un descuento de 15.3% para llegar al mismo nivel que el resto de jugadores. Por ejemplo, si todos mantenían su tasa de interés en 20%, Super Club tenía que vender con una tasa de interés de 16.9% (que es el resultado de dividir 20 entre 1.18).

Para una tasa de interés ponderada de 20%, el sobrecosto de 8.5% equivalió a la fórmula de:

$$\text{Mayor costo del dinero: } -5.4\% \left(\frac{(7.4-3.4)}{2} + \frac{(10.2-3.4)}{2} \right) + \text{Descuento por IGV: } -3.1\% (20/1.18-20)$$

2. La compañía no está en la obligación de seguir las reglas de provisiones y contabilización de ingresos de la banca: como empresa comercial se castigan las cuentas impagas recién al año de estar vencidas y se siguen generando ingresos hasta esa fecha. Esto podría generar distorsiones en los balances y estados de resultados de no existir un control de la probabilidad de pago del cliente para adelantar provisiones y castigos: la distorsión es de doble efecto, porque no solo se contabiliza ingresos improbables como ingresos reales, sino que las colocaciones impagas hacen crecer los activos del balance en forma ficticia en lugar de castigarse e ir como gasto del periodo.

Por el contrario, en la banca y empresas financieras reguladas, la provisión cambia de acuerdo a los días de mora, y según eso cambia la calificación del cliente persona natural.

Días de mora	Calificación	% Provisión
0 – 8	Normal	1%
9 – 30	CPP	5%
31 – 60	Deficiente	25%
60 – 120	Dudoso	60%
120 +	Pérdida	100%

De esta manera, a medida que el cliente mantiene días de impago, se van tomando provisiones en porcentaje sobre el valor del activo colocado con efecto en el balance y la cuenta de resultados.

Cabe destacar que durante el periodo 2010 - 2015 se lanzaron diversos productos como Club Miles, Meses sin Intereses, Super Club Diamond Edition y Sapphire Unlimited. Estos atributos nuevos y productos pasaron a formar parte de la propuesta ganadora. Un atributo a cuestionar que utilizaba la fuerza de ventas era que las deudas de Super Club no se reportaban al sistema financiero. Por lo tanto, los clientes que no querían mostrar sus deudas, o que habían sido mal clasificados años atrás y no habían pagado a su banco, se encontraban con la oportunidad de tener una tarjeta en la empresa.

En esta post-adquisición por el Grupo Iberoamericano, Super Club Perú tuvo un agresivo plan de expansión que le permitió ganar numerosos premios por crecimiento: en cinco años el crecimiento compuesto llegó a ser de 25% en socios, 33% en facturación y 66% en cartera. El mayor crecimiento fue en el año 2013, cuando creció 150%, y el menor se dio en 2015, cuando llegó a -10%.

A continuación se detalla la evolución de volúmenes y la facturación de la compañía.

Variación 2010 VS 2015, cifras en miles. Fuente interna
Negocio se multiplicó

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	CAGR
Socios	55	65	107	163	165	158	23%
Facturación	303,162	362,775	581,268	881,928	1,144,267	1,263,968	33%
Cartera	15,682	18,989	73,031	181,396	220,034	198,783	66%

2013: El patrimonio de Super Club Perú creció 120% por aportes y revaluación de activos.

2014 y junio de 2015. El capital social de la compañía se redujo en 46% por pérdidas acumuladas en 18 meses. En ese periodo se evaluó convertirla en financiera para evitar el pago de IGV sobre los intereses. Esta decisión fue descartada por los costos implicados.

Junio y diciembre de 2015. Los accionistas hicieron otro incremento de capital por un monto equivalente al 67% del capital a junio del año 2015, y se vendió el edificio de su sede principal para fortalecer la caja.

En ese periodo se creó un consorcio a través del cual Super Club S.A. cedió toda su cartera al Banco Amigo, que desde ese momento se convirtió en el nuevo emisor de la tarjeta. Super Club Perú aportó la cartera de clientes vigente, el servicio de adquirente, el marketing, el servicio al cliente, el procesamiento, las operaciones, el *know how*, la marca y los costos de emisión. Por su parte, el Banco Amigo aportó la inversión en ventas, la gestión de riesgos y cobranzas, la gestión comercial de las cuentas y el fondeo, además del capital necesario para el crecimiento de la cartera. De igual forma, se repartió el margen operativo neto en base a un cálculo contable de aportes, y los ingresos por intereses y comisiones pasaron a ser considerados ingresos del banco.

El plan era que el consorcio generara rentabilidad para ambas partes: hacia el Banco Amigo como emisor y a Super Club S.A. como adquirente y como dueño del *know how* del negocio y la marca.

Tal cambio en el año 2015 permitió que la compañía ya no pagara IGV y que el costo de fondeo sea competitivo. Este último se volvió equivalente al costo de fondeo de las empresas de consumo luego de incluir el costo y el margen interno de tesorería.

2016. En los primeros meses del año, el negocio de la tarjeta Super Club en el Banco Amigo siguió produciendo pérdidas, las cuales se proyectaron en 22 millones de soles.

Precisamente, el presente documento expone el desarrollo de un plan de negocios para lograr el *turnaround* del negocio del consorcio formado por Super Club Perú y Banco amigo.

ii. Organización

En Super Club S.A. existen dos organizaciones y dos niveles. A continuación se detalla el organigrama:

- **Alta dirección.** Está compuesta por la Gerencia General y su primera línea de reportes. El gerente general anterior era un ciudadano extranjero que llegó al cargo con la adquisición por el Grupo Iberoamericano. Su estilo de dirección era autoritario.

La primera línea de reportes está compuesta por siete gerencias. Estas son: Gerencia de Ventas, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Centro de Servicio (Operaciones, Tecnología y Call Center), Gerencia Legal y Gerencia de Auditoría, y la Gerencia de Marketing.

Cabe especificar que, de las siete gerencias, tres fueron establecidas con la nueva administración (Ventas, Riesgos, Administración y Finanzas), y tres se mantuvieron o fueron promovidas (Centro de Servicios, Legal y Marketing) y la vacante de auditoría nunca se cubrió.

Los cambios se dieron solo en la Gerencia de Riesgos luego de los problemas por crecimiento; en el año 2014 llegó un nuevo gerente de Riesgos y se implementaron modificaciones a las políticas de créditos que mejoraron las cosechas desde su llegada hasta su partida en 2015. Luego de la integración con el Banco Amigo, el responsable a cargo de esta gerencia no continuó en la empresa porque la función de riesgo pasó al banco. El Banco Amigo mantuvo la mayoría de las nuevas políticas de crédito que se implantaron. Por otro lado, la responsable del Centro de Servicios —quien hizo toda su línea de carrera en Super Club, sin experiencia en la banca— pasó de ser la subgerente de Tecnología a gerente del Centro de Servicios que integraba Tecnología, Operaciones y Servicio al Cliente.

- **Resto del personal.** Esta parte se encuentra compuesta por colaboradores de tercera línea y el resto de personal. En general, se trata de empleados con muchos años de trabajo en Super Club (con excepción del personal de ventas, *call center* y operativo que se contrató debido al crecimiento). Tienen una identificación muy alta con la marca y han llegado a establecer un vínculo de amistad que los semeja a una familia. Estos colaboradores sienten a la empresa como parte de ellos y la quieren.

Ahora bien, los empleados están informados de los éxitos comerciales pero no de la real situación de la empresa. Normalmente reciben su bono de desempeño en abril de

cada año. Este bono es un beneficio adquirido. Los empleados asocian el bono con la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a Banco Amigo, se puede señalar que ha habido cambios constantes de los encargados de las gerencias de Banca de Consumo y Medios de Pago en los últimos cinco años. En el mismo lapso de tiempo, el negocio de tarjetas de crédito en Banco Amigo nunca ha sido rentable.

Cuando se creó el consorcio con Banco Amigo y se desvinculó a todos los directivos y algunos colaboradores, los empleados se preocuparon porque hasta ese momento habían creído que su empresa era exitosa y no tenían idea de los motivos que originaron los cambios.

iii. Cambios significativos en el sector desde el año 2010

(Fuente: Información de mercado disponible y portales web de bancos)

a) Nuevos jugadores

- **2010.** En enero de ese año, Financiera Uno recibió autorización de la Superintendencia de la Banca y Seguros (SBS) para operar. Financiera Uno pertenece al Grupo InterCorp, con un accionariado distinto al del Banco Interbank. Financiera Uno tiene sus tarjetas Plaza Vea y Oechsle como canal principal para la venta. Su oferta de valor está vinculada a descuentos en ambos *retailers*.

Ese mismo año, la empresa Super Club fue adquirida por el Grupo Iberoamericano.

- **2012.** Se inauguró el Banco Cencosud con un canal de distribución establecido en las cajas de los supermercados Wong.
- Como es información pública, durante este periodo los *retailers* banco/financiera siguieron abriendo tiendas tanto en Lima como en provincias, lo que ha aumentado las capacidades comerciales de su negocio financiero en 298%.

# Oficinas/SBS	2010	2015	
Ripley	20	31	
Falabella	43	94	
Banco Cencosud	0	57	
Financiera Uno	0	69	
Total	63	251	298%

- Desde fines del año 2012 - junio 2016, las tarjetas vinculadas al negocio *retail* crecieron 21% frente a los 17% de la industria. Ganaron 297 pbs de *market share* en ese periodo (+2.97%).

b) Fusiones y adquisiciones

- Scotiabank compró la cartera de Banca de Personas del Citibank. El negocio más importante era el de tarjetas de crédito. Con esta operación, Scotiabank ganó un 3.66% de *market share* en el año 2015.

c) **Análisis competitivo**

- Lanzamientos de productos y segmentos en el periodo 2012 - 2015.

Interbank

- Perdió la alianza con Plaza Vea por el lanzamiento de la Financiera Uno y de la tarjeta OH.
- El banco lanzó el programa Premia para compensar la pérdida de la alianza con Plaza Vea. Premia se basa en descuentos por rubros que el cliente elige.
- Lanzó la plataforma de Banca Personal para clientes con ingresos mayores a 4,000 soles. Es la primera vez que asignó funcionarios a sus clientes.
- El banco relanzó su plataforma de Banca Digital con nuevas funcionalidades e implementó un motor decisor de riesgos —el *best in class* disponible en la industria, propiedad de la compañía Fico (Fico.com), una compañía global líder en soluciones analíticas para toma de decisiones— en todos los canales, incluyendo el digital, que le permite aprobar un cliente calculando su pérdida esperada para determinar el precio de la tasa de interés de venta.

Scotiabank

- Relanzó su plataforma de Banca Premium para clientes con ingresos netos mayores a 3,500 dólares.
- El banco lanzó la tarjeta Advantage en *co-branding* con American Airlines.
- Lanzó la tarjeta Pink en reemplazo a la tarjeta Woman del Citibank.
- Creó el área de Analytics en Riesgos y fortaleció el talento del área de Business Intelligence con directivos del Banco Interbank y de la región.

Banco de Crédito del Perú (BCP) y LATAM

- LAN se fusionó con TAM, con lo que dieron origen a la más grande línea aérea de Latinoamérica, con una posición predominante en esta parte del continente. En consecuencia, ambas compañías unieron sus programas de lealtad a uno solo, y le dieron el nombre de LATAM Pass.
- LATAM Pass y el BCP tienen una alianza para emitir una tarjeta co-branding BCP LATAM Pass, mediante la cual los clientes acumulan Kilómetros LATAM Pass por sus compras para que puedan canjearlos por viajes gratis en la línea aérea LATAM y sus asociadas.

- BCP y LATAM Pass siguieron fortaleciendo su alianza de la tarjeta de crédito de co-branding y renovaron el contrato. La información que circula en el mercado indica que en esta renovación el BCP se comprometió a comprar una mayor cantidad de Kilómetros LATAM Pass. En consecuencia, ahora el BCP otorga Kilómetros LATAM Pass por campaña con los productos que quiere potenciar.
- LATAM Pass continuó con su proceso de sumar alianzas: las estableció en las categorías de gasolina (con Repsol), compra de autos (con Divemotors, Kia, Volvo), alquiler de autos (Hertz), joyas, muebles y lavanderías (Casa Banhero, Ferrini, Marinizzing), y servicios de taxi (Cabify, Easy Taxi), entre otras. Esto permite a sus clientes que acumulen Kilómetros LATAM Pass adicionales a los que ganan con su tarjeta de crédito. Estos Kilómetros LATAM Pass son comprados por los comercios a LATAM y luego regalados a los clientes.

BBVA Continental

- Retiró la alianza de Interbank con Avianca y lanzó Life Miles como parte de su oferta.
- El banco lanzó su programa de cuotas sin intereses. De esta manera copió el atributo principal de la tarjeta Super Club. El atributo fue presentado como un beneficio estructural en alianza con VISA.
- Es información pública que el banco está en proceso de transformación digital total.

Banca Digital

En este punto participan todos los jugadores relevantes con grandes inversiones para mejorar la experiencia del cliente en internet y en Banca Móvil.

iv. Conclusiones

- Super Club fue manejado por el fundador como un negocio *boutique*, de clientes antiguos, sin inversiones ni gastos altos. Solo se mantenía a los clientes y se reemplazaba a los que se iban perdiendo con clientes nuevos con un nivel de riesgo muy bueno por las condiciones exigidas para aceptarlos. Eran socios para toda la vida.

Este gasto bajo, el nivel de inversiones pequeño y el buen nivel de riesgos, le permitió una pequeña rentabilidad a la compañía durante algún tiempo. Sin embargo, se fue rezagando frente a los otros competidores hasta que la vendieron.

- Luego de la compra, el modelo de negocio de Super Club como empresa financiera comercial no era competitivo ni viable para el crecimiento, porque su margen sobre colocaciones era 8.5% menor en una industria donde el ROA sobre colocaciones es de 3.1% (en otras palabras, compraba el dinero muy caro y lo tenía que vender más barato para llegar al mismo precio de venta que el resto de jugadores debido al IGV) y no tenía fundamentos para crecer en forma agresiva.

- El crecimiento masivo de los años 2011 al 2013 que se produjo con la masificación de la adquisición de clientes, sin estar listos como empresa, originó grandes pérdidas posteriores a Super Club, lo que llevó a que los accionistas finalmente la rescataran en 2015 con aportes de capital.

Los problemas de créditos generaron el cambio del gerente de Riesgos; sin embargo, podrían haberse contenido con una función activa de auditoría. La función de auditoría no se cumplió en Super Club porque la posición estuvo vacante.

- La creación del consorcio con Banco Amigo —para gestionar el negocio de Super Club— eliminó los sobrecostos de una empresa comercial: el fondeo lo provee el banco y ya no se paga IGV por los intereses. La proyección del 2016 estima una pérdida de S/. 22 MM.
- La creación del consorcio también originó cambios en todas las áreas de la empresa. El área de Riesgos fue asumida por el Banco Amigo, el cual tampoco tuvo éxito en la gestión de Banca de Consumo y Medios de Pago.
- En el periodo 2010 - 2015 aumentó el nivel de competitividad en el sector, lo que hizo que cada vez sea más difícil lograr el éxito en Super Club. Esto se debe principalmente: a) Por los grandes bancos que siguieron fortaleciendo su modelo de servicio en el segmento alto, mejoraron sus programas de lealtad y beneficios y mantienen ahora grandes inversiones en Banca Digital para mejorar la experiencia del cliente y reducir sus costos operativos. A esto, además, cabe mencionarse el hecho de que, a través de adquisiciones, estos bancos consolidaron su posición. b) Por los

bancos y financieras vinculadas a *retailers* que han seguido creciendo por las inauguraciones de tiendas en Lima y provincias, y por el lanzamiento de Financiera Uno y Banco Cencosud.

II. DIAGNÓSTICO

A. Análisis de la industria

A continuación se analiza el sector:

Industria regulada. Esta es regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), el Banco Central de Reserva (BCR) y la Superintendencia del Mercado de Valor. En el periodo se han ido incorporando diferentes normas para asegurar una mayor transparencia, cuidar el fraude y proteger al consumidor de cobros excesivos, así como de su sobreendeudamiento. Se espera una mayor sofisticación en la regulación con el fin de que incluya un límite a la tasa de interés.

En las siguientes líneas se analizan los fundamentos económicos y competitivos para medir la atraktividad del sector.

i. Crecimiento

(Fuente: SBS)

El sector o negocio viene creciendo a doble dígito por años. Así, en el periodo de tres años de diciembre de 2012 a diciembre de 2015 creció CAGR 16%, y en junio de 2016 versus junio de 2015 creció 19%. Se espera que la tendencia continúe a doble dígito +- 14% si el crecimiento de la economía peruana se mantiene al mismo nivel que en los últimos cinco años. El menor crecimiento esperado se debe a factores como posibles controles de tasas y el sobreendeudamiento de las familias.

Como se observa en el acápite **v. Evolución del nivel de riesgos**, si se comparan dos años a partir de junio del año 2014, se puede notar que el crecimiento ha sido fundamentalmente por mayor endeudamiento de los clientes: el crecimiento en número de clientes en el periodo junio 2014 - junio 2016 fue de 4% frente a la deuda por cliente en tarjetas que ha crecido 32.6%.

Cabe señalar que en este análisis no se considera el potencial en crecimiento de los clientes no bancarizados, porque queda fuera del interés de estudio. El caso de bancarizar para crecer más —tomando el máximo potencial del mercado— le corresponde al *leader* del sector o a quien le precede, que para el caso puede ser el BCP, Interbank o Banco Falabella.

ii. Valor económico

(Ver anexo #1)

Colocaciones totales del sector: S/. 19.374 MM

El valor económico del sector:

Utilidad neta con un ROA de 3% : S/. 581 MM / US\$ 173 MM

Contribución de utilidades banca universal : S/. 1,743 MM / US\$ 520 MM

(9% de margen neto para cubrir costos fijos)

Para calcular el valor económico del sector se tomó como referencia a Banco Falabella, una institución tarjetera *retail* que no diluye costos fijos con otros negocios.

El ROA del negocio de Falabella es equivalente al promedio de la industria, básicamente con un solo producto.

Como se puede notar, el ROA sobre las ventas (las colocaciones totales) de Falabella es de 3% frente al 3.11% de toda la industria. Sin embargo, un dato importante es que el negocio de las tarjetas de crédito puede generar un margen para cubrir costos fijos de 9.2% sobre colocaciones totales. Por este motivo, puede ser visto como un producto clave por los jugadores más importantes para rentabilizar sus instituciones (como Interbank, por ejemplo).

Conclusiones

- Es un sector apetecible por el alto valor de rendimiento sobre las colocaciones tanto para bancos especialistas en tarjetas como Falabella, que tiene un ROE de 21%, como para el resto de jugadores.

- Por la contribución a las utilidades de los bancos universales multiproducto (9% después de costos variables), se vuelve un producto clave para rentabilizar la base de clientes de todos los jugadores, especialmente de los cuatro más grandes. Estos bancos tienen un ROE de 27% por su capacidad para diluir costos fijos en más productos.

iii. Nivel de información

Cada jugador tiene información disponible a través de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) que permite conocer al detalle la cartera de clientes de otros jugadores. El tipo de información es la siguiente:

- Los clientes que tiene cada jugador, así como su nombre y DNI.
- El nivel de uso de cada una de las tarjetas con cada jugador.
- Las líneas otorgadas a cada cliente.
- El comportamiento crediticio del cliente.

