



“PLAN ESTRATÉGICO DE DINERS CLUB PERÚ S.A.”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Yessica Scarlet Orellana Chávez
Verónica Reneé Vargas Chang**

Asesor: Profesor Alejandro Flores

2014

A nuestras familias, en especial a nuestros hijos,
por su apoyo incondicional, con el que hemos
logrado superar todas las dificultades y dar un paso
más en nuestro desarrollo profesional.

A todos nuestros profesores, en especial a
Alejandro Flores, por su orientación y
asesoramiento.

Resumen ejecutivo

Diners Club Perú S.A. (DCP) es una empresa comercial dedicada al negocio de financiamiento de corto plazo para personas naturales a través de la emisión de tarjetas de crédito Diners, las que opera bajo el esquema de franquicia de Diners Club International. Su modelo de negocio actual busca facilitar el comercio entre dos extremos del sector *retail*: por un lado, los establecimientos comerciales y, por otro, las personas naturales (cliente final). Por el lado de establecimientos comerciales, la actividad de DCP consiste principalmente en pagar (adquirir) los consumos que los usuarios finales realicen con la tarjeta de crédito Diners a cambio de una comisión; esta actividad se conoce como ‘adquirencia’. La segunda actividad es la ‘emisión’, cuyo objetivo es otorgar financiamiento de corto plazo a personas naturales a quienes otorga una tarjeta de crédito. Esta actividad se fundamenta principalmente en dos pilares; en primer lugar, la confianza, valor intangible, que requiere especialización en el análisis del comportamiento crediticio de los clientes finales; en segundo lugar, la capacidad de la empresa para financiar los gastos de los consumidores (conseguir fuentes de fondo para financiar al consumidor final).

En este sentido, debido a que DCP no es una empresa financiera, su acceso a fuentes de financiamiento es limitado. Además, a diferencia de las empresas del sistema financiero, sus ingresos por intereses están afectos al IGV y la tasa de interés que pueden cobrar tiene un límite fijado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Por lo descrito, los accionistas de DCP han acordado dejar en la empresa actual la actividad de adquirencia y trasladar la actividad emisora a otra empresa del grupo económico. Esta decisión tiene como objetivo principal acceder a los beneficios de las empresas financieras y aprovechar la especialización en el conocimiento del negocio de ambas actividades (emisión y adquirencia)

El presente trabajo propone el plan estratégico para DCP como empresa dedicada a la actividad de adquirencia, aprovechando la experiencia específica en este negocio y buscando generar sinergias con el negocio de atención a los usuarios finales escindido a otra empresa del grupo.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. El mercado de las tarjetas de crédito.....	1
1. La tarjeta de crédito y sus principales características	1
2. Principales participantes en el negocio de las tarjetas de crédito.....	1
3. Principales proceso del negocio de las tarjetas de crédito	2
4. Diners Club Perú y Grupo Pichincha.....	3
5. Líneas de negocio de DCP	4
6. Principales problemas de DCP.....	5
7. Decisión de los accionistas	5
8. Propuesta de trabajo.....	6
Capítulo II. Análisis del sector	7
1. Macroentorno del sector	7
1.1 Económico	7
1.2 Político.....	9
1.3 Social	10
1.4 Tecnológico	11
1.5 Legal	12
1.6 Ético.....	13
2. Microentorno del sector	14
2.1 Competidores	14
2.2 Clientes	16
2.3 Proveedores.....	17
2.4 Sustitutos.....	18
2.5 Nuevos ingresantes	19
3. Conclusiones.....	19
Capítulo III. Análisis interno	20
1. Descripción del negocio.....	20
2. Modelo de negocio.....	20

3. Estructura organizativa y cadena de valor	22
4. Análisis de áreas funcionales	24
4.1 Comité de Gerencia.....	24
4.2 Finanzas y Administración	25
4.3 Operaciones y Tecnología.....	27
4.4 Marketing.....	27
4.5 Ventas	28
4.6 Recursos Humanos.....	28
4.7 Legal	29
4.8 Riesgos.....	29
5. Análisis de recursos y capacidades	29
6. Conclusiones.....	31
 Capítulo IV. Análisis de iniciativas estratégicas.....	32
1. Matriz EFE.....	32
2. Matriz EFI.....	34
3. Desarrollo del FODA.....	35
4. FODA cruzado	36
 Capítulo V. Propuesta de Escisión.....	37
1. Formulación de la propuesta de escisión	37
2. Misión DCP	37
3. Visión DCP	37
4. Valores empresariales	37
5. Objetivos estratégicos	37
6. Nuevo modelo de negocio	38
6.1 Segmento de mercado	38
6.2 Propuesta de valor.....	38
6.3 Canales de afiliación	39
6.4 Relaciones con clientes	39
6.5 Ingresos	39
6.6. Recursos clave.....	39
6.7 Actividades clave	40
6.8 Socios estratégicos	40
6.9. Costos.....	40

7. Cadena de valor	40
7.1 Actividades primarias	40
7.1.1 Prospección y afiliación.....	40
7.1.2 Evaluación	40
7.1.3 Activación.....	41
7.1.4 Control de calidad.....	41
7.1.5 Procesamiento operativo.....	41
7.1.6 Desarrollo de socios.....	41
7.1.7 Atención de clientes.....	41
 Capítulo VI. Formulación de estrategias	42
1. Evaluación y definición de la estrategia competitiva genérica	42
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	43
3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	44
4. Conclusiones.....	45
 Capítulo VII. Planes funcionales	47
1. Plan funcional de Marketing y Ventas.....	48
1.1 Determinación del mercado	48
1.2 Objetivos del marketing.....	48
1.3 Estrategia de segmentación.....	49
1.3.1 Perfil del cliente	49
1.3.2 Variables de segmentación	49
1.4 Estrategia de posicionamiento	50
1.5 Estrategia de postura competitiva	50
1.6 Estrategia comercial (mezcla de mercadotecnia).....	50
1.6.1 Servicio.....	50
1.6.2 Precio	51
1.6.3 Plaza.....	51
1.6.4 Promoción.....	52
1.7 Presupuesto de marketing	53
2. Plan funcional de la Gerencia de Operaciones y Tecnología.....	53
2.1 Objetivos	54
2.2 Estrategias	54
2.3 Actividades	54

2.4 Presupuesto	55
3. Plan funcional de la Gerencia de Finanzas y Administración.....	55
3.1 Objetivos	55
3.2 Estrategias	56
3.3 Actividades	56
3.4 Presupuesto	56
4 Plan funcional de la Gerencia de Recursos Humanos.....	56
4.1 Objetivos	56
4.2 Estrategias	57
4.3 Actividades	57
4.4 Presupuesto	57
5. Plan funcional de la Gerencia de Riesgos	58
5.1 Objetivos	58
5.2 Estrategias	58
5.3 Actividades	58
5.4 Presupuesto	58
6. Proyecciones financieras y evaluación del proyecto.....	59
Conclusiones	60
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	65
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocios DCP	21
Tabla 2.	Análisis de recursos y capacidades.....	29
Tabla 3.	Matriz EFE	32
Tabla 4.	Matriz EFI	34
Tabla 5.	Matriz FODA	35
Tabla 6.	Matriz FODA cruzado.....	36
Tabla 7.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	44
Tabla 8.	Matriz de iniciativas estratégicas de DCP	45
Tabla 9.	Matriz de iniciativas estratégicas en función a drivers.....	46
Tabla 10.	Objetivos del marketing	48
Tabla 11.	Segmentación del mercado usuario	50
Tabla 12.	Presupuesto de Marketing	53
Tabla 13.	Objetivos de la Gerencia de Operaciones y Tecnología.....	54
Tabla 14.	Presupuesto de Operaciones y Tecnología	55
Tabla 15.	Objetivos de la Gerencia de Finanzas y Administración.....	55
Tabla 16.	Presupuesto de Finanzas y Administración	56
Tabla 17.	Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos.....	56
Tabla 18.	Presupuesto de Recursos Humanos	57
Tabla 19.	Objetivos de la Gerencia de Riesgos	58
Tabla 20.	Presupuesto de Recursos Humanos	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventaja estratégica.....	42
Gráfico 2.	Matriz PEYEA	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Flujograma operativo de las tarjetas de crédito - Momento de compra con tarjeta de crédito	66
Anexo 2.	Flujograma operativo de las tarjetas de crédito - Momento de pago con tarjeta de crédito	66
Anexo 3.	Financiamiento de la compra de usuarios de tarjeta.....	66
Anexo 4.	Atractivo del factor económico - Sector financiero.....	67
Anexo 5.	Atractivo del factor político - Sector financiero.....	67
Anexo 6.	Atractivo del factor social - Sector financiero.....	67
Anexo 7.	Evolución de los indicadores de inclusión financiera del sistema financiera.....	68
Anexo 8.	Número de deudores con tarjeta de crédito y deuda con tarjeta de crédito por rangos	69
Anexo 9.	Atractivo del factor tecnológico - Sector financiero	69
Anexo 10.	Atractivo del factor legal - Sector financiero	69
Anexo 11.	Atractivo del factor ético - Sector financiero	70
Anexo 12.	Volumen de ventas Visa Inc.....	70
Anexo 13.	Volumen de ventas Master Class Inc.	70
Anexo 14.	Tarjeta de créditos por marca a diciembre del 2013 y según cantidad de tarjetas en circulación.....	71
Anexo 15.	Tarjetas de crédito por tipo de tarjeta – 2013	71
Anexo 16.	Atractivo de la rivalidad entre competidores - Negocio de Diners Club del Perú.....	72
Anexo 17.	Atractivo del poder de los clientes - Negocio de Diners Club del Perú	72
Anexo 18.	Atractivo del poder de los proveedores - Negocio de Diners Club del Perú	73
Anexo 19.	Atractivo de la disponibilidad de sustitutos - Negocio de Diners Club del Perú...73	
Anexo 20.	Atractivo de las barreras de entrada - Negocio de Diners Club del Perú	74
Anexo 21.	Atractivo de las barreras de salida – Negocio de Diners Club del Perú	74
Anexo 22.	Resumen del atractivo del Sector Financiero - Negocio de Diners Club del Perú	75
Anexo 23.	Resumen del atractivo de fuerzas competitivas - Negocio de Diners Club Perú.....	75

Anexo 24.	Cadena de valor Diners Club Perú S.A. (antes de la escisión)	76
Anexo 25.	Cadena de Valor de Diners Club Perú S.A. (después de la escisión)	76
Anexo 26.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica para DCP	77
Anexo 27.	Matriz de riesgo operacional	79
Anexo 28.	Población total en edad de trabajar urbana - 2015*	79
Anexo 29.	Población urbana por niveles socioeconómicos	80
Anexo 30.	Balance general DCP	81
Anexo 31.	Estado de resultados	83
Anexo 32.	Flujos de efectivo	84

Capítulo I. El mercado de las tarjetas de crédito

1. La tarjeta de crédito y sus principales características

La tarjeta de crédito¹ es un producto financiero empleado para la compra de bienes y servicios. Son emitidas por entidades financieras o tiendas comerciales², las cuales, luego de un análisis de la capacidad de pago y solvencia³ de los clientes potenciales, les otorgan una línea de crédito contra la cual efectuarán sus compras u operaciones financieras. Los consumos realizados podrán ser pagados en su totalidad o en parte (fraccionado en cuotas)⁴ al término de un número de días conocido como ciclo de facturación (Indecopi 2013)⁵.

En el Perú, las tarjetas de crédito en general presentan las siguientes características: (1) son bimoneda (línea en nuevos soles y en dólares americanos); (2) pueden ser afiliadas a una cuenta personal; (3) permiten efectuar pagos a cuenta⁶; (4) permiten realizar retiros de hasta el 100% de la línea de crédito aprobada; (5) permiten trasladar compras a cuota; y (6) en algunos casos cuentan con programas de puntos y descuentos (Indecopi 2013).

2. Principales participantes en el negocio de las tarjetas de crédito

En cuanto a los participantes en este negocio, se tienen los siguientes actores principales:

- Emisores de tarjetas de crédito: Normalmente instituciones financieras, son responsables de poner en circulación las tarjetas, de establecer y mantener la relación con el titular de la tarjeta incluyendo, entre otros: (a) establecimiento de líneas de crédito, (b) identificación y autorización del titular de la tarjeta, (c) recaudo de pagos de consumos y otros cargos por uso de la tarjeta. El emisor de tarjetas cuenta con la autorización de emisión de las entidades dueñas de la marca; por ejemplo VISA, dueña de la marca VISA, da licencia a los bancos para emitir tarjetas VISA y exige el respeto a los estándares de la marca. El emisor asume el financiamiento al titular de la tarjeta y se encarga de realizar el pago al adquirente a cambio

1 Las tarjetas de crédito son instrumentos de plástico, cuentan con una banda magnética y un número en relieve. En algunos casos incorporan también un microchip.

2 Si bien las tarjetas de crédito son otorgadas por entidades financieras o tiendas comerciales, suelen estar afiliadas a las principales marcas de tarjetas mundiales, como VISA, MasterCard, American Express, Diners Club, entre otras.

3 Entre las variables que se revisan, destacan el ingreso neto, la antigüedad y condición laboral, nivel de endeudamiento y existencia de antecedentes negativos en el sistema dentro de los últimos meses.

4 En el Perú la mayor parte de las entidades financieras suelen brindar a sus clientes pagos en cuotas que van desde dos hasta 36 meses (48 meses en el caso del Banco Ripley).

5 El ciclo de facturación dura en promedio 42 días, se compone de la fecha de inicio, fecha de cierre y fecha de pago. Entre la fecha de inicio y la de cierre existe un periodo de 30 días, mientras que de la fecha de cierre a la de pago se tiene un plazo aproximado de 12 días para pagar.

6 Los pagos a cuenta permiten a un cliente recomponer su línea de crédito, incrementar su línea de consumo asignada y recuperar su saldo disponible de disposición de efectivo.

de una comisión (tasa de intercambio). La tasa de intercambio es compartida entre emisor y adquirente, se acuerda a nivel bilateral (emisor-adquirente) o multilateral (asociación de bancos), y puede ser calculada como porcentaje de los importes de consumos o puede ser un monto fijo. El fundamento básico sobre el que trabajan los emisores, es la confianza depositada en que los clientes honrarán los pagos acordados; por tanto, requiere una especialización en el análisis crediticio. Entre los principales emisores en el país, tenemos al Banco de Crédito, Interbank, BBVA Continental y Scotiabank, que emiten tarjetas VISA, MasterCard y American Express, principalmente.

- Titular de la tarjeta (tarjeta habiente): Persona natural o jurídica a cuyo nombre se encuentra emitida la tarjeta de pago, y quien la utiliza para hacer las compras de bienes y servicios en los establecimientos afiliados a la red procesadora.
- Adquirentes: responsables de realizar el pago a los establecimientos comerciales bajo reglas de pago específicas definidas por cada establecimiento. El adquirente recibe del emisor el pago de la transacción realizada por el titular de la tarjeta, y lo traslada al establecimiento comercial descontando el importe de la tasa de intercambio. En el país, tenemos como adquirentes a Visa Net, Procesos MC y DCP, que tienen la licencia de adquirencia para Visa, MasterCard y American Express, y Diners Club, respectivamente.
- Red procesadora: Entidad propietaria de las redes de conexión entre emisores y adquirentes. Establecen los estándares y las reglas de intercambio para las partes. En el Perú, Visa opera a través de la red de procesamiento de Visa Net; MasterCard opera a través de la red de Procesos MC; y American Express, a través de la red de Amex Net.
- Establecimientos comerciales: Proveedores de bienes y servicios que aceptan la tarjeta como medio de pago del consumo utilizando para ello los dispositivos terminales de punto de venta (TPV) instalados por la red procesadora.