Y se puede determinar:

- Las ventas mensuales hechas por cada banco.
- El nivel de *attrition* (o cancelaciones anuales) de los clientes por jugador.

- Qué cliente deja ser cliente de un banco en particular.
- Cuándo un banco incrementó el límite a un cliente en un mes en particular.

Los jugadores también pueden disponer de modelos e información complementaria de dos centrales de riesgo internacionales: Equifax y Experia. Además, estas centrales tienen información de compañías de servicios públicos y aseguradoras, entre otras.

Esto genera un nivel de sofisticación alto en el manejo de información para la toma de decisiones a costa de los competidores para brindar la mejor oferta, en el mejor momento, por el mejor canal.

Si se utilizara una analogía, se puede decir que es como si cada competidor tuviera distintos niveles de sofisticación en sus sonares y canales de pesca: en el extremo se encuentran los que no tienen sonar y capturan los peces que nadie quiere, y aquellos que no tienen los canales adecuados simplemente no pescan o pescan mal/caro. Los mejores pescadores se llevan las mejores cosechas.

iv. Competencias y habilidades de los jugadores

Existe un alto nivel de competencias y habilidades de los jugadores grandes y especializados, en contraposición a las bajas habilidades de los medianos y pequeños. Los jugadores son de tres tipos.

- **Bancos grandes.** Es el grupo que más crece por la adquisición de la plataforma de Banca de Personas del Citi por parte de Scotiabank. Ganó 484 pbs de *market share* (4.84%) en el periodo de diciembre de 2012 a junio de 2016 (ver anexo #2). Cabe destacar que sin la adquisición del Citi ganaban solo 166 pbs.

Por su tamaño y base de clientes, este grupo tiene competencias naturales para gestionar el negocio. Sin embargo, como este requiere habilidades específicas para ser exitoso —como el manejo de información y los canales—, hay bancos que lo han desarrollado mejor (Interbank y los asociados a *retailers*, por ejemplo).

Interbank es el cuarto banco más importante en cuanto tamaño en Perú, pero es el segundo en el negocio de las tarjetas de crédito. BBVA Continental, por su parte, si bien es el segundo en tamaño, es el quinto en lo que se refiere a tarjetas. BBVA Continental es el banco más atrasado en el desarrollo de *business intelligence* y modelos de riesgos.

Por otro lado, Scotiabank, tercer banco en el país, es el cuarto jugador en tarjetas de crédito con una participación de 15.2% (10.12% en *market share* por la compra del Citi, que se suma al 5.1% que tiene con la financiera CrediScotia). Esto lo acerca al Banco Falabella, que es el tercer jugador en el país con 19.2% de *market share* en el negocio de tarjetas. Como organización, Banco Falabella solo tiene el 1.71% de *market share* sobre el total de colocaciones.

Frente al siguiente grupo de jugadores, los bancos grandes tienen como desventaja el costo de adquisición del canal y la oferta de valor vinculadas al mismo.

Como el precio de venta es alto, la ventaja competitiva del costo de fondos que tienen estos bancos no es tan relevante como en otros negocios (como el hipotecario o la banca corporativa. En estos últimos dos negocios los *spreads* son menores al 2%).

En Banca de Consumo, los *spreads* de venta pueden llegar a ser superiores al 50%.

- **Bancos vinculados a *retailers* de grandes cadenas.** Este grupo es el que más ha crecido en el periodo de análisis (diciembre de 2012 - junio de 2016), pues ha ganado 297 pbs de *market share* (2.97%). Es el sector impulsado por los bancos Falabella, Financiera Uno y Cencosud.

Estos jugadores son muy pequeños, pues poseen una participación menor al 2% (ver anexo #2) como bancos. Sin embargo, en el negocio de las tarjetas de crédito y de consumo son importantes.

Este grupo tiene como ventaja competitiva el canal de venta —las tiendas—, lo que les permite tener acceso a millones de clientes que transitan de compras cada mes por sus tiendas. El poder ofrecer una oferta vinculante en el momento de colocación, con beneficios continuos para las compras recurrentes en la tienda, les permite ser una excelente opción para el consumidor.

La posibilidad de tener información en línea de clientes precalificados en el piso de tienda para ofrecer el producto con ofertas vinculantes a la compra, les permite conseguir altos niveles de venta a costo muy bajo por tarjeta. Se puede decir que este grupo tiene el costo

de adquisición más bajo de la industria: otro jugador simplemente no puede o tendría que pagar una fortuna para acceder a ello.

El más importante de estos jugadores es el Banco Falabella, que tiene un modelo muy desarrollado en todos sus aspectos: en riesgos, *business intelligence*, comercial y operaciones, entre otros. Además, Falabella tiene el negocio mejor montado del mercado y la mayor superficie de venta. Se podría resumir su modelo en este esquema:

Supermercado Tottus + Retailer de Ropa y Hogar - Saga Falabella + Retailer de construcción (Sodimac + Maestro) + seguros + agencia de viajes + banco.

Esta superficie de venta se refleja en sus 94 oficinas bancarias. La política es colocarlas en cada tienda.

En el periodo analizado, Banco Falabella ganó 145 pbs (145 puntos base equivalen a 1.45%). Este es uno de los jugadores que ha ganado más *market share* con crecimiento orgánico a costo de otros.

De lejos le siguen Banco Ripley, Financiera Uno y Cencosud. Banco Ripley ha perdido *market share* en el mismo periodo por diferentes factores, como su oferta más limitada al ser solo un *retailer* de ropa y hogar; asimismo, ha tenido problemas de gestión, los cuales se reflejan en los continuos cambios de directivos en los últimos cinco años.

Los jugadores de este grupo tienen como gran oportunidad de desarrollo la penetración de metros de superficie de tiendas en provincias.

- **Bancos pequeños y medianos + Financieras no vinculadas a *retailers***

(Ver anexo #2)

En este segmento destaca Super Club, que si bien tuvo un crecimiento desordenado y con mal riesgo, su oferta de valor es diferencial basada en el servicio al cliente, promociones de meses sin interés y exclusividad. Inicialmente usaba como valor el hecho de que no reportaba el comportamiento del cliente al sistema financiero.

Esta oferta de valor se puede resumir en una frase:

“Super Club no es un banco sino un club con beneficios exclusivos para sus socios que destaca por su servicio al cliente”.

En el grupo de otros jugadores figura también el Banco de la Nación, el cual ha ingresado recientemente. Este banco, por sus condiciones de precio, su base de clientes de servidores públicos y su red de distribución, es el que tiene mayor potencial para crecer en tarjetas de crédito. Para hacerlo debe desarrollar las competencias al nivel del resto de jugadores.

Financiera CrediScotia: Perdió 41 pbs (-0.41%) en el mismo periodo de análisis.

En su periodo de mayor crecimiento, CrediScotia mantenía una alianza con Wong, pero la abandonó con la llegada del Banco Cencosud y decidió trabajar con *retailers* más pequeños en unión con su producto estrella: la tarjeta ÚNICA. En la actualidad es golpeada por los grandes *retailers*. Le resulta difícil crecer y mantenerse en el mercado.

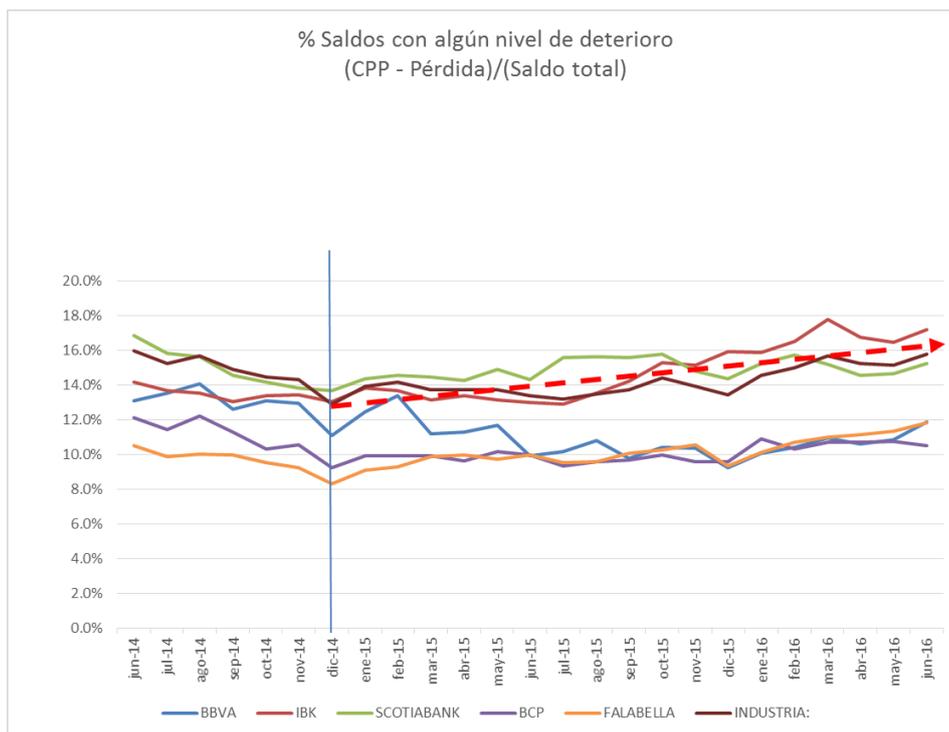
En el grupo existen otros jugadores posicionados en segmentos bajos e independientes, como las cajas de ahorro, las edpymes —entidades de desarrollo para la pequeña y micro empresa— y MiBanco. Por lo general no participan en el negocio de las tarjetas de crédito. MiBanco dejó de emitir su tarjeta de crédito.

Las razones más importantes de las cajas de ahorro y MiBanco podrían ser:

1. La falta de experiencia de los usuarios potenciales para manejar la tarjeta de crédito. Como no tienen control de la cuota a pagar, podría ser el peor producto para bancarizar.
2. El nivel de sofisticación de la industria que exige altos niveles de inversión en talento, tecnología, herramientas de riesgos y *business intelligence*.

v. Evolución del nivel de riesgos

El nivel de riesgos de la industria ha estado en alza. Algunos jugadores han resultado en peor nivel que otros, lo cual se puede observar en el gráfico inferior que mide los saldos con algún índice de deterioro frente a los saldos colocados totales.



Fuente: SBS.

En el último año, los saldos con algún índice de deterioro de la industria crecieron con una velocidad superior al doble de los saldos en condición normal: 38% vs. 17%. Sin embargo, todavía están por debajo (15.8% saldos CPP - Pérdida/ Normal) del nivel de deterioro que se alcanzó en el año 2014 (16%), que estuvo aún más alto.

Uno de los factores es el mayor endeudamiento de las personas con el producto. El número de tarjetas de crédito por persona se mantiene constante.

	jun-14	jun-16	Crecimiento	%
Número de clientes	3,867,124	4,023,864	156,740	4.10%
Número de tarjetas	7,979,397	8,201,511	222,114	2.80%
Saldo total	13,945,640,318	19,241,754,221	5,296,113,903	38.00%
Deuda total x tarjeta	1,748	2,346	598	34.20%
Deuda total x cliente	3,606	4,782	1,176	32.60%
Tarjetas x cliente	2.1	2	-0.03	-1.20%

Fuente: SBS.

Se espera que la acción del regulador y de los bancos modere el crecimiento con mejores criterios para vender crédito a los clientes.

vi. Indicadores críticos del mercado

(Fuente: SBS)

Luego de analizar los indicadores críticos de *attrition*, uso de línea, saldo por tarjeta y facturación, se puede determinar lo siguiente:

- Que existe poca lealtad de los clientes en general, y mucha menor lealtad a Super Club en particular.

Industria con alto nivel de *attrition*: 26%.

Super Club con un nivel de *attrition* superior a la industria: 31%.

(Estos datos corresponden a fuentes internas y a SBS).

- Los jugadores que destacan por su alto nivel de uso de línea de crédito son: Interbank, BCP y Falabella, con indicadores de uso superiores al 35%. Luego continúa el resto de bancos con uso entre 20 y 30%.
- Super Club tiene un nivel de uso de líneas de 11%, una cifra muy por debajo de todos los jugadores. En consecuencia, el saldo por tarjeta de Super Club es el menor del mercado.

Mercado : S/. 2,346 (saldo por tarjeta)

Super Club : S/. 1,332 (saldo por tarjeta)

- En el caso particular de Super Club, el 68% de los clientes usa la línea de crédito menos del 10% y tiene saldos utilizados en otras entidades financieras por S/. 630 MM frente a los S/. 15 MM de Super Club. En otras palabras, el SOW de Super Club es de 2.4%.

vii. Relevancia del producto más allá de la rentabilidad dentro de la cartera de productos de los bancos universales

(Fuente: Información del mercado)

El producto tiene algunas características que lo vuelven especial para la banca por su impacto en la principalidad.

Para entender la principalidad es necesario describir los siguientes conceptos:

Banco principal. Es el banco que una persona prefiere para sus transacciones financieras diarias y comunes: comprar y pagar. Por lo tanto, es el lugar donde se guarda y «mueve» el dinero. *Es el banco de todos los días.*

Por lo tanto, se entiende que es el banco que mantiene una conexión diaria con el usuario. En consecuencia, el usuario concentrará sus ahorros y préstamos en ese banco.

Guerra por la principalidad. Es la guerra por la transaccionalidad de los clientes.

Rol de la tarjeta de crédito. La tarjeta de crédito aporta mucho en la principalidad porque lleva el banco al hogar del cliente y lo hace parte de su vida diaria. Se podría decir, en términos coloquiales, que la marca del banco se encuentra en la billetera del cliente, y el banco se convierte en la billetera al reemplazar el efectivo.

Sin embargo, la tarjeta por sí sola no otorga principalidad porque no asegura que el efectivo se quede en el banco.

La fórmula de ahorros transaccionales + tarjeta de crédito con uso es una mezcla que sí lleva a la principalidad, porque es cuando el efectivo se queda en la cuenta de ahorros del banco para pagar la tarjeta. Al ser el banco principal, el cliente tiene una propensión más alta de adquirir otros productos por facilidad de uso y confianza, como seguros, préstamos personales e hipotecarios.

Estos clientes son los más rentables: tienen más productos, los utilizan más y cuidan su comportamiento.

viii. Componentes para la rentabilidad del negocio de tarjetas de crédito

El estado de ganancias y pérdidas de una tarjeta tiene los siguientes componentes:

A. Fuentes de ingresos por tarjeta

A1. Ingresos por intereses generados por el volumen colocado en la tarjeta de crédito que tiene distintos componentes, cada uno de los cuales no necesariamente generan intereses, pero sí consumen capital:

- Saldo generado por las compras de clientes que pagan el total de su estado de cuenta a fin de mes, y que por lo tanto no pagan intereses.
- Compras en cuotas sin intereses. No generan intereses (por el contrario, generan comisiones más altas pagadas por el comercio en el momento de la compra).
- Compras que están en el saldo revolvente y que generan intereses (el saldo revolvente se genera cuando el cliente no paga el total de sus compras del mes).
- Saldos de disposición de efectivo que generan intereses a una tasa más alta por ser de más alto riesgo para la banca.
- Saldos de compra de deuda que generan intereses a tasas preferenciales.
- Saldos de línea paralela que generan intereses a tasas de acuerdo al riesgo esperado del cliente.
- Saldos de compras en cuotas que generan intereses (pueden ser a tasas especiales).

- Saldo vencido. Es el saldo impago, aún no castigado, que no genera intereses.

Como se puede notar, no todo el saldo genera intereses; por lo tanto se habla de la tasa implícita que resulta de dividir los intereses cobrados entre el saldo total. El estimar y proyectar la tasa implícita es fundamental para el negocio; por ello, la definición del precio de la tasa de interés en cada campaña resulta vital.

A2. Ingresos por comisiones generadas por el volumen facturado en la tarjeta, en compras, en cargos recurrentes de servicios, seguros y otros. Estas comisiones son pagadas por los comercios y compañías de seguros. El detalle es el siguiente:

- Comisiones pagadas por los comercios por el derecho de aceptación de la tarjeta de crédito. Estas comisiones varían por giro de comercio y por marca de aceptación. En este segmento se encuentran Visa, MasterCard, American Express y Diners Club, entre otras compañías.

Algunos giros pagan comisiones más altas, como sucede con los restaurantes y *boutiques*, por ejemplo. La comisión puede llegar a ser de 6%.

Otros giros, como los supermercados y las gasolineras, pagan comisiones mucho más bajas. Estas pueden ser de 1.5%.

- En lo que respecta a las comisiones generadas por la venta de seguros de todo tipo, como seguros de vida, de protección de tarjetas, de autos, entre otros. Estas comisiones pueden ser muy altas, al punto de llegar al 50%.

- Finalmente están las comisiones generadas por los servicios y los seguros obligatorios:
 - i. Portes. Se cobran por el envío del estado de cuenta. Generan ingresos porque el envío cuesta mucho menos frente al valor de la comisión.

 - ii. Cuotas anuales. Son los que provienen por el servicio de millas y otros beneficios. Muchos bancos las regalan si el cliente usa la tarjeta de crédito los doce meses del año, o también la pueden devolver cuando el cliente llama para cancelar la tarjeta.

 - iii. Seguro de desgravamen. Es el seguro que cubre la deuda en caso de fallecimiento del titular. Este seguro es obligatorio y tiene un margen cercano al 50% dependiendo de la negociación con la compañía de seguros.

 - iv. Comisión de disposición de efectivo. Se cobra cuando el cliente extrae dinero del cajero. Puede ser monto + porcentaje o solo porcentaje.

 - v. Comisión de impago.

B. Fuentes de gastos por tarjeta

- Provisiones de crédito. Son las mermas esperadas por clientes que no cumplen sus compromisos de pago.
- Gastos transaccionales pagados a las marcas de aceptación (Visa, MasterCard, Diners Club).
- Por *royalties* pagados a las marcas de aceptación por derechos de uso.
- Transaccional pagado al adquirente, quien recibe la transacción en los comercios.
- Gasto de recepción de pagos en la red o establecimientos afiliados.
- Gasto de *call center inbound*.
- Cobranzas.
- Marketing para promocionar el uso de la tarjeta, básicamente e-mails, SMS y marketing directo. No incluye publicidad masiva.
- Gasto por millas y beneficios.

- Procesamiento de las tarjetas y emisión de estados de cuenta. Tiene descuento por volumen y se pagan a terceros.
- Envío de estados de cuenta y entrega de tarjetas de crédito.
- Costo de reposición de una tarjeta de crédito. Equivale a multiplicar el costo de venta de una tarjeta por la tasa de *attrition* anual del portafolio.
- Actualización de base de datos a través de terceros certificados.
- Fraude de compras.
- Centrales de riesgo.

C. Fuentes de costos fijos directos

- Personal dedicado a la gestión del negocio, desde la adquisición hasta la retención, en marketing, riesgos y operaciones.
- Gastos de infraestructura, administración y finanzas, recursos humanos y, en algunos casos, *overhead* corporativo.
- Gastos de la plataforma tecnológica, software especializado y modelos estadísticos vinculados a la gestión de clientes y del negocio.

- Gastos de proyectos nuevos para mejorar el servicio al cliente y lograr innovaciones en productos y canales.