3. Principales procesos del negocio de las tarjetas de crédito

Los principales procesos en el negocio de tarjetas de crédito (ver anexos 1 y 2) son los siguientes:

- Compra y autorización: El titular de la tarjeta paga sus consumos con tarjeta de crédito en los establecimientos afiliados. En ese momento, se desencadena una serie de procesos consecutivos y casi inmediatos: (1) el establecimiento comercial remite el consumo al

adquirente, (2) el adquirente se comunica con el emisor de la tarjeta de crédito para confirmar si esta cuenta con línea de crédito; (3) el emisor confirma la disponibilidad de crédito; y (4) el adquirente autoriza al establecimiento comercial para que atienda al titular de la tarjeta.

- **Procesamiento:** El adquirente, al final del día, obtiene la información de los consumos realizados y procede a consolidarlos a nivel de emisor, de establecimiento y de titular de la tarjeta. En seguida, informa al emisor los importes que deberá cargar a los titulares de las tarjetas por los consumos realizados, y el importe que debe pagar al adquirente. Por otro lado, el emisor carga los consumos en la tarjeta de crédito de los titulares de la tarjeta, estos últimos pagarán al emisor según condiciones elegidas y contempladas en sus contratos.
- **Pago:** (1) El adquirente paga a los diferentes establecimientos comerciales los consumos realizados por los titulares de las tarjetas de crédito; este pago ocurre generalmente entre 48 horas y 30 días de realizado el consumo. (2) El emisor se encarga de realizar el pago al adquirente. (3) El emisor cobra a cada titular de la tarjeta los consumos financiados según las condiciones ofrecidas, las cuales van desde pago en efectivo a los 45 días hasta pago en 12 meses con intereses o sin intereses. Este proceso operativo implica financiar a los titulares de las tarjetas y asumir los riesgos implícitos de liquidez (brecha entre el pago y el cobro por cada transacción) y de crédito.

4. Diners Club Perú y Grupo Pichincha

Diners Club Perú S.A. (DCP) es una empresa de servicios especializada en el negocio de tarjetas de crédito, y opera en el Perú con el sistema de franquicias. Su actividad actual atiende a los dos extremos de la cadena de valor del sector específico. De un lado, la actividad conocida como emisora, a través de la cual brinda financiamiento de corto plazo a personas individuales utilizando como herramienta operativa la tarjeta de crédito. Del otro lado, la actividad de adquirencia-procesamiento, cuyo objetivo es pagar a los establecimientos (comercios) los consumos realizados por sus clientes y procesar-administrar los consumos y pagos respectivos.

Diners Club Perú inicia operaciones en 1967, gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios peruanos que adquiere la franquicia de la tarjeta Diners Club International⁷. La tarjeta Diners fue la primera tarjeta de crédito en nuestro país y, en esa época, tuvo gran aceptación en los círculos profesionales, industriales y comerciales. Sin embargo, hacia la segunda mitad de los

⁷ Diners Club Internacional pertenece a Discover Financial Services (DFS), uno de los principales emisores de tarjetas de crédito en los Estados Unidos y una de las más importantes compañías de pago electrónico.

noventa, ingresan fuertes competidores como Ripley y Saga, los cuales cambian la forma de vender tarjetas de crédito, dando acceso a más personas y de otros perfiles de riesgo crediticio (masificación del negocio de tarjetas de crédito en Perú). Es en este contexto que Diners Club Perú S.A. empieza a perder participación en el mercado y sus resultados financieros comienzan a decrecer.

A finales del 2010, la franquicia peruana fue comprada por el grupo ecuatoriano Pichincha. Según evaluación de la revista *Gestión. Economía y sociedad* de Dinediciones (2014), de Ecuador, el grupo Pichincha es el más grande del sistema financiero en dicho país. En específico, el grupo financiero Diners lleva cinco años consecutivos clasificando como el mejor grupo entre los medianos y pequeños, debido a sus interesantes índices de rentabilidad, así como una prudente administración de riesgos, eficiencia administrativa y financiera, y destacada solvencia. A raíz de la adquisición en el 2010, la franquicia peruana da un giro a su visión y relanza la marca que había cedido terreno ante otras marcas del mercado, tal es así que ha sido reconocida por Diners Club International como la franquicia de mejor crecimiento de ventas (consumos) por tres años consecutivos.

En cuanto a resultados financieros, desde la adquisición aún no genera utilidades por las inversiones que viene haciendo para relanzar la marca y por el limitado acceso a financiamiento. Respecto a la participación de mercado a nivel local, si bien ha recuperado parte de ella, esta aún es pequeña (2% en función al número de tarjetas en circulación) en comparación con otras marcas de tarjetas de crédito.

5. Líneas de negocio de DCP

La empresa busca atender tanto al cliente final (titular de tarjeta) como al establecimiento (comercio) con la finalidad de brindar a ambos una plataforma de pago versátil, segura y funcional utilizando la red de procesadores. Para ello, cuenta con dos líneas de negocio diferentes:

- Línea emisora: Responsable de poner en circulación las tarjetas, establecer y mantener la relación con el titular de la tarjeta.
- Línea adquirente: Es la que adquiere la obligación de pago a los establecimientos.

Ambas líneas de negocio se explican con mayor detalle en la descripción del modelo de negocio que se desarrolla en el capítulo III. La línea de adquirencia paga al establecimiento en muy corto

plazo (de 48 horas a un mes, aproximadamente), en tanto que la línea emisora cobra a los titulares de tarjeta en un plazo de 42 a 180 días en promedio (ver anexo 3). Dado que DCP cuenta con ambas líneas de negocio, tiene que cubrir la brecha entre el flujo de pago a establecimientos y el flujo de cobro a los titulares de tarjeta. Está expuesta, por tanto, al riesgo de liquidez inherente en el negocio de financiamiento, y no siendo una entidad financiera le es más difícil gestionarlo. En el 2013, el costo de cubrir estos descalses de flujos de efectivo fluctuó entre 6% y 9%.

6. Principales problemas de DCP

Como se puede apreciar en lo descrito anteriormente, existe una brecha entre el flujo de pago a establecimientos y el flujo de cobro a los titulares de tarjetas, a la cual se conoce como ‘riesgo de liquidez’. Normalmente, esto ha producido que en el mercado se separe ambas actividades naturalmente, y se ceda la actividad emisora a las instituciones financieras que, por su propia naturaleza, están mejor capacitadas y tienen en su cadena de valor los mecanismos necesarios para manejar mejor el riesgo de liquidez, a través de la actividad de intermediación (captar fondos de los superavitarios y colocarlos en los deficitarios). DCP desarrolla actualmente ambas actividades y, por tanto, se ve en la obligación de cubrir la brecha de flujos de efectivo. Al no tener los mecanismos necesarios para gestionarlos adecuadamente, se ha visto limitada en su crecimiento. De otro lado, siendo DCP una empresa comercial, está sujeta a regulaciones que afectan su flujo actual de ingresos:

- Límite a las tasas de interés activa: el Banco Central de Reserva del Perú impide a las empresas comerciales cobrar tasas superiores al promedio que cobran a los microempresarios.
- Impuesto general a las ventas sobre los ingresos por intereses: la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria exonera del impuesto general a las ventas (IGV) solo a las entidades financieras; las empresas comerciales que cobren intereses deberán descontar de estos el monto correspondiente al IGV.

7. Decisión de los accionistas

Debido a la exposición a un riesgo de liquidez que es difícil gestionar y que ha impedido el crecimiento de DCP, así como la imposibilidad de no acceder a beneficios tributarios, que son exclusividad de las empresas del sistema financiero (bancos, financieras), el grupo inversionista ha decidido escindir la actividad emisora a otra empresa del grupo y focalizar a DCP en el negocio de adquirencia sin descuidar el manejo de marca. Con esta decisión, los principales

clientes de DCP serán los establecimientos comerciales y las empresas emisoras de tarjetas de crédito. Escindir la actividad emisora permitirá neutralizar las desventajas descritas y aprovechar las fortalezas asociadas a la especialización en el negocio de tarjetas y a la pertenencia a un grupo económico consolidado.

Es importante aclarar que el procesamiento operativo quedará a cargo de Diners Club Perú, pero los costos serán trasladados al emisor. En esta línea, en los siguientes capítulos se presentarán el plan estratégico y los planes funcionales de las áreas que quedarán en la unidad de adquisición y procesamiento.

8. Propuesta de trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan estratégico y los planes funcionales de las diferentes áreas de DCP luego de la decisión de escisión. En el capítulo II, se analizan el macro y microentorno para determinar amenazas y oportunidades dentro del sector de financiamiento de corto plazo para personas naturales. En el capítulo III, se describe y analiza la empresa antes de la escisión, su modelo de negocio, estructura organizativa y cadena de valor, con la finalidad de entender el cambio en estos luego de la propuesta presentada como parte de este trabajo.

En capítulo IV, basados en los análisis realizados en los capítulos II y III, se analiza si los factores del entorno constituyen amenazas u oportunidades para la empresa, así como si sus recursos y capacidades constituyen una fortaleza o una debilidad. En el capítulo V, se presenta la propuesta de escisión y se describe los cambios en el modelo de negocio y en los procesos de DCP. En el capítulo VI se formula la estrategia competitiva, la postura competitiva y se priorizan las iniciativas estratégicas en base a su alineamiento a la misión y visión de DCP. En el capítulo VII, se presentan los planes funcionales de cada área necesarios para la implementación de la escisión de DCP.

Capítulo II. Análisis del sector

En la presente sección, analizaremos el sector de servicios financieros de corto plazo para personas naturales con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades que impactan o podrían impactar en el negocio de DCP. Con este objetivo, se han identificado los factores más representativos para el análisis del macro y microentorno y se les ha puntuado de menor a mayor peso (1 a 5: de poco atractivo a muy atractivo) en función de su impacto respecto al atractivo del sector. Finalmente, con base en un promedio simple de estos, determinar si en conjunto estos factores hacen que el sector financiero sea más o menos atractivo.

Para iniciar el análisis, debemos tener claro que un sistema financiero, según la definición de Parodi (2013): « (...) es un conjunto de instituciones y mercados, cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos alternativas. En primer lugar, los intermediarios financieros, como un banco. Los bancos comerciales tradicionales usan los depósitos de unos para financiar los préstamos de otros y están sujetos a un conjunto de regulaciones. En segundo lugar, los mercados financieros, como los mercados de bonos, acciones, papeles comerciales y derivados financieros». DCP, si bien no capta depósitos de personas con excedentes, sí realiza actividades de financiamiento, además de facilitar la conexión entre consumidores que necesitan este financiamiento y los establecimientos comerciales.

1. Macroentorno del sector

1.1 Económico

A continuación, describimos los factores preponderantes para la evaluación del aspecto económico, que, luego de ser priorizados y calificados (ver anexo 4), permiten apreciar que existen elementos que contribuyen a que el sector sea atractivo.

La economía peruana es actualmente un ejemplo para muchos países por su estabilidad y crecimiento continuo, como resultado de políticas económicas alineadas a economías desarrolladas. Tanto el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) han tenido objetivos claros de mantener la estabilidad económica y contrarrestar las crisis externas de manera apropiada en los últimos años. El BCRP tiene, específicamente, la misión de preservar la estabilidad monetaria, para lo cual monitorea y tiene metas explícitas de inflación; en tanto que el MEF traza los lineamientos de política económica, fiscal y tributaria. En el Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016, el MEF describe que la

respuesta de política económica ha implicado: i) adoptar una serie de medidas para destrabar y acelerar la ejecución de inversiones; ii) mantener los techos de gasto público para el 2013 y 2014, a pesar de los menores ingresos fiscales esperados, e implementar una política fiscal expansiva; y iii) continuar implementando una serie de reformas de mediano plazo⁸.

La estabilidad económica se ha traducido también en mantener la calificación soberana de Perú por encima de Brasil y México, lo cual es un mayor aliciente para las inversiones (Ministerio de Economía y Finanzas 2014). Durante los primeros meses del 2014, se han presentado fluctuaciones a favor y en contra, pero con tendencia estable y sin mover la calificación país dada por las grandes empresas clasificadoras.

Recientemente, el Banco Central de Reserva del Perú realizó una revisión de la proyección del crecimiento del PBI para el 2014, que estimó alcanzaría el 5,50%, encontrando una baja a 4,40% para este año, debido principalmente a una revisión del crecimiento en la actividad primaria (de 3,10% a 0,90%); asimismo, para el año 2015, se proyecta que el PBI crezca 6% y para el 2016 en 6,30% (BCRP 2014).

La tasa de inflación, según el reporte emitido por el BCR en el mes de julio del presente año, se ubicó por encima del rango meta, alcanzando un 3,45% (durante los últimos 12 meses), influenciada por la evolución de factores de oferta, que incidieron en el alza de los precios, principalmente de algunos alimentos. Se mantiene la previsión de que la inflación se ubique entre 2% y 2,50% para este año, y en 2% para el 2015. Esta tendencia proyectada a alcanzar el rango meta se espera, entre otras, como resultado de la influencia de una brecha de producto negativa, debido al deterioro de los términos de intercambio, y de un crecimiento por debajo del esperado de los socios comerciales, expectativas de inflación que se reducirían en los próximos meses (BCRP 2014)⁹.

En el ámbito mundial, la economía mantiene una recuperación moderada. Las economías desarrolladas registraron un promedio de crecimiento cercano al 1,70%, mientras que en las economías emergentes las tasas se han estabilizado en 4,60% (4,70% al cierre del 2013). En esta evolución ha influido la recuperación del comercio internacional y cierta normalización en las condiciones financieras internacionales. En línea con estos desarrollos, se estima un crecimiento mundial de 3,80% para el 2015 (BCRP 2014).

8 Reformas para el servicio civil y administración pública, mercado de capitales, mayor competencia en el sistema de pensiones, ampliación de la base tributaria a través del combate a la evasión y elusión, entre otras

9 El Banco Central de Reserva del Perú ha establecido el rango meta de inflación entre 1,5-2,5% proyectado para el horizonte 2014-2015.

En conclusión, en vista del desarrollo que han presentado los principales indicadores macroeconómicos del país, y de los objetivos establecidos por el MEF y el BCRP a fin de garantizar la estabilidad económica y monetaria, el Perú da muestras de una economía estable, con un crecimiento del PBI proyectado por encima de 5% para los próximos años, lo cual se espera que impulse el consumo privado interno y la inversión privada.

1.2 Político

A continuación describimos los factores preponderantes para la evaluación política, que, luego de ser priorizados y calificados (ver anexo 5), permite apreciar que existen elementos que contribuyen a que el sector sea atractivo.

El actual gobierno ha resaltado, dentro de sus lineamientos, el compromiso político de enmarcarse en un Estado de derecho con respeto a la independencia de poderes y honrando todos los compromisos asumidos, además de restablecer el principio de la ética pública combatiendo la corrupción y el despilfarro de dinero. Estos lineamientos, sumados a las políticas de los anteriores gobiernos, han permitido que Perú se caracterice por tener un ambiente político estable y que los aspectos económicos se mantengan independientes de los políticos. Es importante destacar que el Perú cuenta con un sistema financiero robusto, con un regulador fuerte que se alinea e implementa las normas de Basilea para control y gestión del negocio financiero. No obstante, se están dejando sentir problemas sociales y de seguridad ciudadana que deberán ser abordados de manera urgente por el gobierno, para mantener la posición internacional lograda por el Perú.

En cuanto a facilidades para hacer negocios en el Perú, el Banco Mundial publicó el reporte Doing Business 2014, estudio comparativo de 189 países, a los que clasifica en función de la facilidad que ofrecen para hacer negocios. De acuerdo con este estudio, el Perú ha sido el país latinoamericano con el mayor avance desde el 2006, ubicándose en el puesto 42° de los 189 países; pero en segundo lugar de la región después de Chile. Perú destaca particularmente en tres áreas respecto a los demás países de la región: registro de propiedades, obtención de crédito y protección de los inversionistas. No obstante, hay reformas pendientes; entre las más importantes están la reducción de los tiempos y costos requeridos para resolver una situación de bancarrota y la reducción del tiempo para resolver el incumplimiento de contratos.