Nota. En aquellos jugadores que tienen el procesamiento interno, este se vuelve un costo fijo relevante, que se diluye a medida que poseen un portafolio de tarjetas de crédito más grande. Super Club tiene procesamiento propio.

D. La venta es igual al uso de la tarjeta y determina el costo de reposición

Es necesario resaltar que, a diferencia de cualquier otro negocio donde se compra o se vende un bien o un servicio, en el caso del negocio de las tarjetas de crédito la venta de una tarjeta no significa que el cliente haya comprado.

El cliente compra solo si usa la tarjeta —desde un sentido ideal— para sus gastos corrientes o para compras especiales, y si no la cancela antes. Solo en esas condiciones es que se genera valor para el cliente y la compañía.

Las tarjetas de crédito que se venden y no se utilizan representan solo pérdida y gasto: es un gasto en término de ventas, de riesgos y de marketing. Esto hace que el negocio de tarjetas sea el más complejo de la banca en comparación a otros como el de préstamos o el hipotecario. En estos dos últimos, cuando el cliente compra, se lleva el dinero y satisface su necesidad: recibe valor. El banco, en consecuencia, gana por los intereses: entrega valor.

El éxito del negocio de tarjetas de crédito consiste entonces en que los clientes compren con ella, que la utilicen con frecuencia y no la cancelen.

El costo de reposición se mide por el costo de adquisición del cliente con uso por la tasa de *attrition*. Si el uso de las tarjetas vendidas es muy bajo, el costo de reposición es impagable. Por ejemplo, si se venden diez tarjetas a un costo de S/. 200 cada una, y solo se usa una, el costo de adquisición o ventas es de S/. 2,000. Este costo, multiplicado por la tasa de *attrition* del mercado de 25%, implicaría un costo reposición de S/. 500 por tarjeta, lo cual destruiría la rentabilidad.

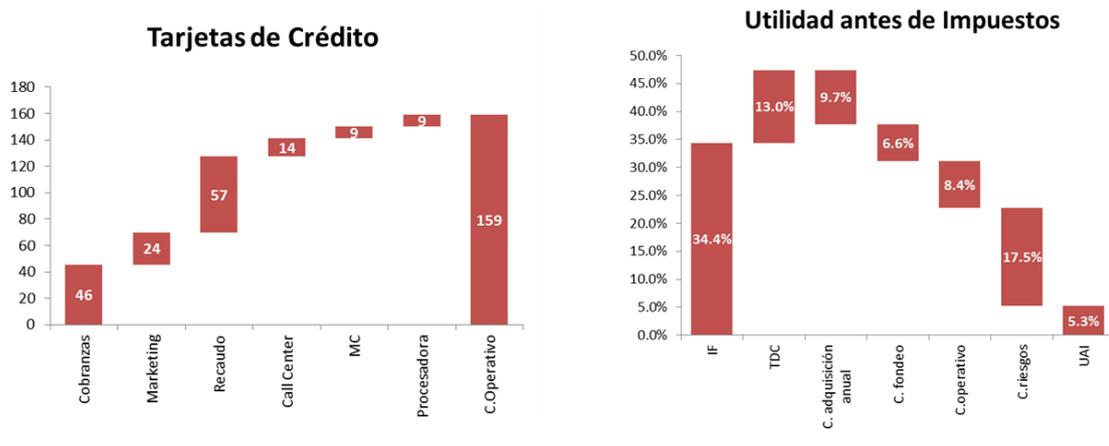
E. Complejidad en el manejo de los componentes en ingresos y gastos

En el negocio de las tarjetas de crédito, el monto vendido es el saldo colocado. Si se llevan todos los componentes de ingresos y gastos a un gráfico para representar los ingresos y los gastos de ventas como porcentaje de ese monto hasta determinar la utilidad antes de impuestos, se puede observar cómo el ajuste de ciertas variables puede elevar la rentabilidad o destruirla.

Los ejemplos que se muestran a continuación son teóricos. El porcentaje de ingreso financiero (IF) resulta de dividir los intereses totales ganados entre el saldo total, y esto representa la tasa implícita. La división de las comisiones totales recibidas entre el saldo colocado genera el componente en porcentaje llamado TDC (tasa de cobro generada por las comisiones). El costo de fondeo es el costo del dinero que resulta del costo de captación al público después del encaje, y siempre es un porcentaje. El costo de riesgos es

la merma por impago, y como toda merma, es un porcentaje del insumo usado: en este caso, el dinero.

El saldo promedio utilizado es S/. 1,900, con un costo operativo variable de S/. 159. El costo operativo equivalente en porcentaje es **8.4%**.



De forma equivalente se dividen los rubros de costo de adquisición anual (reposición = tasa de *attrition* por el costo de atraer un cliente nuevo con saldo).

Para mejorar la rentabilidad se pueden tomar las siguientes acciones:

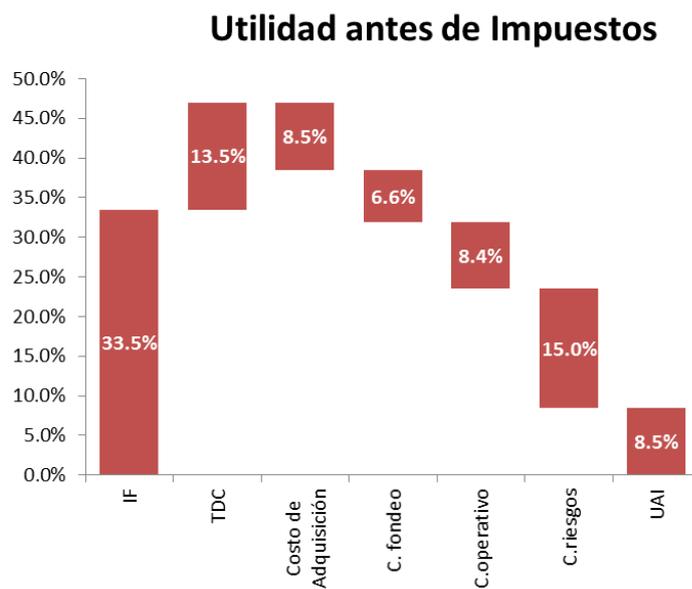
-Bajar el costo de reposición del parque sobre el saldo colocado de 9.7% a 8.5% para reducir el *attrition* anual a 12.5%. (Costo Adquisición por (Tasa de Attrition por (1-12.5%)).

-Mejorar las comisiones por *cross sell* de seguros con un impacto en el incremento de la TDC de 0.5%.

-Bajar el riesgo por ventas en mejores clientes con un impacto de 2.5%.

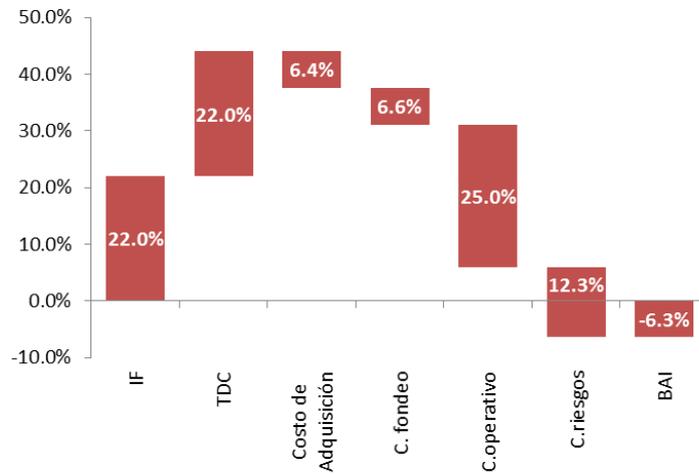
-Reducir la tasa implícita por estímulo de uso en mejores clientes: -0.9%.

-El beneficio antes de los impuestos sube a 8.5% sobre el saldo total colocado (ventas).



Por otro lado, si se dispara el costo operativo por excesivos costos de procesamiento, servicio al cliente, marketing y otorgamiento de beneficios como millas y/o el nivel de riesgos no es el adecuado para el segmento, se puede llegar a perder dinero por tarjeta de crédito; por lo tanto, cada venta lo único que hace es sumar a la pérdida.

Utilidad antes de Impuestos



ix. Principales jugadores, oferta de valor y modelo competitivo

(Fuentes: Anexo #4, portales web de bancos y fuentes internas)

Bancos en distintos nivel de desarrollo en el negocio de tarjetas de crédito

Destaca la consistencia de los tres líderes del mercado por su alto nivel en riesgos, operaciones y *business intelligence*.

Los bancos con el modelo de negocio más desarrollado son Interbank y Falabella. Eso les permite competir y estar muy cerca o por encima de bancos más grandes como BCP, BBVA Continental y Scotiabank.

Jugadores/ desarrollo	Fire Power	Oferta de Valor	Servicio al Cliente	Operaciones y Tecnología	Business Intelligence	Riesgos
BCP						
IBK						
BBVA						
SCOTIABANK						
FALABELLA						

(Ver anexo #4 para información detallada de cada cuadrante).

x. Relevancia del uso de canales en los segmentos

(Fuentes: *Imagen y posicionamiento del sistema bancario – Banca personal* de IPSOS, portales web y fuentes internas)

Existen dos tipos de canales utilizados por los clientes:

- Presenciales: Compuesto por:
 - Ventanillas: Para realizar pagos.
 - Plataformas: Para efectuar consultas y resolver requerimientos.
 - Agentes bancarios para realizar pagos.

- No presenciales:

- *Call centers.*

- Banca Móvil.

- Social media.

De acuerdo al estudio, los canales más usados, confiables y valorados por los clientes siguen siendo las ventanillas y las plataformas. Solo el segmento A es intensivo en banca por internet.

En general, los clientes sienten un buen nivel de atención y solo 1 de cada 10 clientes utiliza Banca Móvil.

Si bien sigue siendo tendencia el uso intensivo de los canales virtuales, los clientes no pueden evitar sentirse inseguros en internet. Por lo general su mayor temor es la creencia de que alguien puede sustraerles la contraseña de sus cuentas.

En otras palabras, la capilaridad física es muy importante.

xi. Oferta de valor por segmento y análisis de la demanda

(Fuentes: Anexo #4, análisis de la información según SBS y portales web y sucursales)

A. Oferta de valor por segmento

La segmentación de la banca para clientes nuevos es por nivel de ingresos, porque es la variable independiente que más determina la capacidad de ahorro y cruce de productos del cliente.

Si el cliente o familia tiene ingresos más altos:

- Existe más probabilidad de excedentes para el ahorro y más capacidad de endeudamiento para préstamos hipotecarios/automotriz/libre disponibilidad.
- Existe más capacidad de gasto y acceso a suntuosidades o viajes con las tarjetas de crédito.

Como el cliente de segmento alto es mucho más exigente y tiene mayor potencial de cruce de productos que otros segmentos, los bancos invierten más en atenderlo. Por este motivo, en el segmento A el grupo de grandes bancos ofrece un servicio personalizado, incluso en el *call center*. A continuación se describe el tratamiento de los segmentos altos en la banca.

- BCP: ENALTA para el A1 y BEX para el A2 y parte del B1.
- BBVA: PREMIUM para el A1 y VIP para el A2 y parte del B1.
- Scotiabank: PREMIUM para el A1.

- Interbank: AB, Banca Personal. En realidad se trata de una simple asignación de un objetivo de cuenta para sus servicios.

Se puede concluir que una oferta de valor con un servicio personalizado:

- Cubre a todo el A1. Entre el BCP, el BBVA Continental y el Scotiabank tienen cubierto a todo el A1, especialmente en Lima. En provincias existen limitaciones por distribución y masa crítica para extender el modelo, lo cual podría generar oportunidades.
- Deja fuera a una parte importante del A2 que no llega a ser cliente de BEX del BCP o Banca VIP del BBVA.
- Deja fuera a gran parte del B. Solo los mejores clientes del B1 acceden a un servicio más personalizado con la Banca BEX del BCP y Banca VIP del BBVA.
- Todo el C1 permanece fuera.
- Los jóvenes profesionales quedan fuera por ser del segmento B o C1, a pesar de que en un periodo cercano pasarán a ser parte de la clase alta.

Como Super Club destaca por su servicio personalizado y telefónico sin sucursales, en el segmento A1 la oferta de valor no es diferencial e incluso inferior a la ofrecida por la banca.

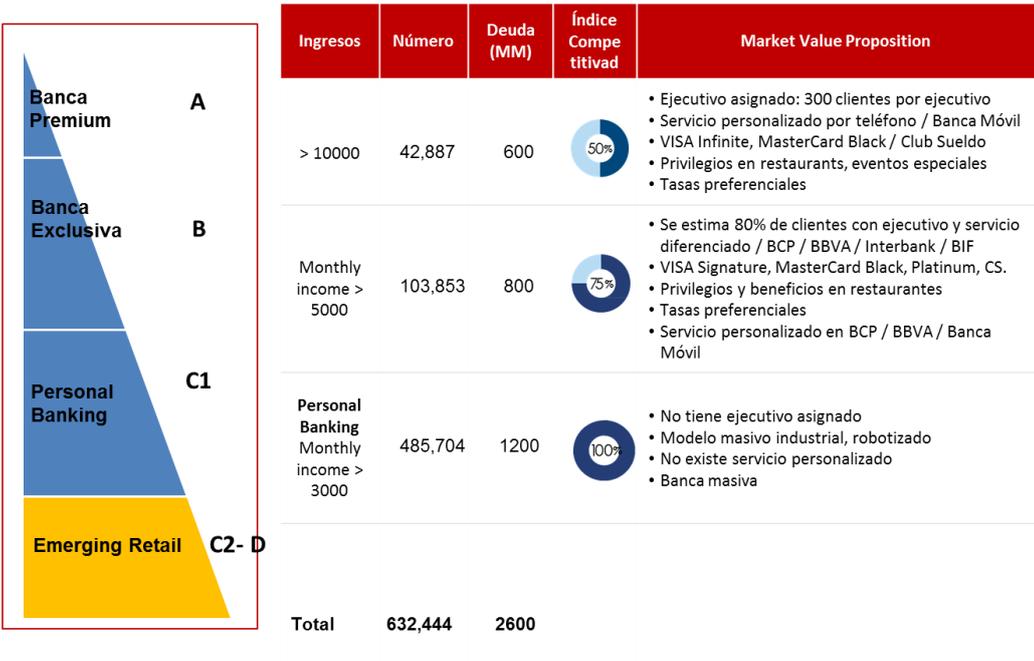
Solo a partir del A2 la oferta de valor de Super Club es más apreciada en aquellos clientes que empiezan a ser mal atendidos por la banca. Históricamente, en este segmento Super Club tiene éxito.

A partir del segmento B, la oferta de valor de Super Club crece porque la calidad de servicio de la banca empieza a debilitarse y el cliente vuelve a sentirse parte de la masa mal atendida.

En ese sentido, se puede establecer que el mercado potencial primario de Super Club es el segmento BC1, que contiene 590,000 clientes con buen comportamiento y una deuda total de 2,000 millones de soles. Para Super Club, el segmento BC1 es un segmento aspiracional que quiere sentirse A. Esta oferta también puede tener relativo éxito en el A2; sin embargo, a partir de este segmento la competencia es más compleja.

En términos gráficos, el modelo de servicio es como sigue:

ANÁLISIS DE SEGMENTOS RELEVANTES



Fuente: SBS, clientes Normal, máximo 4 tarjetas, rechazo 30%

B. Análisis de la demanda

(Fuentes: SBS y anexo #3)

- La cantidad de tarjetas vendidas durante el último año fue de 2.5 millones de plásticos. Los bancos cancelaron, a pedido del cliente o por mora, 2.1 millones de tarjetas.
- En los dos últimos años el promedio de ventas fue de 2.45 millones de tarjetas y se cancelaron 2.3 millones.
- La demanda en el segmento ABC1 fue de 862,000 tarjetas en el último año, es decir, 72,000 tarjetas mensuales. Representó el 35% de la adquisición total.

xii. Conclusiones

- El rubro de las tarjetas de crédito es un negocio y un sector muy apetecible por:
 - Su tamaño económico: vale aproximadamente US\$ 170 MM de utilidad neta y US\$ 520 MM de margen de contribución neta de costos variables para los bancos universales.
 - Su nivel de crecimiento histórico (+16%) y esperado (+14%) en los próximos años.

- La rentabilidad que genera a los bancos especialistas como Falabella y Ripley (ROE 21%, ROA 3%, ROE 23%, ROA 4.5%), y por su aporte antes de los costos fijos en los bancos universales, estimado en un 9% del saldo colocado.
- Por su aporte a la principalidad de los clientes cuando se une a la cuenta de ahorros para ganar la guerra por las transacciones diarias de los clientes. De allí que su relevancia sea tan alta en los bancos más grandes.
- En el mercado financiero de tarjetas de crédito, el acceso a la información es perfecto. Todos los jugadores saben lo que tiene el otro y lo que vale. Todos los jugadores pueden quitarse entre sí lo más valioso: sus clientes más rentables.
- Los dos puntos anteriores producen una guerra intensa y cada vez más sofisticada que genera un *attrition* alto en la industria por acciones comerciales como:
 - Campañas de compra de deuda.
 - Descuentos en primera compra.
 - Uso intensivo de canales para la venta y servicio, telemarketing, pisos de tienda, agencias, etcétera.
 - Lanzamiento y mejoras continuas en los productos frente a los competidores.

- Esta guerra se intensifica en los segmentos altos, que es donde la banca puede cruzar más productos. Para ganarla, la banca ha competido en forma intensa con:
 - Lanzamientos y relanzamientos de modelos de servicio personalizados y caros para el segmento A: Banca Premium, VIP, Enalta, BEX, Personal.
 - Cambio de manos de nuevos productos y alianzas: Nueva Scotiabank AA Advantage, Nueva BBVA Avianca Life Miles.
 - Programas muy agresivos de Club Sueldo con descuentos de hasta 70% en la tarjeta de crédito.

- Las ofertas de valor generadas en el mercado son buenas en cada segmento, y los clientes consideran bueno el nivel del servicio en general.

- Los mejores jugadores destacan porque tienen muy desarrolladas las áreas de riesgos, operaciones/tecnología y *business intelligence*. Estas son los pilares del negocio.

- La continua lucha por el cliente presiona la toma de deudas por ofertas de consumo y, por tanto, el endeudamiento de los clientes y la mora. Esto genera que las mermas de riesgo en todos los jugadores esté al alza. Por eso mismo, se espera una mayor sofisticación en los modelos de riesgos para saber elegir al cliente correcto en el momento correcto, así como para gestionarlo con estrategias de cobranzas inteligentes.

- La demanda o venta total de tarjetas de crédito en el sistema durante el último año fue de 2.5 millones de unidades. El promedio de dos años de ventas es de 2.45. La demanda en el segmento ABC1 fue el 35% de esta.
- Las tarjetas de crédito que se cancelaron —en forma voluntaria o por mal comportamiento— en el último año fue de 2.1 millones, siendo un promedio 2.3 millones en los últimos dos años. Por este motivo, el parque crece muy poco en el sistema: en los últimos dos años solo ha crecido en 370,000 plásticos, y en los últimos doce meses creció en 391,000 plásticos. El parque, a mayo de 2016, terminó en 8.4 millones de unidades. Sobre el parque promedio, el *attrition* representó el 26% del total. Sobre el parque inicial, llegó a ser el 28% del total.
- A consecuencia de lo anterior, un cliente de tarjetas de crédito vive en promedio 3.8 años ($1/0.26$). En ese periodo de tiempo el banco debe recuperar su inversión inicial (adquirir un cliente con uso) y ganar rentabilidad.

En esta guerra:

Los ganadores son:

1. Los *retailers*, por su expansión en superficies y la penetración en provincias, además de sus ventajas competitivas naturales como el bajo costo de adquisición, el acceso a grandes volúmenes de clientes, y la oferta de valor vinculada al punto de compra.

Los *retailers* siguen ganando *market share* a costa de los otros jugadores. Ganaron 270 pbs desde diciembre de 2012 hasta junio de 2016.

2. Los bancos grandes, que ganaron por adquisición y crecimiento +484 pbs, y que sin adquisiciones ganaron 118 pbs (Scotiabank adquirió Banca Personal del Citibank y ganó 366 pbs) gracias a mejoras constantes en su oferta de valor y modelo de servicio. Un ejemplo son los lanzamientos o relanzamientos de esta banca en el periodo y la consolidación de la oferta de valor en segmentos altos.

Los perdedores son:

Los bancos pequeños y medianos, porque pierden por la venta de la Banca de Personas al Citibank. Claramente se ve que no pueden competir.

Conclusiones respecto a Super Club

- En el periodo analizado, la única tarjeta de crédito que creció es la de Super Club a costa de un riesgo alto. Sin embargo, tras los cambios de 2014, la tarjeta se siguió vendiendo con procesos ineficientes y pudo mantener su cartera. En la situación actual, los clientes aún la requieren por el beneficio de meses sin intereses y por el prestigio histórico que mantiene por su servicio al cliente y trayectoria. Se estima que, con mejores procesos en el modelo de servicio y las prácticas de venta, se podría incluso duplicar la demanda.
- El análisis del portafolio demuestra que Super Club tiene una gran oportunidad en el uso de sus tarjetas de crédito. Claramente es la segunda tarjeta en la billetera de los clientes: su uso es ocasional.

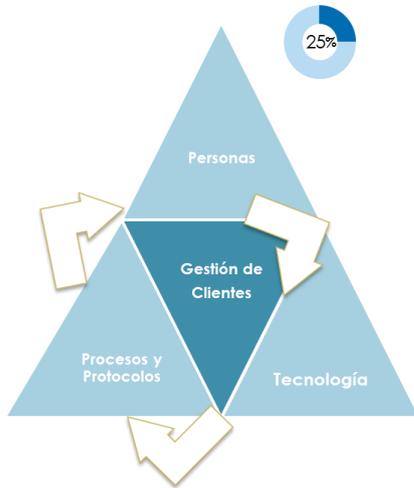
- El segmento A1 no es un segmento objetivo para Super Club porque resulta muy caro atenderlo y la banca lo tiene desarrollado. El segmento primario de Super Club es el BC1. Estos segmentos son aspiracionales e incluyen a los jóvenes profesionales que aún no llegan al nivel de ingresos del segmento A. Como segmento secundario está el A2 que no necesariamente es bien atendido en la banca. El mercado de buen comportamiento en los segmentos primarios y secundarios es de S/. 2,600 MM con casi 640 mil clientes, que con un ROA de 3% genera una utilidad neta potencial de S/. 78 MM.
- La demanda total del ABC1 es de 862,000 tarjetas de crédito al año. Super Club debería atraer entre 70,000 y 90,000 tarjetas de crédito al año, lo que representa alrededor del 10% de estos segmentos al año.
- Dado que el mercado es limitado, los clientes captados deben cuidarse minimizando el nivel de *attrition*.

B. Análisis del modelo de negocio actual

i. Análisis de los fundamentos del negocio

Sistemas / Tecnología / Operaciones		Riesgos	
Descripción	Evidencia	Descripción	Evidencia
<ul style="list-style-type: none"> Sistema obsoleto, con alta probabilidad de error y alto costo de mantenimiento 	98 sistemas de satélites, 60% obsoletos	<ul style="list-style-type: none"> Poco conocimiento del segmento alto. 	Falta de experiencia, alto CF
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica al límite de su capacidad 	Venta de préstamos en 23 pasos vs 2 de la industria	<ul style="list-style-type: none"> Score segmento A / B 	No existe
<ul style="list-style-type: none"> Procesos operativos y comerciales manuales 	107 personas dedicadas a tecnología y operaciones vs 73 comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Metodología Champion Challenger 	No existe
<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad semi-manual 	Sistema lento / alto riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Score de cobranzas 	No existe
	Descuadres contables/sin cuadro operativo contable	<ul style="list-style-type: none"> Behavior score portafolio 	No existe
		<ul style="list-style-type: none"> Datamart de riesgos y cobranzas 	No existe
Business Intelligence		Pricing por Riesgo	
Descripción	Evidencia	Descripción	Evidencia
<ul style="list-style-type: none"> Datamarts clientes 	No existen	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para asignar pricing por socio / riesgo 	No existe
<ul style="list-style-type: none"> Modelos de propensión por palanca 	No existe	<ul style="list-style-type: none"> CCF alto y baja tasa implícita 	Tasa implícita: 21% CCF: 12.45%
<ul style="list-style-type: none"> Fábrica de campañas 	No existe	<ul style="list-style-type: none"> Baja granularidad de precios en el portafolio. No hay precio por cliente 	Solo 6 tasas
<ul style="list-style-type: none"> Estrategias Champion Challenger 	No existe		
<ul style="list-style-type: none"> Información financiera 	No existe		
<ul style="list-style-type: none"> Tableros de control 	No existe		
<ul style="list-style-type: none"> Medición de campañas 	No existe		
Fire Power Canales		Marca	
Descripción	Evidencia	Descripción	Evidencia
<ul style="list-style-type: none"> Fuerza de ventas pequeña 	73 vendedores	<ul style="list-style-type: none"> Sin territorio 	Promocional/ MSI
<ul style="list-style-type: none"> Ventas igual a attrition - 2700 	Crecimiento de parque 0	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad no promueve uso frecuente ni experiencias. No transmite estatus 	Campañas de atributos Imagen diversa y promocional por canal
<ul style="list-style-type: none"> Costo de adquisición de tarjetas con uso 	Sin control y segmentación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación no alineada por canal 	
<ul style="list-style-type: none"> Baja relación con establecimientos 	Sin venta de tarjetas		
<ul style="list-style-type: none"> Ganchos de adquisición 	Cero Cross Sell banco		
<ul style="list-style-type: none"> Costo de adquisición bruto muy alto vs 118 best player 	No existen 320		
Servicio al Socio		Oferta de Valor	
Descripción	Evidencia	Descripción	Evidencia (experiencia y servicio)
<ul style="list-style-type: none"> Central telefónica y CRM 	Obsoleto	<ul style="list-style-type: none"> Segmento A 	No
<ul style="list-style-type: none"> Procesos y protocolos onboarding, segmentación 	No existen	<ul style="list-style-type: none"> Segmento B 	regular
<ul style="list-style-type: none"> Controles SLA 	No existe	<ul style="list-style-type: none"> Segmento C 	Fuerte
<ul style="list-style-type: none"> Oferta Mobile, web transaccional 	No existe	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de pagos poco conveniente 	70% paga comisiones en otros bancos
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación / Capacitación 	Débil	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión débil 	Falta desarrollo de negocio financiero. Sin gestión por giros. No existe unidad de retención
<ul style="list-style-type: none"> Personal y equipo 	Incertidumbre		
<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de venta 	No existen		

Modelo de Gestión de Clientes



PERSONAS

La estructura no es responsable ni tiene KPI para gestionar el negocio cuidando su rentabilidad. La evidencia es que no existe:

- *Indicadores de rentabilidad por segmento, cosecha de ventas, canal y portafolio. Solo se mide volumen de compras por giro/ ventas
- *Área responsable de business intelligence para generar campañas y medir su rentabilidad
- *Responsable en ventas de tarjetas con uso ni de cross sell con seguros o cargos recurrentes
- *Responsable de gestión del portafolio que efectúe upgrades, gestión de compras en cesta básica ni cross sell con seguros
- *Responsable de attrition (cancelación de clientes) proactivo o reactivo
- *Responsable de venta de servicios financieros para generar intereses
- *Medición de rentabilidad de las acciones del área de establecimientos
- *Seguimiento a la cobranza por ciclo de facturación y contacto efectivo
- *Seguimiento al riesgo por cosecha histórica (solo se mide 12 meses)

PROCESOS Y PROTOCOLOS DE ONBOARDING A CLIENTES

- *Carencia de protocolos de onboarding durante la vida del socio por segmento y canal
- *Procesos manuales para venta y solución de reclamos
- *No existe oferta mobile
- *Ausencia de controles

TECNOLOGÍA Y PLATAFORMAS

- *Plataforma de atención a clientes obsoleta
- *CRM parcialmente implementado y obsoleto
- *No existen datos para gestión
- *Sistema CORE obsoleto genera incidencias que afecta a clientes
- *Procesos manuales no permiten hacer upgrades a clientes



El diagnóstico de los fundamentos del negocio otorga una evaluación general del 25% en el desarrollo del negocio. Con esa evaluación es imposible que sea rentable.

Para que Super Club alcance rentabilidad, los fundamentos del modelo de negocio deben estar por lo menos en un 80% y con el área de Riesgos al 100% de desarrollo.

ii. Evaluación del modelo de negocio de Super Club Perú utilizando el Octógono actual como metodología

No se hace evaluación del entorno externo y el sector dado que se realizó en el capítulo II: Diagnóstico de la industria.

En el siguiente análisis se evaluará tres niveles: eficacia, atractividad y unidad.

1) Nivel de eficacia

Eficacia para conseguir resultados

Grandes pérdidas acumuladas en el periodo 2010 - 2015. Tuvo que ser rescatada por el accionista en el año 2015.

Se espera una pérdida de S/. 22 MM para el año 2016.

Estrategia declarada

- Adquirir clientes Premium. No existió una definición previa; sin embargo, por los problemas de riesgos de la cartera, esta estrategia nunca se ejecutó.
- Diferenciarse por servicio al cliente a través de un servicio personalizado. Hasta ahora no existe segmentación: a todos los clientes se les trata por igual. Sin embargo, el nivel de servicio observado es bueno y no utiliza robots. Por lo tanto, la percepción es que existe un servicio personalizado.
- El atributo principal del producto será la venta a través de cuotas sin intereses.
- Crecer con una alta inversión en adquisición de clientes, marca y publicidad. Esta estrategia sí se ejecutó; sin embargo, no existió control de la calidad del crecimiento ni de la rentabilidad actual y esperada por cliente.

Conclusión

Faltó siempre un norte financiero. La estrategia solo se fundamentó en crecer. Nunca hubo dirección ni medición que indique que el crecimiento era de calidad para asegurar la rentabilidad futura.

La calidad de servicio se mantuvo a pesar del crecimiento desordenado y la falta de inversión en plataformas tecnológicas. Para lograrlo se aumentó la carga de personal.

Sistemas de dirección

- Se estableció un sistema de evaluación de desempeño por objetivos. Se realizó en forma cualitativa.
- Se planteó una remuneración fija más un bono por resultados.
- El bono por resultados se entregaba en la época que las empresas pagan utilidades.
- Hasta ahora no existe un proceso de planeamiento estratégico y definición de presupuestos con definición de objetivos por persona.
- En la actualidad no existe foco en la ejecución de la estrategia ni en el seguimiento de indicadores claves para asegurar el cumplimiento de objetivos de rentabilidad.
- Existe un bajo nivel de control desde calidad de ventas, financiero, contable, riesgos, fraudes, desastres y continuidad de negocio. Esto se refleja en el crecimiento de las diferencias contables y en el descontrolado nivel de riesgos.
- No existen indicadores críticos de gestión para asegurar la rentabilidad de la compañía. No se mide la rentabilidad de las acciones comerciales. Solo hay indicadores promedio de ventas, riesgos y facturación por giro de negocio.
- No existe cuadro operativo contable diario. Hay grandes diferencias contables.

- Los sistemas de control y los procesos de negocio son semi-manuales.
- Se diseñó un plan de recuperación de desastres.
- Existe un plan de continuidad de negocio.

Conclusión

Al faltar un norte financiero, no existió ningún sistema que controle que los resultados de la ejecución llevaran a cumplir los objetivos de rentabilidad y financiero. El único control era medir cuánto se vendía y se facturaba. Esto se manifiesta en que se convivió con diferencias contables crecientes, lo cual es inadmisibles en cualquier empresa. Tampoco existió control en los resultados concretos de los colaboradores.

Estructura formal

- Las siete gerencias controlan la operación y reportan al gerente general.
- Gerencia de Marketing. Es responsable del desarrollo del negocio y la estrategia de mercadeo y la inteligencia de negocios, la publicidad y la promoción. Posee una alta capacidad de gasto. El gerente tiene más de veinte años establecido en Super Club.

- Gerencia de Ventas. Está a cargo de las ventas de tarjetas de crédito y la relación con los establecimientos. Su encargado es extranjero.

- Gerencia de Centro de Servicio. Se encarga de asuntos de Operaciones, Servicio al Cliente y Tecnología. A Servicio al Cliente le reporta el *call center* y la plataforma de servicios. El gerente tiene más de veinte años en Super Club.

- Gerencia de Administración y Finanzas. Administra los recursos tanto humanos como económicos. El gerente tiene tres años en Super Club.

- Gerencia de Riesgos y Cobranzas. Parte de su función es monitorear a los autorizadores y revisar los fraudes. En el área ha existido dos cambios de gerente en cinco años.

- Dos gerencias de *staff*:
 - Gerencia Legal. El gerente tiene más de treinta años en Super Club.

 - Gerencia de auditoría. La posición se mantuvo vacante por años. No ejerció su rol de control.

Conclusión

La ausencia de la función de auditoría muestra una excesiva confianza de los accionistas en el gerente general y en los directivos. La estructura es tradicional y no sigue los fundamentos económicos del negocio.

2) Nivel de atractividad

Saber distintivo

- Existe una cultura de buena calidad de servicio.
- Existen buenas estrategias de comunicación y publicidad y alta calidad en el diseño y ejecución.
- Existe capacidad de innovación en el producto.

Problemas en el saber

- No se conocen las iniciativas a implantar en el modelo de negocio para obtener dinero.
- No se sabe cómo operar y controlar el negocio.

- A nivel tecnológico no se conoce cómo reestructurar la operación ni los proyectos a implantar.
- No se sabe cómo generar buenos procesos operativos. Se realizan procesos manuales.
 - Por ejemplo, para vender un préstamo personal existen 23 pasos frente a los 2 que se maneja en la banca, y el tiempo de desembolso es de 48 horas frente a la inmediatez de la banca.
 - Existen procesos de riesgos costosos e ineficientes. Por falta de modelos de propensión de riesgos es necesario hacer un mayor uso de verificaciones y papeles.
- No existen cuadros operativos contables. Suele haber diferencias crecientes.
- No se sabe cómo lograr bajos niveles de riesgos.
- No se sabe adquirir clientes a costos bajos. En la actualidad los costos de adquisición de la tarjeta de crédito es de S/. 613 soles frente a los S/. 120 del mejor del sector.
- No se sabe cómo cobrar con modelos predictivos e inteligencia en riesgos.
- No se sabe cómo tener una buena plataforma de Banca Móvil y una página web transaccional. Por ahora esta es solo informativa.

- No existe conocimiento ni manejo de la información de *business intelligence* para gestión de clientes de acuerdo al ciclo del negocio.

Conclusión

No saben cómo operar el negocio de tarjetas de crédito para hacerlo rentable en un mercado hiper competitivo y no dan importancia a resolver problemas críticos de control operativo, de riesgos y financiero. Se percibe la falta de conocimiento general en todas las áreas con excepción de publicidad.

Estilos de dirección

- El gerente general anterior poseía un estilo de dirección autoritario *top down*.
- La única relación del gerente general es con los reportes directos.
- Hay un evidente bajo nivel de comunicación entre la gerencia general, las gerencias y el resto de la organización.
- Existe un bajo nivel de cercanía entre los gerentes y los niveles inferiores de la organización.
- Existe un alto nivel de cercanía a partir de la tercera línea y los colaboradores antiguos.

- Se comunican los logros de ventas y premios.
- Es notable la falta de transparencia sobre la situación real de la empresa.
- No se promueve el trabajo en equipo para la ejecución de los proyectos.
- No se resuelven los conflictos entre áreas. Es lo que sucede, por ejemplo, con las de Marketing y Ventas, o entre Ventas y Operaciones.
- Se celebra el aniversario de Super Club con campeonatos deportivos que acaban con premiación y baile, se celebra el día del niño, Halloween con concursos de ambientación por áreas, la fiesta de los niños y la fiesta de gala de fin de año.
- Existe un estilo abdicante. Se trabaja con consultores ANEFICA y A&B de forma continua para implementar cambios y proyectos.
- Hay falta de planificación y/o de ejecución. Se inician y detienen proyectos de forma continua. Por ejemplo, no se concluyó el cambio del software de procesamiento, ni las mejoras en la plataforma tecnológica y de CRM y el proyecto para convertir a Super Club en financiera.
- Existen buenas condiciones laborales.
- Se realiza la comunicación a través del intranet de InfoSuperClub.

Conclusión

El estilo de dirección no ayuda a mejorar. Es un estilo autoritario, abdicante, poco transparente, que no promueve el diálogo, ni la discusión, ni el trabajo en equipo. Solo se preocupa de mantener un buen ambiente, celebrando un éxito inexistente y con reuniones, actividades y eventos con el personal.

Estructura real

- Existe excesivo poder del área comercial sobre las demás áreas. El responsable de Ventas es el segundo a cargo de la compañía y suele tener conflictos permanentes con las áreas de Marketing y Operaciones por falta de coordinación y trabajo en equipo.
- En la práctica coexisten dos compañías: están los trabajadores antiguos a partir de la tercera y cuarta línea de mando que provienen del Super Club Perú construido por el fundador y que se reúnen con frecuencia.
- La primera línea respira la nueva cultura, que se caracteriza por ser más vertical y autoritaria, con poca información y trabajo en equipo.
- A nivel de ventas y plataformas se vive un ambiente de crecimiento y premios. Se percibe una alta confianza.

- La falta de indicadores claves por persona origina zonas grises y falta de responsabilidad en la ejecución de los roles asignados.

Conclusión

Refleja el poder real de Ventas, que es además el foco del gerente general. Todos siguen a esa área, sin medir, controlar ni cuestionar. La ausencia de la función de auditoría exagera el problema.

3) Nivel de unidad

Misión externa

- Desarrollar socios para siempre y ser reconocidos y valorados por la calidad personal y por la calidad de los servicios que ofrece Super Club Perú.
- Existe unidad en el concepto de la calidad de servicio a ser otorgada al socio. No existe una visión financiera de la compañía que compartan todos los empleados.

Valores

- Alto sentido de la equidad, espíritu de servicio y justicia.

- Sin embargo, en la compañía existe falta de transparencia.
- Tampoco hay responsabilidad.
- También se percibe que no hay trabajo en equipo.
- En la alta dirección no hay humildad.

Misión interna

- Equidad.
- Justicia.
- Trabajo para toda la vida.