En conclusión, de esta evaluación resalta que el compromiso político asumido por el gobierno ha sumado a mantener una política estable, manteniendo los aspectos económicos independientes del ambiente político, lo que contribuye a reducir el riesgo de los inversionistas. Es importante que, en este sentido, el gobierno continúe realizando reformas necesarias en el sistema, a fin de impulsar y promover las inversiones.

1.3 Social

Para analizar el aspecto social, describimos los factores preponderantes para esta evaluación, los que, luego de ser priorizados y calificados (ver anexo 6), permiten apreciar que existen elementos que contribuyen a que el sector sea atractivo.

Antes de la llegada de Ripley y Saga Falabella, las tarjetas de crédito se veían como exclusivas y eran consideradas como un valor adicional que se otorgaba en aras de la construcción de la relación banco-cliente. Con la llegada de los negocios *retailers*, el acceso a tarjetas de crédito se masificó; la mayoría de los bancos adoptó esta nueva forma de vender tarjetas.

De otro lado, debemos destacar que el financiamiento de consumo a través de tarjetas de crédito crece cada año a tasas sostenibles y saludables, según lo sostenido por la Asociación de Bancos (Asbanc), para una edición del diario *El Comercio*, en la que el subgerente de Estudios Económicos del gremio bancario, Alberto Morisaki, informó que, al cierre del 2013, el monto promedio utilizado por tarjetas de crédito de consumo (de bancos y financieras) representó el 28,50% de la línea autorizada. Dicha cifra es superior en 2,30% a la del 2012 (26,20%), pero solo medio punto mayor frente a la del 2008 (28%). Expresó, además, que la razón encontrada para la estabilización de la línea utilizada promedio para los últimos siete años, responde a que periódicamente se están incorporando nuevos sujetos de crédito, en la medida que crece la economía peruana (*El Comercio* 2014).

Según la consultora Maximixe, entre el 2004 y 2013, el crecimiento promedio interanual de las tarjetas de crédito ha sido de 7,30%, sumando 8 millones al 2013; en tanto que el saldo de tarjetas de crédito en ese mismo periodo aumentó de S/. 2.205 millones a S/. 15.009 millones, lo que representó también un crecimiento promedio interanual de 23,80%. Maximixe estimó que, para el 2017, el número de tarjetas de crédito, entre consumo y empresariales, alcanzaría los 9,6 millones (diario *Gestión* 2014a).

El índice de morosidad de tarjetas de crédito en el sistema financiero al final del 2013 alcanzó 4,71%, cifra superior en relación con lo reportado por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP a diciembre del 2012 (3,36%). Al cierre de abril 2014, este indicador es 6,10 %.

De acuerdo con el informe “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones” (SBS 2013), el índice de bancarización –medido como ratio de depósitos sobre el PBI– ha crecido de manera constante, pasando de 28,96 % a 35,17 % entre diciembre del 2008 y 2013. En este mismo periodo, el número de depósitos y el número de deudores crecieron en 45,59% y 89,62%, respectivamente. Este crecimiento constante es saludable y permite apreciar que cada vez más personas se insertan en el sistema financiero formal (ver anexos 7 y 8). Según la consultora Maximixe, se estima que al 2017 las regiones con niveles de bancarización por encima del 10% serán Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco, Lambayeque, Tacna, Junín, Piura, Huánuco, Apurímac e Ica. Lima será la única región con bancarización e intermediación financiera del orden de 50% y 58%, respectivamente. Detrás le seguirán en bancarización Arequipa (20%), La Libertad (14%) y Cusco (13%), y en intermediación Lambayeque (33%), San Martín (32%), Ucayali (27%), Arequipa (26%), Huánuco (25%) y La Libertad (25%). Juan Enrique Sánchez, gerente de Consultoría del Centro de Finanzas Corporativas de Maximixe, explica que «tal dinamismo se dará por el mayor ritmo de crecimiento que tendrán el consumo y la inversión pública y privada, respectivamente» (diario *Gestión* 2014b).

En líneas generales, el aspecto social se muestra favorable, en primer lugar, por el crecimiento constante en el índice de bancarización y, en segundo lugar, por el mayor uso (número de tarjetas) y consumo con tarjetas de crédito que contribuye a ampliar la base de clientes en el sistema financiero. Sin embargo, es necesario tener presente que el índice de morosidad se ha venido incrementado durante el primer trimestre del 2014, a fin de tener un mayor control sobre las líneas de crédito que se ofrecen en el mercado.

1.4 Tecnológico

Para analizar el aspecto tecnológico, describimos las características preponderantes para esta evaluación, los cuales han sido priorizados y calificados (ver anexo 9). De esta evaluación, se puede apreciar que existen elementos que contribuyen a que el sector sea atractivo.

El sector se caracteriza por un alto uso de tecnología, especialmente en el desarrollo de nuevas herramientas para el intercambio de información y desarrollo de transacciones electrónicas. El

crecimiento del dinero electrónico y la seguridad que ofrecen las redes y sistemas hace cada vez más atractiva la necesidad de usar medios de pago electrónicos antes que el efectivo. En el país existen proveedores de plataformas tecnológicas para sistemas bancarios, como son Ibdicat para servicios ATM (modo de transferencia asíncrona), Global Net para POS (terminal de punto de venta), los cuales brindan el soporte necesario para los diferentes servicios que ponen a disposición los bancos para facilitar el acceso a sus clientes.

De acuerdo con el reporte *The Global Information Technology Report 2014*, desarrollado por el World Economic Fund, que ofrece una visión general del estado actual de la tecnología de información y comunicaciones ICT (por sus siglas en inglés) utilizando el NRI (Network Readiness Index), el Perú tiene una calificación de 3,70 en una escala del 1 al 7 (puesto 90° de 148 países evaluados). Esta evaluación muestra que los aspectos a mejorar son principalmente el uso de la tecnología por los individuos (tecnología móvil, uso de redes, entre otros) y el impacto económico de tecnología de comunicaciones e información sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios. Del lado de los aspectos positivos, se muestra la accesibilidad y el ambiente de negocios e innovación.

En conclusión, en el país existe una necesidad de mayor innovación tecnológica. Dado que el sector requiere un uso intensivo de tecnología, el innovar y ampliar las facilidades a través de mayores productos y servicios implica mayores costos y más tiempo de implementación.

1.5 Legal

Para analizar el aspecto legal, describimos los factores preponderantes para esta evaluación, los cuales, luego de ser priorizados y calificados (ver anexo 10), permiten apreciar que existen elementos que contribuyen a que el sector sea atractivo neutral.

El sector económico se encuentra altamente regulado por las entidades mencionadas a continuación y que han sido calificadas como eficientes y con altos estándares de control y gestión reconocidos dentro de los mejores de la región Latinoamericana.

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS): Institución supervisora, cuya función es proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, solvencia y transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP): Institución cuyo objetivo principal es preservar la estabilidad monetaria. En este sentido, regula las instituciones financieras directamente mediante el establecimiento de encajes legales. Asimismo, fija la tasa de referencia que sirve a los bancos participantes en el sistema financiero para prestarse entre sí a muy corto plazo.
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV): Organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas cuya finalidad principal es velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos. Las personas naturales o jurídicas sujetas a la supervisión de la SBS lo están también a la SMV en los aspectos que signifiquen una participación en el mercado de valores bajo la supervisión de esta última.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat): Regulador cuya finalidad, de manera general, es administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos del Gobierno nacional. Los principales impuestos que afectan al sector son: impuesto a la renta, impuesto general a las ventas (aunque gran parte de los ingresos del sector financiero están exonerados) y el impuesto a las transacciones financieras (ITF)

En conclusión, este sector se encuentra ampliamente regulado por diferentes entidades que velan por los intereses de los usuarios, por la transparencia y eficiencia del sector. Todo esto contribuye a generar confianza entre los participantes y los usuarios de los servicios del sistema financiero.

1.6 Ético

Para analizar el aspecto ético, describimos los factores preponderantes para esta evaluación, los cuales, luego de ser priorizados y calificados (ver anexo 11), permiten apreciar que existen elementos que contribuyen a que el sector sea atractivo.