Entorno interno

- Optimismo por buenos resultados comerciales.
- Super Club Perú avanza en el mercado.
- Todos los colaboradores se sienten seguros en sus puestos de trabajo.

- En las oficinas se siente un orgullo colectivo de pertenecer a Super Club.
- Existe cierta preocupación por los constantes conflictos entre áreas. Sin embargo, el crecimiento genera optimismo.

Conclusión

A los empleados los une el espíritu de servicio y el éxito comunicado. No obstante, existen antivalores importantes que están vinculados al deterioro en el desempeño de la compañía por falta de diálogo, transparencia, humildad y responsabilidad, que son consecuencias del estilo de liderazgo.

iii. Análisis *breakeven* de Super Club en el Banco Amigo. Costos fijos y transaccionales de una tarjeta en el escenario actual en consorcio con Banco Amigo

Luego de hacer el análisis del punto de equilibrio tomando como referencia el negocio con una tarjeta de crédito (ingresos y costos variables para un nivel de saldo colocado de S/. 1,904), se demuestra que no es posible llegar al punto de equilibrio porque la tarjeta no cubre los costos variables. Por el contrario, pierde S/. 128 por tarjeta.

A este nivel se puede verificar que, a más ventas y parque, se producen más pérdidas.

Estado de ganancias y pérdidas de una tarjeta promedio	Valores x Item EGP	Valores/Saldo x tarjeta x 100%
Ingresos financieros:	776	40.8%
Intereses	379	19.9%
Comisiones	397	20.9%
Comercio	229	12.0%
Membresía	29	1.5%
Mora	71	3.7%
Seguro	29	1.5%
ECC	29	1.5%
Disposición de efectivo	10	0.5%
		0.0%
Costos financieros	358	18.8%
Costo del dinero	124	6.5%
Costo de riesgos	234	12.3%
		0.0%
Margen básico neto	418	22.0%
Costos directos	546	28.7%
Gasto modelo de servicio y procesamiento SA.	275	14.4%
Gasto de Mkt./loyalty/Fraude	55	2.9%
Salones Vip	14	0.7%
Millas	23	1.2%
Gasto de cobranza	35	1.8%
Gasto de recaudo marginal	41	2.1%
Costo de reposición ventas (Tasa Attrition x costo ventas)	105	5.5%
Utilidad antes de impuestos	-S/. 128	-6.7%

Total de tarjetas con saldo: 111 mil tarjetas.

Pérdida antes de impuestos por estructura de ingresos y costos: S/. -14.2 MM.

Variables a considerar del modelo de negocio actual

Costo de ventas cliente nuevo con uso	S/. 419
Atrition	30%
Colocaciones vendidas por cliente activo promedio	1904
Facturación x socio con saldo - año / Compras	596
Comisión promedio Diners Club	3.20%
Tasa implícita real cobrada	19.90%
Costo del dinero	6.50%
Costos de riesgos	12.30%

Costos fijos actuales:

Personal : S/. 6.9 MM

Gastos indirectos : S/. 3.0 MM

Total costos fijos : S/. 9.9 MM

Total pérdida acumulada: : S/. -22.6 MM

iv. Conclusiones

Para los fines de este estudio, se profundiza en la eficacia y el saber, de manera que sirvan de punto de partida para diseñar un nuevo modelo de negocio rentable en el tiempo:

- Nunca se validó la estrategia ni se aseguró su ejecución.
- La creación del consorcio, si bien ha mejorado el margen operativo de Super Club Perú en cerca de 6% sobre el saldo colocado, no permite llevar el negocio a un nivel rentable por los siguientes motivos:
 - i) Una baja estructura de ingresos por bajo uso (en el sistema una tarjeta tiene el doble de saldo).

ii) Un alto costo de riesgos.

iii) Un elevado costo operativo.

- Al no contar Super Club con un área de *business intelligence*, no se maneja información para gestionar un negocio que se basa en la explotación de data y ofrecer al cliente la mejor oferta posible en el momento oportuno, en comparación a lo que sucede con otros jugadores como BCP, Interbank, Falabella y Scotiabank.
- No existe solidez en riesgos y cobranzas. Por lo tanto, la carencia de buenos modelos en riesgos llevan a una tasa de pérdida alta que no corresponde al segmento.
- Los procesos operativos manuales suben el costo transaccional, incrementan la posibilidad de errores y disminuyen la capacidad de respuesta a los clientes. Esto afecta la oferta de valor. Por ejemplo, y como ya se ha citado, un préstamo personal de Super Club requiere de 23 pasos frente a los 2 que solicita la banca.
- Se cuenta con una plataforma tecnológica obsoleta para el procesamiento de las tarjetas. También sucede lo mismo con la central telefónica, los equipos de cómputo y el software que utilizan. Evidentemente esto afecta el desempeño del personal de la compañía.
- La oferta de valor es débil —especialmente en el modelo de servicio— por la falta de segmentación en el nivel del servicio, y por la falta de un desarrollo de plataformas web y Banca Móvil. En un negocio sin sucursales como este, resulta crítico construir

una relación de largo plazo con clientes Premium que suelen utilizar estas herramientas con intensidad.

- Se cuenta con un sistema de procesamiento de tarjetas obsoleto e inestable que afecta la calidad del servicio al generar muchas incidencias.
- No existen indicadores críticos para la gestión de acuerdo al ciclo de vida del cliente en lo que se refiere, por citar casos, a la adquisición de clientes, la activación, el *cross sell* de seguros y la facturación en comercios, el pago de servicios y la retención.
- El personal se encuentra desmotivado dado que no posee indicadores claros de gestión ni foco en el cliente. Los colaboradores muestran bajo nivel de conocimiento o talento.
- El equipo directivo no conoce el negocio. Es necesario traer talento del mercado que tenga conocimientos en riesgos, operaciones, tecnología, sistemas, gestión de portafolio y servicio al cliente. La única área rescatable es Ventas.

III. DEFINICIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO

i. Diseño del nuevo modelo de negocio tomando como base el Octógono

Se toma como base el análisis del entorno y la industria.

1) Nivel de eficacia

Objetivo

Lograr el *turnaround* del negocio de Super Club Perú en el Banco Amigo.

Objetivos soles (MM)	2016	2017	2018	2019
UAI	-18	1	4.6	16
ROA		0.3	1.0%	2.6%

Estrategia

1. Crecer en el segmento A2BC1 Premium en riesgos, con un modelo de gestión de socios que maximice su rentabilidad en el tiempo.
2. Implementar una oferta de valor diferenciada con excelencia en el servicio al cliente.
3. Posicionar la marca alrededor del concepto de club de excelencia en servicios financieros, que además de ofrecer los mejores productos y servicios, transmite estatus y prestigio al usuario y le permite experiencias únicas.
4. Lograr excelencia en operaciones, tecnología y *business intelligence* para maximizar la rentabilidad de Super Club por transacción.
5. Contar con excelencia en riesgos para asegurar un costo neto de recupero de cobranzas menor o igual al 8.5%.

Sistemas de dirección

- Sistema de control y medición de KPI de todo el personal. Son cinco KPI por posición que se encuentran vinculados a indicadores críticos para la eficacia del negocio.

- La remuneración variable está fijada en base a resultados respecto a los KPI de cada colaborador, con bonos anuales y trimestrales según los roles.
- El sistema de evaluación de desempeño de 360° está vinculado a los valores y principios corporativos.
- El sistema de planeación estratégica y presupuestal está basado en actividades *from the bottom to the top (Activity Based Planning)*. Es decir, definido el objetivo se planifican todas las acciones necesarias para concretarlo y se realizan los ajustes necesarios —en caso el objetivo no sea alcanzable— antes de cerrar el presupuesto.
- El sistema de seguimiento del cumplimiento presupuestal está definido por palanca de negocio, adquisición, gestión de portafolio (generación comisiones y margen financiero neto de riesgos) y retención con el nivel de riesgo aceptable. Los sistemas que lo componen son:

Sistemas para controlar la calidad y rentabilidad de la adquisición de clientes

- Sistema de control de costo por tarjeta de crédito con uso y rentabilidad esperada por cosecha.
- Seguimiento al *cross sell* con seguros y cargos automáticos en la punta.

- Sistema de control del riesgo por cosecha nueva e histórica por canal.
- Sistema de control de entrega de tarjetas nuevas.
- Seguimiento y control de calidad de ventas y cancelaciones asociadas.
- Sistema de seguimiento y control para que todo el personal pueda vender tarjetas.

Sistemas para la planificación, el seguimiento y el control de la gestión del portafolio

- Rentabilidad y seguimiento de cada campaña para movilizar el portafolio.
- Control de facturación y rechazos de autorizaciones.
- *Cross sell* de seguros y cargos recurrentes.
- Seguimiento y control del volumen de ventas de líneas paralelas y préstamos, precio y rentabilidad asociada.
- Medición y control de la cobranza continua por ciclo.

- Control de incidencias y reclamos de clientes.
- Control de la calidad de servicio en cada interacción con el cliente.

Sistema de control y medición de los pagos recurrentes de servicios

- Sistema de control de recepción de pagos de tarjeta por cargos recurrentes en las cuentas de otros bancos.
- Sistema de control de cobro de comisiones y devoluciones.

Sistemas para la planeación, el seguimiento y el control de la retención de clientes

- Sistema de generación automática de campañas para la activación y retención de clientes.
- Seguimiento y control de campañas proactivas de retención.
- Seguimiento y control de campañas reactivas.

- Sistema para involucrar a todas las jefaturas y la alta dirección en la retención de clientes.
- Sistema de control de fraudes y auditoría.
- Sistema de control operativo y contable.
- Sistema de control de nivel de abandono y estándar del servicio de *call center*.
- Sistema de control y medición del uso de la web y de Banca Móvil.
- Plan de continuidad de negocio detallado con roles claros y de responsabilidad.
- Plan de recuperación de desastres con roles y responsables definidos.

Estructura formal

Son ocho gerencias que gestionan las áreas y los indicadores claves del negocio:

- Gerencia de Establecimientos. Mantiene relación con establecimientos para generar beneficios de facturación a los socios y vender tarjetas con seguros.

- Gerencia de Ventas. Representa la venta por canales alternos para adquirir clientes activos, hacer *cross sell* seguros y la venta de subproductos al portafolio.
- Gerencia de Facturación y Comisiones. Es responsable de la actividad y la generación de comisiones de los clientes a través de compras, *cross sell* con seguros y fondos mutuos. Además, es dueño de la retención proactiva.
- Gerencia de Servicios Financieros. Es responsable de la generación de margen financiero neto de riesgos a través de la venta de préstamos, revolvencia y cuotas.
- Gerencia de Experiencia en Servicio. Es responsable de la calidad de servicio por segmento y de la retención reactiva. También tiene a su cargo la responsabilidad de la plataforma de servicio al socio, el *call center*, las operaciones y la tecnología.
- Gerencia de Gestión de Clientes y Analytics. Es responsable de la generación de campañas para todas las áreas y de su rentabilidad.
- Jefatura de Recursos Humanos. Es responsable de la gestión de talento de la compañía, de la asistencia social, de la cultura y el costo.
- Subgerencia de Contabilidad y Finanzas. Esta gerencia tiene reporte matricial a la gerencia corporativa de finanzas del Grupo Iberoamericano.
- Jefatura de Marketing. Es responsable del posicionamiento de la marca y el apoyo en la generación de campañas.

La función de auditoría queda a nivel corporativo. No existe la función en Super Club.

2. Nivel de atraktividad

Saber distintivo

- Poseer cultura de excelencia en el servicio.
- Tener capacidad de innovación.
- Contar con excelencia en el diseño.
- Mantener excelencia operativa y tecnológica con alta capacidad para reducir costos.
- Poseer excelencia en *business intelligence* para generar ofertas más rentables a los clientes.
- Tener excelencia en riesgos y cobranzas para saber elegir prospectos y mantenerlos con bajo riesgos.
- Poseer conocimiento suficiente para hacer *cross sell* de clientes con seguros, fondos mutuos, préstamos y depósitos.

- Mantener excelencia en generación de experiencias únicas para nuestros socios.
- Tener excelencia en Banca Digital.
- Poseer excelencia en retención de clientes.

Estilos de dirección

- Se requiere un gerente general cercano, transparente, con alto nivel de comunicación a todo nivel y con enfoque en el cliente. Debe mantener desayunos todos los viernes con los colaboradores de los niveles más bajos de la organización.
- Se necesita crear directorios con empleados del tercer nivel y con sus gerentes para hacer seguimiento a la ejecución. Se debe conocer y formar el talento.
- Se debe establecer reuniones bimensuales para comunicar los avances del negocio a las jefaturas.
- Es necesario comunicar la importancia de cumplir compromisos y *deadlines*.
- Se debe promover el lenguaje directo, sin rodeos, y el manejo asertivo del tiempo a todo nivel.

- Se necesita establecer la responsabilidad absoluta de los gerentes y jefaturas en sus resultados, la gestión del talento, la comunicación y el trabajo en equipo.
- Es necesario el compromiso total con el cliente a todos los niveles de la organización.
- Todos los gerentes y jefaturas deben responsabilizarse de la retención de clientes que no han podido ser retenidos por el *call center* y las plataformas de servicios.
- Todos los *product managers* deben responsabilizarse por hablar con clientes que no utilizan sus tarjetas o que quieren abandonar la compañía.
- Todos los gerentes, jefaturas y *product managers* deben escuchar las llamadas realizadas en cobranzas y en el *call center*.
- Se requiere que todos los empleados atraigan clientes a la organización.
- Los conflictos se deben resolver de inmediato con transparencia y haciendo énfasis en el cliente.
- Se debe fomentar el pensamiento independiente, la discusión de ideas y la ejecución.

- Es necesario impulsar un clima donde los colaboradores entiendan que deben obtener resultados y, en simultáneo, divertirse en el proceso. La alegría es fundamental. Debe existir más tensión para lograr los números con excelencia.
- Se enfatiza la organización de eventos de *team building* e integración, de carácter grupal y familiar, con todas las áreas de la empresa y con énfasis en las áreas que atienden a clientes y que, por una cuestión de horarios, no pueden participar: Call Center y Plataformas.
- Se organizan *happy hour*, eventos de cine, reuniones por efemérides como el día del niño, Halloween, etcétera. Se intenta que se realicen con una frecuencia mensual, con bajo presupuesto, apalancando relaciones comerciales.

Estructura real

- Se motiva la comunicación informal y el trabajo en equipo para generar más unidad.
- Como todos los colaboradores son conscientes de que deben gestionar sus KPI —y estos son muy claros—, la comunicación entre áreas es fundamental más allá de la estructura para motivar el intercambio de ideas y la innovación. Se estimula el compartir y la solicitud de apoyo.

- El mercado y el cliente, al ser declarados jefes, pasan a ser parte de la estructura real de la compañía.
- Se fomenta la meritocracia a todo nivel.
- Se impulsa una cultura organizacional donde no existe una persona más importante que otra, ni un área más importante: todos son importantes.
- Las relaciones son totalmente horizontales con independencia del rol del colaborador: todos los roles son importantes.
- Los gerentes y los jefes tienen toda la responsabilidad de liderar con el ejemplo.

3. Nivel de unidad

Misión externa

Misión

Desarrollar socios rentables para siempre, cada día, a través de una experiencia y una oferta de valor de excelencia que les permita obtener mayor tiempo y libertad.

Visión

Duplicar el número de clientes el año 2019 y lograr un ROA de 2.6%, siendo Super Club reconocido como una de las mejores compañías para trabajar y con el mejor servicio al cliente del mercado.

Valores

- Integridad.
- Respeto.
- Pasión.
- Humildad.

Decálogo corporativo de Super Club a ser memorizado por todos los empleados

1. Tener enfoque en resultados y rentabilidad todo el tiempo.
2. Actuar como dueños de Super Club.
3. Cuidar el tiempo de los socios de Super Club.

4. Mostrar pasión por servir.
5. El socio y el mercado son nuestro jefe.
6. Todos tenemos la obligación de atraer y retener socios rentables.
7. Lograr excelencia en talento y en todo lo que hacemos.
8. Promover el trabajo en equipo.
9. Fomentar la innovación en todos los niveles dentro de la compañía.
10. Actuar con alegría y transparencia.

Misión interna

- Equidad.
- Justicia.
- Alegría.
- Desarrollo profesional en Super Club.

- Compensación sobre el mercado para los colaboradores que superan sus objetivos.
- Establecimiento de meritocracia.
- Fomento de la capacitación constante.

Entorno interno

- Mantener el enfoque en el cliente para cuidarlo, servirlo mejor y hacerlo más rentable con *cross sell*, siempre promoviendo a Super Club.
- Urge establecer presión para conseguir resultados. La tensión en todas las áreas es necesaria para mejorar. De esta manera todos exigen lo mejor del otro.
- Es necesario fomentar la alegría y el sentido del humor, así como la transparencia interpersonal. Se debe fomentar el buen ambiente de trabajo.
- Se impulsan los logros compartidos, de manera que se celebren siempre.
- No se acepta la mediocridad y negligencia en ninguna de las áreas. Los conflictos se resuelven con rapidez.

ii. Reestructura de la eficacia. Iniciativas críticas a ser implantadas en los años 2016 y 2017 para fortalecer la eficacia de la compañía de inmediato y asegurar el breakeven/rentabilidad

Principales Iniciativas 2016		Impacto Anual MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de estructura y definición de KPI por posición ▪ Primera reducción de Head Count y mejora de talento ▪ Estabilizar el sistema y fortalecer equipo de TI 	Nov	▪ 1.5 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del costo de adquisición en 25% ▪ Ahorro mensual de 180 mil soles 	Nov	▪ 2.2 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de precios, envío de estado de cuenta ▪ De 7 a 10 soles 	Nov	▪ 1.2 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio en la política de devolución de membresías ▪ Ahora se devuelve el 100%, máximo 80% 	Nov	▪ 1.7 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del attrition de 25% a menos de 15% ▪ Más de 15,000 que se dejan de perder al año 	Dic	▪ 4.6 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta solo a cliente de riesgo Premium, depuración de portafolio, crecimiento en Good Bank 	Dic	▪ 8 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primera reducción del costo del costo de manejo de portafolio por cross sell con seguros / se comparte 	Dic	▪ 0.8 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercera reducción de costo de adquisición con seguros 10% adicional 	Ene 17	▪ 0.9 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cross sell de seguros en cada transacción ▪ Completar oferta de valor 	Dic	▪ 1.1 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor volumen de saldos colocados por campañas de préstamo Super Club + 20% 	Dic	▪ 3 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor facturación por cliente por campañas en cesta básica y campañas de uso + 15% 	Nov	▪ 3.8 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reestructura de la fuerza de ventas internas se terceriza y se vuelve un costo variable 	Nov	▪ 2.7 MM

Total ingreso neto:

S/. 31.5 MM

Necesidades de gasto corriente

▪ Incremento de gasto en el programa Club Miles	Nov	▪ - 5 MM
▪ Alianza de recepción de pagos con cadena de farmacias	Dic	▪ - 0.3 MM
▪ Mayor gasto de Marketing Directo y Publicidad	Ongoing	▪ - 0.6 MM

Total del ingreso generado por reestructura modelo:

S/. 25.6 MM / S/. 230 por tarjeta

iii. Análisis de variables para llegar al punto de equilibrio. Análisis por tarjeta

Estructura de ingresos variables netos totales por tarjeta:

- Monto de ingresos controlados al 100%

S/. 15.6 MM / S/. 140 por tarjeta

- Probabilidad de éxito: 50%

S/. 5 MM / S/. 45 por tarjeta

- *Monto de ingresos sujeto a probabilidades de éxito (riesgos, cross sell, seguros, incrementos de volúmenes de saldos y facturación)*

S/. 15.9 MM / S/. 143 por tarjeta

- *Monto de incremento al gasto por tarjeta vinculado a actividad comercial*

S/. -5.9 MM / S/. 53 por tarjeta

- *Total de gasto e ingresos con probabilidades vinculados al éxito*

S/. 10 MM / S/. 90 por tarjeta

Total:

S/. 20.6 MM

Por lo tanto, los ingresos totales marginales por tarjeta luego de la reestructura inmediata son:

S/. 20.6 MM / S/. 185 por tarjeta.

Reestructura de costos fijos

- Personal: S/. 6.9 MM

- Gastos indirectos: S/. 3.0 MM
- Total de costos: S/. 9.9 MM
- Ahorro de gastos de personal por reestructura: S/. 3.9 MM
- Costos fijos finales: S/. 6.0 MM

Análisis del punto de equilibrio luego de medidas de reestructura. Fase 1

Variables	2,016	2017	Variaciones
Costo de ventas cliente nuevo con uso	S/. 419	S/. 311.00	-26%
Attrition	25%	15%	-40%
Colocaciones vendidas por cliente activo promedio	1904	2285	20%
Facturación x socio con saldo - año / Compras	596	655	10%
Comisión promedio Diners Club	3.20%	3.20%	0%
Tasa implícita real cobrada	19.90%	19.90%	0%
Costo del dinero	6.50%	6.50%	0%
Costos de riesgos	12.30%	8.50%	-30.89%

Estado de ganancias y pérdidas de 1 tarjeta luego de ajustes en los ingresos y gastos transaccionales

Estado de ganancias y pérdidas una tarjeta promedio	Valores x Item EGP	Valores/Saldo x tarjeta x 100%
Ingresos financieros:	932	40.8%
Intereses	455	19.9%
Comisiones	477	20.9%
Comercio	252	11.0%
Membresía	34.8	1.5%
Mora	71	3.1%
Seguro	67.7	3.0%
ECC	42	1.8%
Disposición de efectivo	10	0.4%
		0.0%
Costos financieros	343	15.0%
Costo del dinero	149	6.5%
Costo de riesgos	194	8.5%
		0.0%
Margen básico neto	589	25.8%
Costos directos	529	23.2%
Gasto modelo de servicio y procesamiento SA.	275	12.0%
Gasto de Mkt./loyalty/Fraude	60	2.6%
Salones Vip	14	0.6%
Millas	59	2.6%
Gasto de cobranza	35	1.5%
Gasto de recaudo marginal	41	1.8%
Costo de reposición ventas (Tasa Atrition x costo ventas)	47	2.0%
Utilidad antes de impuestos y costos fijos	S/. 60	2.6%

Punto de equilibrio de la empresa tomando como base la utilidad antes de impuestos:

Utilidad por tarjeta: S/. 59.5

Costos fijos: S/. 6 MM

Número de cuentas: 101,000 cuentas con saldo

Número de cuentas actuales: 111,000 cuentas

Capacidad actual para cubrir costos fijos luego de reestructura: S/. 6.6 MM

Identificación de las cinco variables críticas de éxito para el negocio de acuerdo al análisis del punto de equilibrio por unidad de negocio. Producto tarjeta

Estado de ganancias y pérdidas una tarjeta promedio	Actual	Modelo nuevo	Deltas	Análisis de
				variaciones
Ingresos financieros:	775.9	931.7	155.8	
Intereses	378.9	454.7	75.8	1.0
Comisiones	397.0	477.0	80.0	
Facturación Comercio	228.8	251.7	22.9	5.0
Membresía	29.0	34.8	5.8	
Mora	71.0	71.0	0.0	
Seguro	29.0	67.7	38.7	4.0
ECC	29.4	42.0	12.6	
Disposición de efectivo	9.8	9.8	0.0	
			0.0	
Costos financieros	358.0	342.7	-15.2	
Costo del dinero	123.8	148.5	24.8	
Costo de riesgos	234.2	194.2	-40.0	3.0
			0.0	
Margen básico neto	417.9	588.9	171.0	
Costos directos	546.0	529.4	-16.6	
Gasto modelo de servicio y procesamiento SA.	274.6	274.6	0.0	
Gasto de Mkt./loyalty/Fraude	55.0	60.0	5.0	
Salones Vip	13.5	13.5	0.0	
Millas	22.5	59.0	36.5	
Gasto de cobranza	35.1	35.1	0.0	
Gasto de recaudo marginal	40.5	40.5	0.0	
Costo de reposición ventas (Tasa Attrition x costo ventas)	104.8	46.7	-58.1	2.0
Utilidad antes de impuestos	-128.1	59.5	187.6	

Luego de la reducción de costos fijos, las cinco variables más importantes vinculadas al modelo de rentabilidad o fórmula son:

1. Crecimiento de volúmenes de deuda por tarjeta.
2. Costo de reposición: Costo de adquisición y nivel de *attrition* de clientes.
3. Costo de riesgos.
4. Ingresos de seguros.
5. Nivel de facturación en los comercios.

Sin embargo, todos los ingresos y costos deben estar controlados. En síntesis, si se ejecutan todos los cambios para el año 2017, se podría tener punto de equilibrio y obtener una pequeña rentabilidad.

iv. Plan de acción de mediano plazo 2016 - 2017 para implementación de los grandes cambios a nivel de eficacia, atractividad y unidad con el fin de llegar a un crecimiento rentable sostenible

A nivel de eficacia

Principales proyectos para mejorar eficacia		Impacto Anual Modelo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantación de KPI del negocio por puesto 	Dic 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Business Plan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relanzamiento de Página Web y Banca Móvil Fase 1 	Dic 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia de servicio al cliente / Business Plan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de plataforma tecnológica de Super Club ▪ Sinergia con los equipos del banco 	Mar 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.1 MM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lanzamiento de Banca Móvil transaccional y set de productos 	Jul 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor calidad de servicio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completar la implantación del modelo de datos y datamarts para la gestión del negocio a nivel comercial y de riesgos 	Jul 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor calidad en resultados de campañas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercerización del procesamiento de tarjetas 	nov 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.2 MM

Principales iniciativas 2017 en sistemas de dirección		Impacto Anual Modelo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de planeación estratégica, definición de objetivos y KPI por rol, seguimiento para asegurar el cumplimiento de presupuesto y objetivos de mercado 	Nov	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar calidad de servicio y rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de sistemas de control y seguimiento para negocio: adquisición, activación, uso, retención, cross sell, riesgos, cobranzas, margen, fees, rentabilidad esperada por cosecha / segmento por periodo de tiempo 	Feb	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones para asegurar rumbo de negocio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantación de plan de sistema recuperación de desastres y continuidad de negocio Fase 1 	Feb	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad sostenible
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de seguimiento de jefaturas y gerencias en retención de socios y a todo el personal en generación de ventas 	Mar	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar attrition y calidad de ventas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema para el control y seguimiento de procesos claves: entrega de tarjetas, estados de cuenta, autorizaciones, reclamos, cargos recurrentes, recepción de pago, etc. 	Mar	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar calidad de servicio y rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de los indicadores del Call Center, abandono, cross sell, venta, calidad de servicio después de cada interacción con el cliente, rentabilidad de gestión 	Mar	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar calidad de servicio y rentabilidad

Principales proyectos 2017 en sistemas de dirección		Impacto Anual Modelo
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de evaluación de desempeño 360° alineado a principios corporativos 	May 2017	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento sostenible del Business Plan anual
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de incentivos variable en base a KPI Sistematización de mecanismos de control / medición 	Jun 2017	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Plan anual
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de inducción y capacitación corporativa alineada al cumplimiento de los objetivos 	Jun 2017	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar alineamiento cultural y conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> Plan de continuidad de negocio y recuperación de desastres Fase 2 	Dic 2017	<ul style="list-style-type: none"> Reputación / confiabilidad
<ul style="list-style-type: none"> Nuevo sistema de control de fraudes post-cambio de procesador 	Dic 2017	<ul style="list-style-type: none"> Reputación / rentabilidad

Proyectos/iniciativas para mejorar la atraktividad de la compañía

Principales iniciativas en mejora del saber		Impacto Anual Modelo
<ul style="list-style-type: none"> Contratar al mejor talento en riesgos / business intelligence / digital e invertir en plataformas necesarias 	Dic 2016	<ul style="list-style-type: none"> Destacar en conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> Invertir en pilotos e implementar una cultura de aprendizaje continuo mediante testing y estrategias, Champion Challenger en riesgos, cobranzas y marketing 	Mar 17	<ul style="list-style-type: none"> Innovación y mejora continua constante.
<ul style="list-style-type: none"> Extender mejores prácticas en ventas, cross sell y estrategias de retención entre vendedores, agentes y empleados 	Mar 17	<ul style="list-style-type: none"> Mayor aprendizaje continuo
<ul style="list-style-type: none"> Lograr excelencia en talento en las áreas críticas con reestructura y capacitación continua 	Mar 17	<ul style="list-style-type: none"> Mejores resultados por mayor aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación continua en todas las área, plan de rotación de puestos para aprendizaje de distintas posiciones en la compañía 	Jun 17	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje y asegurar sostenibilidad y cambio
<ul style="list-style-type: none"> Participación continua en foros y talleres de servicio al cliente e innovación para estar atentos a cambios y best practices de la industria 	Ongoing	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje y asegurar sostenibilidad y cambio

Principales iniciativas para estilos de dirección y estructura real

Impacto Anual Modelo

▪ Sistema de comunicación corporativa a través de comunicados, info Super Club, reuniones de team building / desayunos / reuniones / eventos / premiación.

Nov 16

Alineamiento/compromiso

▪ Estimular las reuniones informales y el intercambio de ideas para mejorar, fortalecer la innovación y ayuda mutua entre áreas.

Jun 17

▪ Aprendizaje y asegurar Sostenibilidad y cambio

▪ Implementar el trato directo y transparente en todos los niveles y el uso asertivo del tiempo. Existen roles y no jerarquías. Todos tienen que cumplir su rol con excelencia desde el gerente general hasta operador del call center.

Ongoing

▪ Sentido de Excelencia

▪ Premiar las iniciativas y campañas exitosas a través del premio innovación Super Club de alto impacto.

Jun 17

▪ Mayor iniciativa/motivación

▪ Premiar los logros en retención, ventas y cross sell con seguros.

Jul 17

▪ Mayor iniciativa/motivación

Principales iniciativas para mejorar la unidad de la compañía

Principales iniciativas estilo y estructura real

Impacto

▪ Comunicación y campaña de los valores y principios corporativos. Todos los empleados los tienen que aprender y explicarse entre ellos.

Nov 16

▪ Destacar en conocimiento

▪ Identificar, describir y promover por posición las actitudes acciones vinculadas a los valores corporativos empezando por los líderes.

Mar 17

▪ Mejores resultados por mayor aprendizaje.

▪ Implementar encuestas internas con preguntas que midan la unidad, el compromiso y la alegría. Ejemplo: ¿Recomendarías a alguien querido que trabaje en Super Club? ¿Estás contento de haber elegido a Super Club? ¿Sientes que la compañía mejora cada día? Resuelve problemas de los socios a tiempo.

Mar 17

▪ Asegurar resultados sostenibles y cultura

▪ Asegurar que los líderes practiquen los valores y principios corporativos con el ejemplo a través de la evaluación 360° y reuniones con distintos niveles de la organización.

Ongoing

▪ Asegurar resultados sostenibles y cultura.

▪ Plan de responsabilidad social y voluntariado

Jun 2017

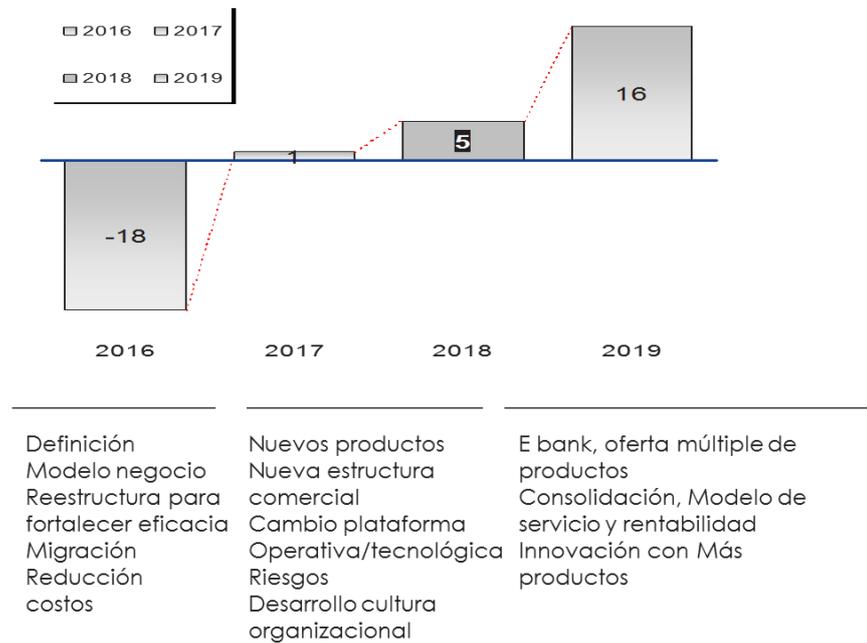
▪ Crecer en valores y vínculo con la comunidad

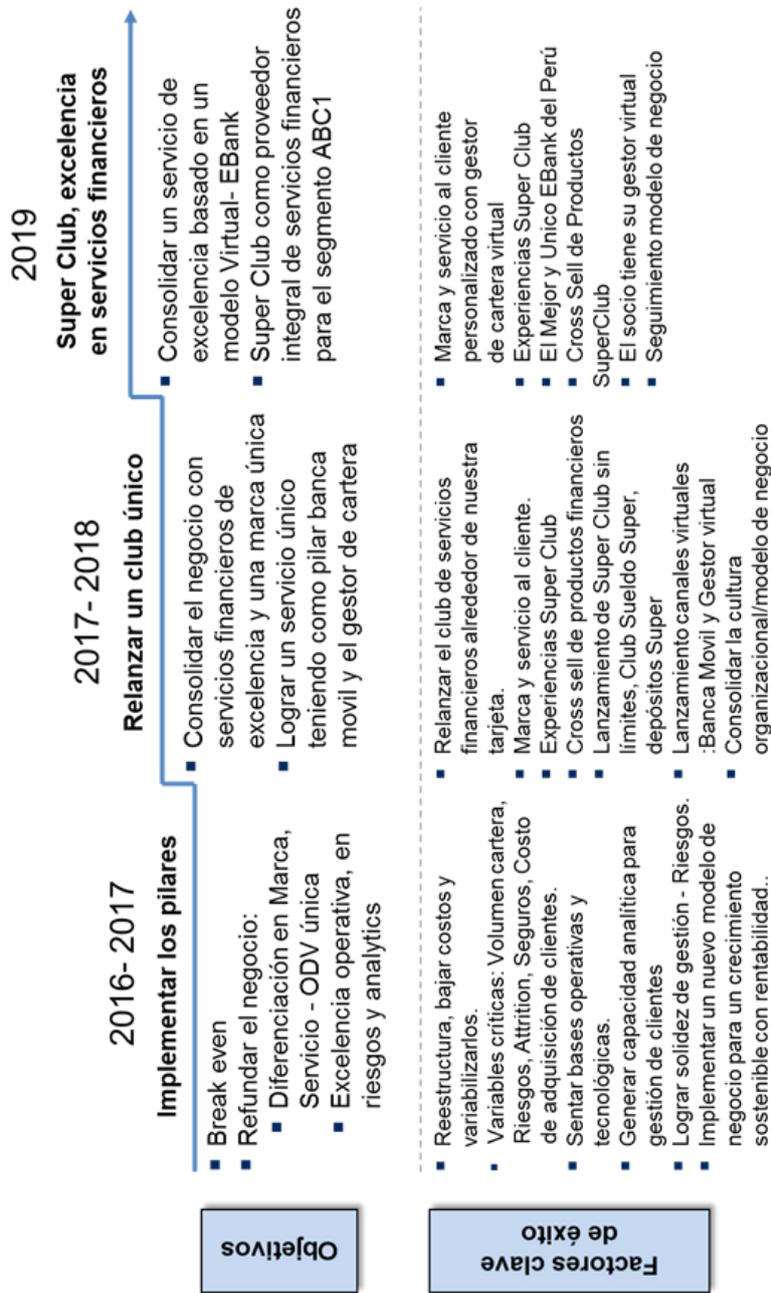
v. Resumen del Business Plan 2019

El Business Plan se considera con la siguiente proyección:

Parque Total	137	180	233	290	28%
Volumen Total	216	282	386	507	33%

Utilidad antes de impuestos





vi. Estado de ganancias y pérdidas 2016 - 2019

Descripción	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS				ESTADO DE GANANCIAS X TARIETA (con saldo)				CRECIMIENTO			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016 - 17	2017 - 18	2018 - 19	CAGR
Mercado	21,200	24,062	27,310	30,997	21,200	24,062	27,310	30,997	14%	14%	14%	14%
Market Share	1.0%	1.2%	1.4%	1.6%	1.0%	1.2%	1.4%	1.6%	16%	21%	16%	17%
Parque final	156,909	200,068	260,356	313,938					28%	30%	21%	26%
Parque promedio año	136,736	179,928	232,574	290,049					32%	29%	25%	28%
Ventas	51,063	72,420	96,420	96,420					42%	33%	0%	24%
Attrition	22,045	26,989	34,886	43,507								
Parque con saldo, promedio año	97,083	127,749	165,127	205,935								
Saldos finales	215,396	282,896	386,976	507,358	1,925	1,972	2,043	2,194	32%	29%	25%	28%
Ingresos Financieros	34,946	47,077	63,053	84,424	360	369	382	410	2%	4%	7%	4%
Transferencia	-12,243	-16,622	-22,262	-29,808	-126	-130	-135	-145	3%	4%	7%	5%
Margen Financiero Bruto	22,704	30,456	40,791	54,616	234	238	247	265	2%	4%	7%	4%
Ingreso neto comisiones	372	14,775	23,603	39,439	4	116	143	192				
Ingr x servicios netos de costos de adquisici	30,240	45,699	59,783	80,862	311	358	362	393	15%	1%	8%	8%
Consorcio - procesamiento	-29,868	-30,600	-33,900	-38,580	-308	-240	-205	-187	-22%	-14%	-9%	-15%
Unibanca	0	-324	-2,279	-2,843	0	-3	-14	-14				
Margen Financiero Neto	23,076	45,231	64,394	94,055	238	354	390	457	49%	10%	17%	24%
Costo de crédito	-20,055	-21,976	-28,066	-37,579	-207	-172	-170	-182	-17%	-1%	7%	-4%
Recuperacion de Cartera	3,040	3,564	4,774	6,392	31	28	29	31	-11%	4%	7%	0%
Provisiones de Cartera	-23,095	-25,540	-32,840	-43,971	-238	-200	-199	-214	-16%	-1%	7%	-4%
Otros Ingresos y Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0				
Margen básico neto	3,021	23,255	36,328	56,477	31	182	220	274	485%	21%	25%	107%
Gastos operativos	-20,679	-22,309	-31,750	-40,381	-213	-175	-192	-196	-18%	10%	2%	-3%
Gasto de Personal	-6,926	-3,048	-3,576	-4,008	-71	-24	-22	-19	-67%	-9%	-10%	-35%
Gadministrativos y Marketing	-7,324	-11,920	-19,284	-25,646	-75	-93	-117	-125	24%	25%	7%	18%
Gastos Indirectos, riesgos y Cobranzas	-6,141	-6,908	-8,290	-9,948	-63	-54	-50	-48	-15%	-7%	-4%	-9%
Gastos recepción pagos Red Banco Amigo	-288	-432	-600	-780	-3	-3.4	-3.6	-3.8	14%	7%	4%	8%
Utilidad antes de impuestos	-17,658	947	4,578	16,095	-182	7	28	78				
Impuestos	-4,944	265	1,282	4,507	-51	2	8	22				
Utilidad después de impuestos	-12,714	682	3,296	11,589	-131	5	20	56				
Saldos Promedio	187	252	337	452								
ROA	0.3%	0.3%	1.0%	2.6%								

IV. CONCLUSIONES

i. Conclusiones finales

Luego del diagnóstico y una vez ya identificadas las oportunidades de reestructura y mejora de Super Club Perú, se establece que el *turnaround* es posible, logrando además un negocio rentable y en crecimiento. Para ello es fundamental asegurar:

A. Una estructura formal talentosa alineada con los indicadores críticos de éxito definidos en el punto anterior. El rol de un gerente general es definir la mejor estructura con el mejor talento posible alineado al modelo de negocio.