De acuerdo al estudio del World Economic Fund 2013-2014, la percepción respecto a niveles de corrupción y comportamiento ético de las empresas en el Perú es desfavorable. También debemos mencionar que las empresas financieras están en observación constante de los consumidores, reguladores y comunidad (sobre todo la prensa) por la responsabilidad que tienen en el nivel de endeudamiento de los consumidores y la apreciación de generación excesiva de ingresos vía cobranza de tasas de interés elevadas. La tasa de interés promedio de las tarjetas de

crédito de consumo a setiembre del 2014 se ubicó en 46,50% en moneda nacional y en 31,64% en moneda extranjera, la cual resulta considerablemente mayor a las tasas aplicadas a otros productos como los préstamos corporativos, en los que, por ejemplo, para las grandes empresas fue de 6,89%, y para empresas medianas, de 10,80% (SBS 2014).

En este aspecto, el sector resulta poco atractivo, ya que el país no ha podido establecer mecanismos que contribuyan a disminuir el nivel de corrupción que enfrenta dentro del sistema, perjudicando la imagen del país frente a posibilidades de mayores inversiones.

2. Microentorno del sector

Esta evaluación se ha realizado en base en las cinco fuerzas descritas por Michael Porter (2004) en su libro *Ventaja competitiva*. Para evaluar el poder que ejercen las diferentes fuerzas del sector financiero y siguiendo la metodología descrita al inicio de este capítulo, a continuación describimos los factores preponderantes en cada uno de ellos, para ser priorizados y calificados.

2.1 Competidores

En la oferta de tarjetas de crédito¹⁰ participan 14 bancos y 2 empresas financieras. Cada compañía se orienta a distintos segmentos de clientes; de ahí, la diversidad de tasas de interés y créditos promedio. Los principales competidores de DCP son VISA, MasterCard y American Express, debido a que el prestigio de sus marcas representa una fuente garantizada de respaldo para los usuarios de tarjetas de crédito y débito de aceptación general. Estas compañías operan en el Perú y mantienen la función adquirente en empresas locales; la función emisora ha sido cedida a los bancos e instituciones financieras.

Existen también tarjetas de tiendas comerciales o *retail cards*, emitidas por bancos (Falabella, Cencosud y Ripley), cuyo modelo de negocio gira en torno al negocio *retail*. Buscan incrementar el consumo de sus clientes brindándoles una compra financiada en los establecimientos que son parte de sus respectivos grupos corporativos.

2.1.1 Visa

Visa es una marca de tarjeta de crédito y débito que funciona a nivel mundial. Es operada por Visa International Service Association, con sede en San Francisco, California (Estados Unidos). Visa INC opera una red de pagos electrónicos *retail* y negocios financieros globales. Ofrece también servicios de comercio global vía transferencia de valor e información a instituciones

10 Ver en anexos 14 y 15: tabla de tarjetas de crédito de bancos y financieras, a diciembre del 2013.

financieras, comercios, negocios y entidades gubernamentales. Visa es una de las marcas de pago líderes del mundo. Las tarjetas Visa generan un volumen de ventas de más de seis mil millones de dólares anuales (ver anexo 12). En el Perú, Visa opera a través de diferentes emisores, pero ha otorgado la licencia exclusiva de adquirencia a Visa Net.

2.1.2 MasterCard

MasterCard es una compañía de soluciones globales de pago que ofrece una variedad de servicios para apoyo al proceso de pagos relacionado con transacciones de crédito y débito de instituciones financieras. Entre estos están el servicio de procesamiento, pagos electrónicos, cajeros automáticos y cheques de viajero. Las tarjetas MasterCard generan casi cuatro mil millones de dólares de volumen de ventas (ver anexo 13). En el Perú, MasterCard opera a través de diferentes emisores, pero ha otorgado la licencia exclusiva de adquirencia a Procesos MC.

2.1.3 American Express

American Express es una compañía de pagos y viaje que opera globalmente. Sus principales productos y servicios son productos de tarjeta de crédito y servicios de viaje ofrecidos a clientes y comercios alrededor del mundo. En el Perú, American Express opera a través de diferentes emisores, pero ha otorgado la licencia exclusiva de adquirencia a Procesos MC.

2.1.4 CMR

La tarjeta CMR es emitida por el Banco Falabella Perú S.A., empresa autorizada a operar como banco múltiple y, como tal, facultada a recibir depósitos de terceros e invertirlos junto con su capital en colocaciones, otorgar avales y fianzas, adquirir y negociar certificados de depósito, efectuar todo tipo de operaciones de intermediación financiera y de servicios bancarios y otras actividades permitidas por ley.

2.1.5 Ripley

La tarjeta Ripley es emitida por el banco del mismo nombre, Banco Ripley S.A., cuyas operaciones comprenden, principalmente, la intermediación financiera, actividades que están normadas por la SBS. Al 2012, Banco Ripley contaba con 26 oficinas y 1.472 personas.

En el Perú, tanto Ripley como CMR emiten VISA o MasterCard y han cedido la licencia de adquirencia a Procesos MC.

A diciembre del 2013, la participación del mercado local medida por la cantidad de tarjetas emitidas por las diferentes entidades financieras se encontraba concentrada en dos marcas

reconocidas: Visa con 51% y MasterCard con 22% (ver anexos 14 y 15). La emisión por diferentes entidades financieras incrementa la complejidad de la red de procesamiento de Visa y MasterCard para enfocar sus estrategias comerciales y de mercadotecnia.

De lo anterior, se puede apreciar que existe una amplia oferta de tarjetas de crédito con características similares en el mercado, lo que ha incidido en disminuir en los titulares de tarjetas la percepción de beneficios exclusivos en su uso, haciendo que a los competidores les resulte cada vez más difícil diferenciarse (ver anexo 16). Esto exige una mayor capacidad de innovación de los competidores e incrementa su rivalidad.

2.2 Clientes

En el negocio de tarjetas de crédito, tenemos dos tipos de clientes: los clientes finales o usuarios y los establecimientos comerciales. Del lado del cliente final, para el presente trabajo, ha sido necesario conocer el perfil de los consumidores del mercado local. Según Arellano (2013), la clasificación de los limeños solo por su nivel socioeconómico ya no es suficiente para comprenderlos, ya que es necesario descifrar bien a la sociedad actual, lo cual requiere conocerla de modo integral, vale decir: psicológica, social, cultural y económicamente; por tanto, podría ser más necesario conocer su estilo de vida (ser y actuar) que su ingreso económico. En este sentido, según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano (Arellano Marketing 2013), este se clasifica según el estilo de vida que mantiene, encontrándose distribuido de la siguiente manera: sofisticados 7%, progresistas 21%, modernos 26%, conservadoras 19%, adaptados 19% y resignados 8%. Este estudio también revela que el consumidor de Lima ha mejorado su ingreso promedio mensual, que en el 2013 fue de S/. 1.276, frente a los S/. 1.098 nuevos soles que en promedio recibió el 2011. En cuanto a hábitos de consumo, se aprecia que la distribución del gasto está principalmente orientada a los gastos en alimentación 33%, casa 13% y salud 8%. También, es importante conocer la distribución de la población de acuerdo al nivel socioeconómico (NSE) al que pertenecen. Según el estudio mencionado, el 37% de la población limeña se encuentra principalmente representado por la clase C, mientras que la clase A y B solo representan el 6% y 15%, respectivamente.

Del lado de establecimientos comerciales, el negocio *retail* sigue creciendo de la mano del crecimiento de la clase media y, por ende, les permite a estos estar presentes en más localidades (distritos, provincias). De acuerdo con el informe sectorial de la Cámara de Comercio de Lima de agosto del 2013, las ventas de *retail* han sido y serán una de las más dinámicas, con un crecimiento estimado de 6,7% entre el 2013 y 2017. Asimismo, indica que, de acuerdo con la

Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), se inaugurarían cien nuevos centros comerciales en los próximos tres o cuatro años, especialmente en el interior del país.