B. Seguimiento constante a las variables críticas de ingresos y costos por tarjeta:

1. El volumen de crecimiento de cartera una vez estimulado el uso y la venta de servicios financieros.

2. El costo de ventas de tarjetas de crédito con uso y el nivel de *attrition*. Entre las dos variables se genera el costo de reposición del parque que está ligado a maximizar la rentabilidad del cliente en el tiempo:

(a) A menor costo de venta, menor inversión en la adquisición.

(b) A menor *attrition*, mayor tiempo para recuperar y rentabilizar la inversión en el tiempo.

El nuevo modelo para Super Club ha sido diseñado con un *attrition* de 15%, el cual sería el mejor de la industria peruana. Con este nivel de *attrition*, un cliente viviría en promedio 6.7 años en el portafolio.

3. Tanto el control de riesgos como el nivel de recupero de cobranzas son fundamentales. El ROA para el segundo año es de 1.9%: por lo tanto, una desviación en ese nivel por mermas de riesgos llevaría a que Super Club no tenga rentabilidad.

4. El *cross sell* de seguros es crítico para lograr el nivel de rentabilidad deseado. De la utilidad antes de impuestos de S/. 60 soles, el delta de seguros es S/. 39. Estos representan el 65% de la utilidad final.

Además, los buenos seguros agregan valor al cliente y, por lo tanto, mejoran la actividad y facturación de la tarjeta de crédito. Esta se vuelve la preferida del cliente.

5. Cuidar la actividad en compras de las tarjetas, porque es allí donde está el valor del negocio. Esto significa ser activos en la cesta básica: Supermercados, Gasolina, Servicios, Salud y Educación.

C. El eliminar costos fijos y transformarlos en variables debe ser un enfoque de *management*. Los costos transaccionales son fundamentales para la rentabilidad de cualquier negocio. Es vital, por tanto, definirlos y controlarlos, tratando de reducirlos o eliminarlos en lo posible.

Muchos costos transaccionales están disfrazados en grandes inversiones de activo fijo que hoy se pueden tercerizar, y así conseguir las ventajas de escala de un especialista. Esto sucede especialmente con las plataformas tecnológicas y el software.

La decisión de migrar todo el procesamiento y la infraestructura tecnológica a un tercero especializado es fundamental para hacer viable el negocio a largo plazo, y nos permite convertir el costo fijo más importante y transformarlo en variable: el del software, los equipos tecnológicos y los equipos humanos de desarrollo y mantenimiento.

Un desarrollo *inhouse* —como fue el plan inicial sin éxito de la gestión anterior— implicaba un proyecto que superaba los US\$ 5 MM, y probablemente habría distraído al *management* por lo menos durante dos años, además de multiplicar el costo transaccional.

Existen otros costos que no están vinculados necesariamente a los costos transaccionales: los de personal. El costo de personal es fundamental porque representa el talento; sin embargo, en una etapa de reestructuración es muy importante ser crítico respecto al mismo para reducirlo al máximo por el bien común, mejorando al mismo tiempo el nivel de talento de la compañía.

Una forma de hacerlo es, en primer lugar, realizando contrataciones del personal más capacitado y talentoso del mercado que pueda hacer las funciones de dos gerentes al costo de uno. En segundo lugar, se puede plantear incrementar el número de reportes de control de las jefaturas, y además enriquecer funciones o eliminar tareas no críticas. De igual forma, se pueden eliminar áreas comerciales que no son lo suficientemente productivas y suman al costo de la organización.

Con este análisis y las sugerencias derivadas, se puede lograr que el costo humano disminuya y mejore el nivel de talento de la organización, tal como está definido en el plan.

D. Las decisiones más difíciles son aquellas que se refieren a la desvinculación de cierto personal; sin embargo, es vital plantearlo por el bien común, que es el bien de la empresa como un todo: los empleados que continúan en sus puestos, los clientes, los accionistas y los proveedores. La compañía representa para ellos el bien común en su máxima expresión.

E. El Octógono es una excelente herramienta para definir un plan de largo plazo para cualquier empresa —especialmente en una en crisis—, porque permite establecer un plan completo que no solo cuida el plazo inmediato, sino que además ofrece una perspectiva para definir las iniciativas que construirán un modelo de rentabilidad de largo plazo y sostenible en el tiempo.

Es necesario complementarlo con un análisis detallado de la fórmula de rentabilidad del negocio a nivel transaccional para determinar las variables críticas de ingresos y costos que definen la rentabilidad.

F. Es necesario contar con un documento guía, un plan estratégico y un sistema de control que haga seguimiento a la calidad de la ejecución del plan definido.

G. Como Super Club está vinculado al segmento medio alto, que es aspiracional a través de un modelo sin el costo fijo de las sucursales, es totalmente distinto al resto de jugadores. Es fundamental que esa diferenciación se maximice a través de un modelo de excelencia en el servicio al cliente y la calidad de productos y servicios, transmitiendo siempre el prestigio de ser parte de la marca: Super Club no es un banco sino un club, y los clubes destacan porque la calidad de los productos, servicios y experiencias que brindan a sus socios es más alto.

Como en el segmento objetivo existe la costumbre de contar con una oferta completa de productos y servicios, es importante que Super Club desarrolle en el tiempo productos bancarios adicionales como ahorros, depósitos y préstamos en consorcio con Banco Amigo. Finalmente, Super Club es una marca totalmente orientada a la clase media alta.

ii. Apéndice

Anexo 1. Estado de ganancias y pérdidas de Falabella frente al sistema

Total tarjetas (parque promedio 12 m)	1,378,000.00		Resto de la industria	
Concepto	Ventas y P&G	P&G/ventas		P&G/ventas
Activos totales	4,865,073	2.4%	359,008,147	2.0%
Colocaciones totales (ventas)	3,856,459	100.0%	226,054,508	100.0%
Colocaciones Vigentes Tarjetas (ventas)	3,450,824	89.5%	19,809,043	8.8%
Ingresos por colocaciones	989,561	25.7%	28,247,156	12.5%
Ingresos por Intereses	969,342	25.1%	22,385,753	9.9%
Otros Ingresos	166,700	4.3%	5,536,298	2.4%
Ingresos Totales	1,156,261	30.0%	33,783,454	14.9%
Gastos Financieros				
Gastos de captación dinero	123,922	3.2%	5,358,524	2.4%
Gastos derivados del manejo del dinero	17,123	0.4%	2,100,776	0.9%
Gastos por servicios financieros	131,064	3.4%	967,643	0.4%
Margen Bruto	884,151	22.9%	25,356,512	11.2%
Provisiones - Gasto de Crédito	236,540	6.1%	4,772,336	2.1%
Margen Básico Neto	647,612	16.8%	20,584,175	9.1%
Costos variables recibidos por terceros	294,003	7.6%	4,423,431	2.0%
Margen para cubrir costos fijos	353,609	9.2%	16,160,744	7.1%
Costos Fijos	186,906	4.8%	6,599,020	2.9%
Personal (inc directorio)	159,052	4.1%	5,156,663	2.3%
Amortizaciones depreciación y otros	27,854	0.7%	1,442,357	0.6%
Utilidad antes impuestos	166,702	4.3%	9,561,724	4.2%
Impuesto a la Renta	49,663	1.3%	2,520,313	1.1%
Utilidad neta	117,039	3.03%	7,041,412	3.11%
Utilidad x tarjeta	85			
Patrimonio al inicio del ejercicio	544,406		27,661,413	
ROE capital	21%		25%	
ROA sobre colocaciones totales	3.0%		3.1%	
ROA sobre activos totales	2.4%		2.0%	

Estados de ganancias y pérdidas de los principales jugadores (Fuente SBS)

Concepto	Ripley		BCP		Interbank		BBVA		Scotiabank	
		P&G/ventas		P&G/ventas		P&G/ventas		P&G/ventas		P&G/ventas
Total tarjetas (parque promedio 12 m)										
Concepto										
Activos totales	1,947,636	3.6%	120,924,690	2.3%	41,505,522	2.1%	81,116,143	1.7%	57,058,649	1.8%
Captaciones del público	1,097,664		72,764,198		25,613,152		46,362,851		33,141,335	
Captaciones del público como % colocaciones	71%		96%		102%		93%		90%	
Colocaciones totales (ventas)	1,540,653	100.0%	75,621,782	100.0%	25,080,061	100.0%	49,723,814	100.0%	36,914,146	100.0%
Colocaciones Vigentes Tarjetas (ventas)	747,985	48.5%	6,954,298	9.2%	3,704,971	14.8%	2,103,222	4.2%	1,805,921	4.9%
Ingresos por colocaciones	520,478	33.8%	8,767,799	11.6%	3,852,567	15.4%	5,357,875	10.8%	3,543,273	9.6%
Ingresos por Intereses	509,844	33.1%	6,490,251	8.6%	3,169,761	12.6%	3,842,780	7.7%	2,792,213	7.6%
Otros Ingresos	78,229	5.1%	2,150,077	2.8%	570,275	2.3%	1,063,980	2.1%	706,862	1.9%
Ingresos Totales	598,707	39%	10,917,876	14%	4,422,842	18%	6,421,855	13%	4,250,135	12%
Gastos Financieros										
Gastos de captación total dinero inc Adeudados	55,516	3.6%	1,704,759	2.3%	722,067	2.9%	1,022,853	2.1%	595,906	1.6%
Sub gastos, captación público	50,288	3.3%	503,640	0.7%	310,455	1.2%	399,281	0.8%	291,564	0.8%
Gastos derivados del manejo del dinero	11,347	0.7%	356,266	0.5%	277,275	1.1%	1,052,262	2.1%	172,968	0.5%
Gastos por servicios financieros	48,126	3.1%	233,567	0.3%	188,092	0.7%	135,105	0.3%	96,246	0.3%
Margen Bruto	483,718	31.4%	8,623,284	11.4%	3,235,409	12.9%	4,211,636	8.5%	3,385,015	9.2%
Provisiones - Gasto de Crédito	101,022	6.6%	1,466,875	1.9%	654,465	2.6%	638,181	1.3%	685,416	1.9%
Margen Básico Neto	382,697	24.8%	7,156,409	9.5%	2,580,943	10.3%	3,573,455	7.2%	2,699,599	7.3%
Costos variables recibidos por terceros	130,746	8.5%	1,306,561	1.7%	662,265	2.6%	773,481	1.6%	523,549	1.4%
Margen para cubrir costos fijos	251,951	16.4%	5,849,848	7.7%	1,918,679	7.7%	2,799,974	5.6%	2,176,049	5.9%
Costos Fijos	151,737	9.8%	2,142,469	2.8%	749,723	3.0%	911,756	1.8%	810,645	2.2%
Personal (inc directorio)	129,543	8.4%	1,617,059	2.1%	561,336	2.2%	685,099	1.4%	625,924	1.7%
Amortizaciones depreciación y otros	22,194	1.4%	525,410	0.7%	188,387	0.8%	226,657	0.5%	184,722	0.5%
Utilidad antes impuestos	100,213	6.5%	3,707,379	4.9%	1,168,956	4.7%	1,888,218	3.8%	1,365,404	3.7%
Impuesto a la Renta	30,212	2.0%	929,794	1.2%	308,615	1.2%	516,615	1.0%	350,074	0.9%
Utilidad neta	70,002	4.5%	2,777,585	3.7%	860,341	3.4%	1,371,604	2.8%	1,015,330	2.8%
Patrimonio al inicio del ejercicio	299,944		9,152,292		2,690,633		4,884,383		5,257,859	
ROE capital	23%		30%		32%		28%		19%	
ROA sobre colocaciones totales	4.5%		3.7%		3.4%		2.8%		2.8%	
ROA sobre activos totales	3.6%		2.3%		2.1%		1.7%		1.8%	

Anexo 2. Evolución del *market share*/principales jugadores

	Saldo de Tarjetas de Crédito S/						CAGR 201E	% Participación de Saldo de Tarjetas de Crédi						Crecimiento en Market Share					
	201212	201312	201412	201512	201606	201606		201212	201312	201412	201512	201606	201312	201412	201512	201606	Delta		
Bancos grandes	7,060	7,663	8,940	11,671	12,163	12,163	20%	57.94%	57.17%	58.40%	61.67%	62.20%	-0.78%	1.24%	3.27%	0.53%	4.26%		
B. Crédito	2,640	2,865	3,371	4,215	4,319	4,319	18%	21.78%	21.62%	22.27%	22.50%	22.29%	-0.16%	0.65%	0.23%	-0.21%	0.51%		
B. Interbank	2,285	2,708	3,381	4,016	4,188	4,188	22%	18.86%	20.44%	22.34%	21.44%	21.62%	1.58%	1.90%	-0.90%	0.18%	2.76%		
B. Scotiabank	957	887	958	1,871	1,969	1,969	27%	7.90%	6.69%	6.33%	9.99%	10.16%	-1.21%	-0.36%	3.66%	0.17%	2.26%		
B. Continental	1,178	1,203	1,230	1,570	1,686	1,686	13%	9.72%	9.08%	8.13%	8.38%	8.71%	-0.64%	-0.95%	0.25%	0.32%	-1.01%		
Bancos Retail asociados a tiendas	3,154	3,686	4,314	5,391	5,590	5,590	21%	25.88%	27.50%	28.18%	28.48%	28.58%	1.62%	0.68%	0.31%	0.10%	2.70%		
B. Falabella	2,156	2,329	2,825	3,636	3,727	3,727	20%	17.79%	17.58%	18.66%	19.41%	19.24%	-0.21%	1.09%	0.75%	-0.18%	1.45%		
B. Ripley	852	768	740	779	782	782	-3%	7.03%	5.79%	4.89%	4.16%	4.03%	-1.23%	-0.91%	-0.73%	-0.12%	-2.99%		
B. Cencosud	19	287	332	443	534	534	207%	0.15%	2.17%	2.19%	2.37%	2.75%	2.01%	0.03%	0.17%	0.39%	2.60%		
F. Uno	127	302	417	533	548	548	63%	1.05%	2.28%	2.75%	2.85%	2.83%	1.23%	0.47%	0.09%	-0.02%	1.78%		
Bancos Medianos y pequeños	897	1,100	1,179	909	895	895	-0.1%	7.36%	8.2%	7.7%	4.80%	4.58%	0.8%	-0.50%	-2.90%	-0.22%	-2.79%		
Otros	831	936	979	711	713	713	-5%	6.82%	7.0%	6.4%	3.8%	3.65%	0.16%	-0.58%	-2.64%	-0.11%	-3.17%		
Superclub	66	164	200	198	182	182	40%	0.54%	1.2%	1.3%	1.0%	0.93%	0.68%	0.08%	-0.26%	-0.12%	0.39%		
Financiera	1,074	956	875	955	908	908	-5%	8.8%	7.1%	5.7%	5.0%	4.6%	-1.68%	-1.42%	-0.67%	-0.41%	-4.17%		
F. Crediscotia	1,074	956	875	955	908	908	-5%	8.81%	7.13%	5.72%	5.05%	4.64%	-1.68%	-1.42%	-0.67%	-0.41%	-4.17%		
Total general	12,185	13,405	15,308	18,926	19,556	19,556	16%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%		
Delta de Crecimiento anualizado, comparativo mismo mes año anterior		10.01%	14.20%	23.63%	19.20%														

**Tamaño relativo de los principales bancos universales
frente a los bancos vinculados a *retailers***

Ranking de Créditos, Depósitos Bancos Universales y Bancos Tarjeteros o de Consumo
Al 31 de diciembre de 2015
(En miles de soles)

Créditos Directos

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	75,621,782	33.45	33.45
2	B. Continental	49,723,814	22.00	55.45
3	Scoiabank Perú	36,914,146	16.33	71.78
4	Interbank	25,080,061	11.09	82.87
8	B. Falabella Perú	3,856,459	1.71	94.45
12	B. Ripley	1,540,653	0.68	99.05
14	B. Cencosud	444,202	0.20	99.75

Depósitos Totales

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	70,984,103	33.65	33.65
2	B. Continental	47,286,943	22.41	56.06
3	Scoiabank Perú	31,134,912	14.76	70.82
4	Interbank	25,441,859	12.06	82.88
11	B. Falabella Perú	3,079,561	1.46	98.23
12	B. de Comercio	1,289,913	0.61	98.84
13	B. Ripley	1,125,612	0.53	99.37
15	B. Cencosud	367,195	0.17	99.91

Anexo 3. Evolución de la demanda e indicadores

Medición demanda, adquisición de clientes por línea de crédito

Mercado	Otros			BCP			IBK			BBVA			SCO						
	año	mes	%	año	mes	%	año	mes	%	año	mes	%	año	mes	%				
Línea de crédito	2,490,878	207,573	100%	124,369	59,9%	100%	304,064	25,339	100%	323,699	26,975	100%	110,054	9,171	100%	260,630	21,719	100%	10.5%
<= 4.0k	1,628,698	135,725	65%	96,818	71.3%	65%	109,453	9,121	36%	217,095	18,091	67%	32,881	2,740	30%	107,456	8,955	41%	6.6%
>4.0k	862,180	71,848	35%	27,552	38.3%	35%	194,611	16,218	64%	106,604	8,884	33%	77,173	6,431	70%	153,174	12,765	59%	17.8%

LUGARES EVOLUCIÓN CARTERA DETERIORADA/TOTAL	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
	BBVA	9.9%	10.2%	10.8%	9.8%	10.4%	10.4%	9.2%	10.1%	10.4%	10.9%	10.8%	10.9%
IBK	13.0%	12.9%	13.5%	14.2%	15.3%	15.2%	15.9%	15.9%	16.5%	16.5%	16.8%	17.8%	17.2%
SCOTTABANK	14.3%	15.6%	15.7%	15.6%	15.8%	14.8%	14.3%	15.2%	15.7%	15.2%	14.5%	14.8%	15.2%
BCP	10.0%	9.3%	9.6%	9.7%	10.0%	9.6%	9.6%	10.9%	10.3%	10.7%	10.7%	10.8%	10.5%
CREDISCOTIA	13.7%	13.3%	13.2%	13.7%	14.3%	14.1%	13.7%	15.8%	17.0%	16.5%	15.6%	15.6%	17.4%
FALABELLA	10.0%	9.5%	9.6%	10.1%	10.2%	10.6%	9.4%	10.1%	10.7%	11.0%	11.2%	11.3%	11.8%
OTROS	15.3%	14.1%	13.9%	13.8%	14.2%	13.0%	11.9%	13.0%	13.6%	14.5%	14.7%	14.0%	14.1%
INDUSTRIA	13.4%	13.2%	13.5%	13.8%	14.4%	13.9%	13.4%	14.5%	15.0%	15.7%	15.2%	15.2%	15.8%

Evolución del porcentaje de uso por cliente. Líderes tiene mayor uso

Etiquetas de fila	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	PROMEDIO
BBVA	25%	25%	26%	25%	26%	26%	26%	27%	27%	27%	27%	28%	28%	27%
IBK	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	36%	37%	37%
SCOTTABANK	24%	25%	26%	26%	26%	26%	26%	25%	25%	26%	26%	25%	26%	26%
BCP	33%	32%	35%	33%	33%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	35%	34%
Super CLUB	11%	10%	11%	11%	10%	11%	12%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
CREDISCOTIA	26%	26%	26%	25%	25%	26%	26%	26%	26%	25%	25%	25%	24%	25%
FALABELLA	39%	38%	38%	38%	38%	38%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	39%
OTROS	19%	19%	19%	19%	20%	20%	21%	21%	20%	20%	21%	21%	20%	20%
Total general	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%

Evolución del número de clientes con tarjeta.