En este mercado, existe un abanico muy grande de tarjetas de crédito que son ofrecidas a los consumidores; producto de ello, el promedio de titulares de tarjetas cuenta con más de una tarjeta de crédito, y el uso entre una y otra tarjeta, en muchos casos, les resulta indiferente. Es importante, en este punto, añadir que existe desconocimiento en el mercado de que la tarjeta DCP puede usarse a través de la red de Procesos MC.

De la evaluación realizada a las principales características de los clientes (ver anexo 17) descritos anteriormente, se concluye que el poder de negociación de los clientes hace que el sector presente un nivel de atractivo neutro.

2.3 Proveedores

Los servicios y productos más importantes y necesarios para brindar el servicio principal son:

- Servicios de POS (terminal de punto de venta) y procesamiento: existen pocos proveedores (Visa Net y Procesos MC), por lo cual el poder de negociación de DCP con ello es casi nulo. Es necesario tener en cuenta que desarrollar y mantener la red de POS y procesamiento representa un costo elevado, y que la tercerización de este servicio en DCP disminuye costos adicionales dentro de su proceso operativo. No obstante, es también importante considerar que estos proveedores tienen como incentivo generar mayor cantidad de transacciones para poder aprovechar economías de escala y amortizar la inversión en la red más rápidamente.
- Servicios de ATM (modo de transferencia asíncrona): existen pocos proveedores por lo cual el poder de negociación de DCP con ello es casi nulo. No obstante, al igual que con los proveedores de POS y procesamiento, existe el incentivo de generar mayor volumen de transacciones para amortizar la inversión de manera más rápida.
- Servicios de venta (*call centers*), que en la actualidad es uno de los principales costos de la empresa. En el mercado local hay gran cantidad de servicios de *call centers*, que además pueden sustituirse con fuerza de ventas propias de DCP.
- Servicios de courier, servicios de publicidad y servicios de desarrollo de software: existen diversos proveedores con tarifas estándares para todos los participantes.

Como se puede apreciar, existen pocos proveedores de los dos servicios imprescindibles en el negocio de tarjetas, los de POS y los de ATM, lo que constituye una barrera de entrada. Además, los proveedores de POS están integrados hacia atrás, pues desarrollan también el negocio de adquirencia; no obstante, difícilmente pueden integrarse hacia adelante y desarrollar el negocio de emisión, tanto porque este negocio está altamente regulado como porque requiere procesos preparados para administrar los descargos de plazos de vencimiento inherentes al negocio emisor.

En cuanto a sustitución, los principales proveedores son prácticamente insustituibles, excepto con una alta inversión de por medio. No así, los servicios de *call center* y *courier*, que pueden sustituirse fácilmente con otros proveedores, con fuerza interna de ventas o con servicios de internet (mensajería), respectivamente. De otro lado, es importante mencionar que los proveedores soportan los procesos en los que se mantiene contacto directo con los clientes (titulares de tarjetas) y, por tanto, son importantes en la percepción de calidad de servicio de la empresa, por lo que se requiere que se mantenga un especial control sobre ellos.

Considerando lo mencionado, en la evaluación realizada (ver anexo 18) se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto y contribuye a que el sector sea poco atractivo.

2.4 Sustitutos

El principal sustituto en el negocio de tarjetas de crédito son los créditos de consumo. En la actualidad hay más de 5 millones de deudores con créditos de consumo (SBS-créditos directos por tipo y sector económico). Esto significa que, si un deudor tiene obligaciones con más de un banco, este se considera tantas veces como el número de bancos con los que mantiene deuda. En la actualidad, los bancos son altamente agresivos en la colocación de préstamos personales, por lo que otorgan facilidades tanto en tasas de interés como en plazos. Contribuyen a esta rivalidad las regulaciones que viene imponiendo la SBS, tales como la Ley de Sobreendeudamiento.

Respecto a los costos de cambio, el consumidor en general se mueve con facilidad de una modalidad a otra (pasa de préstamos personales a tarjetas o de una marca de tarjeta a otra con facilidad). Considerando lo mencionado, en la evaluación realizada (ver anexo 19) se concluye que el poder de sustitución es alto y contribuye a que el sector sea poco atractivo.

2.5 Nuevos ingresantes

Del lado de emisión, a marzo del 2014, las tarjetas han evolucionado rápidamente y todas ofrecen relativamente lo mismo o los beneficios nuevos son copiados de manera rápida por los competidores. Por esto, para ingresar al sector, los nuevos ingresantes deben encontrar un producto con alta diferenciación que les permita ser percibidos como exclusivos y no como una tarjeta más. Influye, además, el reconocimiento de marca: los actuales competidores tienen una reputación ganada de muchos años, y son marcas con estándares internacionales de seguridad y alta reputación. Es importante notar también que, al ser un sector altamente regulado, ingresar a él estará sujeto a aprobaciones gubernamentales.

Por el lado de adquirencia, siendo un negocio de costos fijos elevados (cada POS cuesta en promedio USD 700), requiere una inversión de capital importante, por lo que es necesario que alcance un volumen de transacciones grande de modo que pueda aprovechar economías de escala. Además, el negocio es complejo por la gran cantidad de participantes (emisor, titular de tarjeta, adquirente, establecimiento, entre otros) en él y la complejidad de las redes de conexión que se desarrolla entre todos ellos. Esto hace necesario que los participantes desarrollen una alta especialización, lo que restringe el acceso al sector.

Estas razones se convierten en las más importantes para la existencia limitada de adquirentes y dificulta la capacidad de los actuales competidores de salir del negocio y de nuevos ingresantes en acceder a él. De la evaluación realizada (ver anexos 20 y 21) podemos concluir que las barreras de entrada contribuyen a que el sector sea atractivo.

3. Conclusiones

A modo de determinar el atractivo general del sector financiero, se han promediado en conjunto las valoraciones obtenidas en cada factor del macroentorno, de lo cual se obtuvo una puntuación que determina una calificación general neutra (ver anexo 22).

Siguiendo la misma metodología, y evaluar el atractivo que las fuerzas competitivas representan para el microentorno del sector financiero, se han promediado en conjunto las valoraciones obtenidas en cada uno de ellos, y se obtuvo una puntuación que determina una calificación general neutra (ver anexo 23).

Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo, se analizará el funcionamiento, el modelo de negocio y los principales procesos de DCP, hasta antes de la escisión, con la finalidad de entender su cambio luego de que esta ocurra.

1. Descripción del negocio

La empresa busca atender tanto al cliente final (tarjeta habiente) como al establecimiento (comercio) con la finalidad de brindar a ambos una plataforma de pago versátil, segura y funcional, utilizando la red de procesadores. Son dos líneas de negocio diferentes:

- **Línea emisora:** Responsable de poner en circulación las tarjetas, establecer y mantener la relación con el titular de la tarjeta, incluyendo la verificación de requisitos de acceso, identificación, autorización, establecimiento de límites de crédito, programas de fidelidad, recaudo de pagos, comisiones y otros cargos. Además, esta línea realiza la función de financiamiento.
- **Línea adquirente:** Recibe la operación de las tarjetas realizada por los titulares, por medio de los dispositivos POS (Point of Sale) para compras en comercios, y los cajeros automáticos (Automated Teller Machine, ATM) para los retiros de efectivo. Esta línea realiza el pago a los comercios. DCP no es dueña de la red de POS, sino que utiliza la red local de Procesos MC y la red internacional de Discover.

2. Modelo de negocio

La empresa desarrolla una plataforma multilateral por medio de la cual se atiende a dos segmentos de mercado con propuestas de valor diferente para cada una. En este sentido, en la tabla 1, presentamos los nueve módulos del modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur (2011).