BANCO	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
BBVA	517,814	518,406	517,515	513,544	515,477	513,167	507,575	505,819	499,085	498,975	497,183	497,523	497,569
IBK	959,588	966,875	972,611	983,555	990,797	996,508	1,001,903	997,000	995,991	995,640	993,859	1,028,091	1,034,010
SCOTTABANK	313,509	396,998	400,833	408,547	419,556	434,159	440,105	444,049	444,162	444,469	446,181	450,995	455,935
BCP	1,046,485	1,038,127	1,016,324	984,549	981,725	976,175	964,785	954,701	940,693	920,216	899,098	884,363	865,113
CREDISCOTIA	842,853	849,965	856,522	862,604	870,121	856,432	867,296	872,306	878,576	886,792	895,801	897,919	900,157
FALABELLA	1,357,629	1,370,891	1,381,579	1,380,714	1,381,086	1,383,943	1,388,885	1,377,474	1,374,777	1,378,644	1,384,604	1,376,910	1,379,100
OTROS	2,570,101	2,758,182	2,771,319	2,788,124	2,813,306	2,930,921	2,975,481	2,990,771	3,004,906	3,023,012	3,042,897	3,060,347	3,069,627
TOTAL CLIENTES	3,931,497	3,944,345	3,945,551	3,946,933	3,963,967	3,968,136	3,985,752	3,984,235	3,988,425	3,995,231	4,002,996	4,017,450	4,023,864
TOTAL TARJETAS	7,607,979	7,899,444	7,916,703	7,921,637	7,972,068	8,091,305	8,146,030	8,142,120	8,142,190	8,147,748	8,159,623	8,196,148	8,201,511

Anexo 4. Análisis competitivo

(Fuente: *Imagen y posicionamiento del sistema bancario*)

- Banca personal de IPSOS)

BGP	FIRE POWER NETO	MARCA	OFERTA DE VALOR	SERVICIO AL CLIENTE
Fuente SBS, IPSOS estudio bancario 2015	<p>Venta anual estimada: 314,000</p> <p>482 sucursales</p> <p>2300 Atms</p> <p>Venta a través de terceros</p> <p>Atrition: 46%</p> <p>Indica depreciación de tarjetas</p> <p>Traición de vender tarjetas segmento bajo</p> <p>Crecimiento neto último año: -162,122</p> <p>Debilidad alto Atrition. Alta capacidad de venta</p>	<p>TOM: 52%</p> <p>Awareness: 91%</p> <p>Relevancia de marca: 51%</p> <p>Principialidad: 42% (A 30%, B 34%, C 50%)</p> <p>47% lo considera la mejor entidad Bancaria</p> <p>Banco Masivo</p> <p>Sub Marcas: Enalla (segmento A) y BEX (segmento B).</p> <p>Solo el 43% de los clientes, sienten una conexión personal con su Banco Principal</p> <p>25% de clientes no leales</p>	<p>Multisegmento/Ofero productos y servicios Integral</p> <p>Tarjeta Cobranding con LayPass. Producto principal</p> <p>Tarjeta Travel, Primax y Movistar</p> <p>Marca aceptación VISA</p> <p>Segmento AB, modelo banca diferencial</p> <p>A: Enalla, con ejecutivo</p> <p>B: Banca Exclusiva</p> <p>41% lo considera la mejor cuenta de ahorros (*)</p> <p>38% lo considera la mejor tarjeta (*)</p> <p>Debilidad segmentos B y C1</p>	<p>62% top box (Notas 8,9,10 servicio al cliente)</p> <p>NPS (Net promoter Score)</p> <p>Servicio no personalizado para tarjetas</p> <p>El servicio es personalizado sólo en Enalla</p> <p>Atención masiva y con robot por el call center</p> <p>37% lo considera la mejor banca por internet</p> <p>50% considera que su banca móvil es muy buena</p> <p>95% considera que es sencilla</p>
OPERACIONES Y TECNOLOGIA	RIESGOS	BUSINESS INTELLIGENCE	RISK BASE PRICING	
<p>Sistema Propio</p> <p>Muchos años de experiencia</p> <p>Buen Talento</p> <p>En mejora continua</p>	<p>Alto nivel de Talento directivo, Top TEN MBA USA World</p> <p>Best In Class en modelos analíticos</p> <p>Banco con mayor información del sistema por su liderazgo transaccional y en cuenta de ahorros</p> <p>Best In Class en plataformas de riesgos</p>	<p>Proyecto Teradata transaccional tomo años y parece que fracasó</p> <p>Avanzado en la gestión de información</p> <p>Banco con mayor información histórica de clientes del sistema</p> <p>Modelos analíticos para toma de decisiones</p>	<p>Rango de tasas, depende riesgo de transacción, clientes y tipo de tarjetas.</p> <p>Tasa mínima: 11,05% (compra de deuda)</p> <p>Tasa máxima: 96%</p>	
INTERBANK	FIRE POWER NETO	MARCA	OFERTA DE VALOR	SERVICIO AL CLIENTE
	<p>Venta anual estimada: 326,000</p> <p>288 sucursales</p> <p>2200 Atms</p> <p>Venta canales propios</p> <p>Atrition: 27%</p> <p>Crecimiento neto último año: 68,503</p> <p>Tiene la mas alta capacidad de venta</p>	<p>TOM: 11%</p> <p>Awareness: 66%</p> <p>Relevancia de marca: 32%</p> <p>Principialidad: 11% (A 15%, B 16%, C 10%)</p> <p>10% lo considera la mejor entidad Bancaria</p> <p>Banco Masivo</p> <p>Lanzó Banca Personal para el segmento ABC1.</p> <p>Solo el 43% de los clientes, sienten una conexión personal con su Banco Principal</p> <p>30,8% de clientes no leales</p>	<p>Multisegmento/Ofero productos y servicios Integral</p> <p>Tarjeta Premia, Cash Back, Claro, American Express</p> <p>Marca aceptación VISA, Mastercard y American Express</p> <p>Segmento AB, modelo banca diferencial</p> <p>Banco Masivo, debilidad segmentos AB</p> <p>11% lo considera la mejor cuenta de ahorros (*)</p> <p>13% lo considera la mejor tarjeta (*)</p>	<p>57% top box</p> <p>NPS: 51%</p> <p>Servicio no personalizado para tarjetas</p> <p>Atención masiva y con robot por el call center</p> <p>15% lo considera la mejor banca por internet</p> <p>11% considera que su banca móvil es la mejor</p> <p>Debilidad segmentos AB</p>
OPERACIONES Y TECNOLOGIA	RIESGOS	BUSINESS INTELLIGENCE	RISK BASE PRICING	
<p>Sistema Propio - Estable</p> <p>Muchos años de experiencia</p> <p>Buen Talento</p> <p>En mejora continua</p>	<p>Talento muy desarrollado, mucha experiencia</p> <p>Best In Class en modelos analíticos</p> <p>Banco con mayor información del sistema x historia y penetración de clientes</p> <p>Mayor información de clientes propios</p> <p>Best in class en plataformas de riesgos</p>	<p>Avanzado en la gestión de información</p> <p>Excelente información, el mejor del sistema</p> <p>Modelos analíticos para toma de decisiones</p>	<p>Rango de tasas, depende riesgo de clientes y tipo de tarjetas.</p> <p>Tasa mínima: 19,42%</p> <p>Tasa máxima: 98,86%</p> <p>Tasas más bajas para compra de deuda por campaña</p>	

<p>BBVA</p>	<p>FIRE POWER NETO: Capacidad para vender y retener Venta anual de tarjetas: 107,000 337 sucursales 1787 Cajeros Venta con Terceros Attrition: 25% Crecimiento neto último año: -20291 Baja capacidad de venta para su tamaño Alto attrition</p>	<p>MARCA</p> <p>TOM: 18% Awareness: 79% Principialidad: 15% (A 15%, B 17%, C 15%) Relevancia de Marca: 26% 15% lo considera la mejor entidad Bancaria Banco Masivo Tiene sub Marcas Banca Premium y VIP segmento A y B Solo el 43% de los clientes, sienten una conexión personal 20.7% clientes no leales</p>	<p>OFERTA DE VALOR</p> <p>Multisegmento/Oferita productos y servicios Integral Tarjeta VISA, Life Miles en Alianza con Avianca Tarjeta VISA, Puntos Vida Bancomer Meses sin intereses Segmento AB: Banca VIP y Premium Segmento C: Masivo Buen nivel de servicio en el segmento AB, servicio personalizado Buen estándar de servicio en el C. Rápidos, eficientes. Buena Banca Digital</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>72% top box NPS: 72% Mejor NPS de la industria Servicio personalizado segment premium Atención masiva y con robot por el call center 22% la considera la mejor banca por internet El 20% considera que su banca móvil es la mejor 75% considera que su Banca Móvil es sencilla</p>
<p>OPERACIONES Y TECNOLOGÍA</p> <p>Sistema Propio - Inestable Fracasaron en su proyecto de cambio de sistema Necesitan cambiar el sistema CORE hasta que no lo cambien, sufrirán de incidencias que lleva a problemas con clientes o errores de cobro de comisiones, intereses, estados de cuenta</p>	<p>RIESGOS</p> <p>Conservador En desarrollo de modelos analíticos Les falta experiencia</p>	<p>BUSINESS INTELLIGENCE</p> <p>En proceso de Desarrollo Talento Nuevo Buena base de clientes En proceso de construcción de conocimiento</p>	<p>RISK BASE PRICING</p> <p>Rango de tasas, depende riesgo de clientes transacción y tipo de tarjetas Tasa mínima: 24.99% Tasa máxima: 127.06% Tasas más bajas para compra de deuda por campaña</p>	
<p>SCOTTIABANK</p>	<p>FIRE POWER NETO</p> <p>Venta anual 260,000 tarjetas 210 sucursales: 911 Cajeros Ventas con Terceros Attrition: 39% Crecimiento neto último año: 137,486</p>	<p>MARCA</p> <p>TOM: 8% Awareness: 62% 8% lo considera la mejor entidad Bancaria Principialidad: 8% (A 16%, B 8%, C 6%) Banco Masivo 27.4% clientes no leales</p>	<p>OFERTA DE VALOR</p> <p>Multisegmento/Oferita productos y servicios Integral Tarjeta Co-Branding Jockey Plaza/ American Airlines/ Scotiapuntos Marca aceptación VISA / MasterCard Segmento A, modelo banca personalizado, Banca Premium ejecutivo premium asignado. Brinda asesoría Debilidad segmento B, muy masivo</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>Top box 51% NPS: 48% Peor NPS de los Bancos Grandes Servicio personalizado segmento premium Atención masiva y con robot por el call center 9% la considera la mejor banca por internet 11% considera que su banca móvil es la mejor Debilidad segmento B</p>
<p>OPERACIONES Y TECNOLOGÍA</p> <p>Dos plataformas tecnológicas Una con problemas. Clientes pueden tener una tarjeta de cada plataforma esto genera incidencias y reclamos</p>	<p>RIESGOS</p> <p>Best in Class en Talento En desarrollo de modelos analíticos Mucha experiencia en Consumo</p>	<p>BUSINESS INTELLIGENCE</p> <p>Avanzado, aún en proceso de desarrollo Falta herramientas Hace 2 años tenían 2 modelos matemáticos para gestionar cuentas Ahora tienen más de 30 modelos</p>	<p>RISK BASE PRICING</p> <p>Tasa mínima : 19.99% Tasa máxima: 69.39% Tasas más altas para disposición de efectivo compras de casino Tasas más bajas para compra de deuda En proceso de desarrollo de mejores modelos de riesgos</p>	

FALABELLA 90%

<p>FIRE POWER NETO</p> <p>Venta anual: 226000 tarjetas 1500 sucursales: Call Center: Ventas con Terceros Atrición: 20% Crecimiento neto último año: 19,281 Tarjetas Alta capacidad de venta, mantiene parque. Mejor attrition de los 4 grandes</p>	<p>MARCA</p> <p>TOM: 1% Awareness: 14% 2% lo considera la mejor entidad Bancaria Principialidad: 4% (A 10%, B 2%, C 5%) Banco Masivo 28.8% clientes no leales</p>	<p>OFERTA DE VALOR</p> <p>Masivo/Oferita productos y servicios limitada CMR Puntos Marca aceptación VISA Masivo CMRYCMR VISA/CMR PLATINUM Oportunidad Unica: CMR FALABELLA, Descuentos exclusivos en TOTIUS; FALABELLA; SODIMAC; MAESTRO Debilidad segmento AB</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>Top box 59% NPS: 55% De acuerdo al ciclo de vida Debilidad segmento AB por tratamiento masivo</p>
<p>OPERACIONES Y TECNOLOGÍA</p> <p>Sistema Propio - Estable Muchos años de experiencia Buen Talento En mejora continua</p>		<p>BUSINESS INTELLIGENCE</p> <p>Avanzado. Integran información de compras en la tienda para ofertas Modelos analíticos para toma de decisiones</p>	
<p>RIESGOS</p> <p>Talento Best In Class en modelos analíticos</p>		<p>RISK BASE PRICING</p> <p>Tasa máxima: 75.32% Mayores tasas para disposición de efectivo Menores tasas para compra de deuda Tasa mínima: 29.99%</p>	

GLOSARIO

Adquirente. Es el responsable de afiliar a los comercios para que acepten una determinada marca de tarjeta (VISA, American Express, MasterCard, etcétera) y cobra al comercio una comisión por el servicio de aceptación conocida como comisión de comercio o *merchant discount*. Luego de cobrar la comisión, abona esta al emisor de la tarjeta y abona el monto de la compra neta de la comisión al comercio. En el Perú, el pago a los comercios se realiza a las 48 horas de realizada la transacción.

Attrition. Representa la tasa de cancelación de clientes anual o mensual. Se mide en porcentaje.

Banca móvil. Es el servicio a través de dispositivos digitales.

Breakeven. Es el punto de balance o ventas en el que la empresa no pierde ni gana dinero.

Business intelligence. Capacidad de las empresas para definir estrategias y tomar decisiones estimando su probabilidad de éxito a través del análisis de información disponible, el desarrollo de modelos matemáticos, y con plataformas de software y tecnológicas que permitan implementar y/o hacer seguimiento a las acciones. En el caso de banca o *retail*, estas

acciones son campañas y las plataformas tecnológicas son de CRM, de estructura y explotación de datos, entre otras.

CAGR. *Compound Annual Growth Rate.* Es el ratio de crecimiento anual compuesto.

Call center inbound. Son las posiciones que reciben llamadas entrantes o *inbound*. Estas llamadas son generalmente de servicio al cliente.

Co-branding. En el mundo de las tarjetas, es cuando se emite una tarjeta de crédito con la marca de un socio o aliado. El socio y aliado aporta su marca, el canal de ventas, la base de datos y el atributo principal de la tarjeta.

Normalmente las tarjetas co-branding están dirigidas a los clientes del socio o aliado, a aquellos clientes que prefieren el atributo que otorga el aliado. Ejemplo: Millas para viajar Gratis.

Encaje. Es el porcentaje de dinero captado que los bancos no pueden prestar y por lo tanto tienen disponible para devolverlo a los ahorristas. El porcentaje de encaje es determinado por la autoridad monetaria o el Banco Central de Reserva como parte de la política monetaria de un país.

Por ejemplo, si un banco capta S/. 100 soles y el encaje es de 10%, la cantidad disponible para prestar será de S/. 90.

Costo de fondeo. Es el costo de captación de los bancos para poder prestar. Se calcula dividiendo la tasa ponderada de captación entre (1- Encaje)

Así, considerando el ejemplo anterior, si el banco pagara 3% por el depósito, el costo de captación para prestar será de 3.33%.

Cross sell. Es la acción para cruzar productos a un cliente, con el objetivo de que el cliente tenga más productos de la empresa y mejore su rentabilidad.

Pbs. Puntos Básicos. Cien puntos básicos equivalen a 1%.

Provisiones de créditos. Son las reservas que la banca realiza sobre los activos colocados en virtud de la probabilidad de pérdida de los mismos. En caso que se recupere el activo se liberan las reservas. Las provisiones generadas afectan la cuenta de resultados como un gasto.

Retailers. Es una palabra sajona que hace referencia a los vendedores minoristas, o que dedican sus esfuerzos de comercialización al por menor, al consumidor final.

Royalties. Son los derechos pagados a las marcas e inventores por uso.

Saldo revolvente. Es el saldo colocado que se genera de las compras de la tarjeta cuando estas no se pagan totalmente. El saldo revolvente genera intereses.

BIBLIOGRAFÍA

BOSSIDY, Larry y CHARAN, Ram. *El arte de la ejecución en los negocios*. Editorial Santillana Ediciones Generales. México D.F., 2003, Segunda reimpresión.

FERREIRO, Pablo, y ALCÁZAR, Manuel. *Gobierno de personas en la empresa*. PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, Lima, 2008.

FERREIRO, Pablo. *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. PAD, Escuela de Dirección Universidad de Piura, Lima, 2013.

IPSOS. *Imagen y posicionamiento del sistema bancario (Banca personal)*. Lima Metropolitana 2015. Ipsos Perú, Lima, 2015. Estudio confidencial para los clientes de la banca en el país, adquirido en este caso por el Banco Financiero.

KOTTER, John P. *Leading Change*. Harvard Business Review, USA, 2012.