Tabla 1. Modelo de negocio DCP

Módulos	Factores	Descripción
Segmento de mercado	• Clientes finales o usuarios (titulares de tarjeta) personas naturales del segmento socio económico A y B (estilo de vida con comodidades suntuarias)	En Lima Metropolitana habitan 9.600.114 personas, de las cuales 460.000 corresponden al NSE A, 1.755.000 al NSE B y 3.900.000 al NSE C (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados-APEIM 2013)
	• Establecimientos comerciales que se ubican para atender segmentos A y B	En Lima y Arequipa incluye los principales <i>retails</i> y tiendas de marca exclusivas
Propuesta de valor	• Propuesta al cliente final o usuario (titular de tarjeta)	Facilitar una forma de pago versátil (web, personal, etc.) y segura, además de acceder a promociones exclusivas.
	• Propuesta a establecimientos comerciales	Promover la venta de sus productos o servicios y apoyarlos en sus esfuerzos de marketing.
Canales de afiliación	• Canal directo	Como: tiendas Hiraoka; fuerza de ventas directa (cuentas especiales); convenios (UP, Club Villa, Club Internacional Arequipa)
	• Canal indirecto	Equipo de fuerza de ventas
Relaciones con clientes	• Para clientes titulares de tarjetas (usuarios)	• Canal telefónico: call center (<i>in bound, out bound</i>) • E-mailing (mensajes de texto por consumos)
	• Para establecimientos comerciales	• Equipo de fuerza de ventas
Ingresos	• Ingreso por intereses (50% aprox.)	Generado por los consumos financiados de los clientes finales
	• Ingreso por comisiones (50% aprox.)	Generado por la comisión cobrada a los establecimientos o puntos de venta (ATM o cajeros); por las ventas realizadas (financiadas y no financiadas) con su tarjeta de crédito
Recursos claves	• Humanos	• Equipo de fuerza de ventas
	• Marca exclusiva	• Franquicia exclusiva de emisión en el Perú
	• Plataforma de transacciones	• Actualizada, flexible y accesible a los clientes
Actividades clave	• Desarrollo de establecimientos	• Publicidad, promociones, capacitación a vendedores, etc.
	• Procesamiento de la información de consumos	• Análisis de información de establecimientos: Consumos en establecimientos por recurrencia, fidelidad, giro, tamaño, marca, oportunidad • Análisis de información de titulares de tarjetas: nivel de ingresos, edad, ciudad, nivel socioeconómico
Socios estratégicos	• Establecimientos	• Facilitan el acceso a bienes y servicios a sus clientes
	• Procesadora en punto de venta (POS)	• Permite el uso y aceptación de la tarjeta
	• Franquicia internacional	• Permite el uso de marca y sublicencia
Costos	• Costos asociados a los procesos más importantes (costos de venta resultan elevados en comparación con la efectividad de la activación de tarjetas)	Call center 18%, avisos publicitarios 8%, Promoción y campañas 4%, millas 4%, courier 4%, centrales de riesgo 3%, transacciones POS/ATM 2%, suministros 2%, catálogos 1%, teléfonos y comunicaciones 1% alquileres 1%, vigilancia 1%, mantenimiento de local 1%, otros 3%.

Fuente: elaboración propia, 2014.

3. Estructura organizativa y cadena de valor

DCP tiene una estructura organizativa maquina. Por tanto, la tecnoestructura es una parte clave de la empresa por ser la encargada de regular todos los procesos. La toma de decisiones se encuentra muy centralizada.

Como refiere Michael Porter (2004), es importante definir una cadena de valor que permita competir en el sector industrial específico. A continuación, se describirán las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor de DCP (ver anexo 24):

En primer lugar, describiremos las actividades primarias, aquellas necesarias para ofrecer el servicio. Del lado emisor (clientes finales), tenemos:

- **Prospección y afiliación:** Son las actividades dirigidas a determinar los clientes potenciales titulares de tarjetas de crédito que cumplen, en un primer filtro, con las características del cliente objetivo, así como a contactarlos para ofrecerles las tarjetas.
- **Evaluación:** Una vez contactados, las actividades de evaluación consisten en determinar si el cliente cumple efectivamente con el perfil y si mantiene las condiciones para ser aceptado como socio DCP.
- **Activación:** Constituida por todas las actividades orientadas a conseguir que el cliente reciba y active las tarjetas de crédito (lograr su primer consumo).
- **Desarrollo de socios:** Abarca todas las actividades orientadas a fidelizar a los socios y conseguir que paguen sus consumos con la tarjeta DCP. Involucra presencia de marca.
- **Procesamiento operativo:** Corresponde a actividades relacionadas con el procesamiento de los consumos realizados por los titulares de tarjetas, desde el consumo y la autorización hasta el cargo en cuenta, la distribución de estados de cuenta y la recaudación respectiva, todo de acuerdo con las condiciones establecidas por el titular de tarjeta. Alimenta el procesamiento y compensación de pagos con establecimientos.
- **Atención al cliente:** Actividades dirigidas a resolver consultas de los clientes por las diferentes vías ofrecidas.

Del lado adquirente, las siguientes son las actividades primarias:

- Prospección de establecimientos: Compuesta por actividades dirigidas a segmentar y afiliar a los establecimientos que comparten la red de pagos (Procesos MC).
- Procesamiento operativo: Corresponde a actividades relacionadas con el procesamiento de los consumos realizados en los establecimientos por los titulares de tarjeta, así como efectuar la compensación con la institución financiera (emisora) tanto para el pago de consumo como la distribución de los ingresos por comisiones.
- Desarrollo de establecimientos: Comprende actividades para apoyar a los establecimientos a incrementar la venta de sus productos y entender sus necesidades. Implica, desarrollar convenios para apoyo en actividades de marketing. En esta actividad, los nexos desarrollados con los establecimientos son una actividad clave, pues fortalece y genera valor a la cadena de valor de los mismos (ahorra costos: publicidad compartida). Además, son ellos los que ejercen también influencia para que los titulares de tarjeta utilicen uno u otro medio de pago (tarjeta de crédito o débito de marcas específicas).
- Servicio al cliente: Comprende actividades para absolver consultas y resolver reclamos presentados por los establecimientos.

En segundo lugar, tenemos las actividades de apoyo:

- Adquisiciones: Comprende las actividades para adquirir servicios y productos necesarios tanto por las actividades primarias (servicios de publicidad, *call center*, etc.) como otras actividades de soporte (servicios de desarrollo de software, auditorías, alquiler de oficinas, teléfono, etc.). En DCP esta actividad se encuentra dispersa en las diferentes áreas funcionales, lo cual ha generado la existencia de más de 400 proveedores. Se podría agrupar en búsqueda de eficiencias y de aprovechar economías de escala.
- Desarrollo tecnológico: Agrupa actividades de mejora en los sistemas que ayudan tanto a las actividades primarias como las de soporte. Puesto que DCP es una empresa de servicios, el soporte tecnológico es clave para ofrecer calidad de manera eficiente. La especialización y conocimiento del negocio permite ofrecer servicios especiales. DCP ha desarrollado fuentes de desarrollo tecnológico tanto internas como externas (tercerización), lo cual le da la

flexibilidad suficiente para desarrollar nuevas herramientas. No obstante, el crecimiento acelerado ha incrementado la cantidad de sistemas aislados tanto en comunicación entre ellos como para ser fuente unificada de información a lo largo de toda la empresa.

- **Recursos humanos:** Comprende las actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y beneficios económicos de todo el personal. En DCP la actividad de recursos humanos está dispersa en las diferentes áreas funcionales. Siendo una empresa que ha tenido un crecimiento fuerte en los dos últimos años y que ha cambiado de dirección, se hace necesario un proceso de cambio cultural, que implica una intervención de cada área estrechamente relacionada con recursos humanos, con la finalidad de retener a los talentos, desarrollarlos y reclutar personal con las capacidades y habilidades (perfiles) adecuados a la estrategia. En este sentido, RR.HH. deberá coordinar la estrategia de comunicación del cambio. De otro lado, siendo el riesgo operacional al que más expuesto está DCP, deberá evaluar estas capacidades en todo el personal y desarrollar el plan adecuado para cubrir las brechas identificadas.
- **Infraestructura organizacional:** Constituida por las actividades de planeamiento, finanzas, administración, contabilidad, legal, gobierno corporativo y manejo de riesgos. Para esta función, DCP tiene buenos recursos; no obstante, dado el crecimiento de los últimos años, es necesario normalizarlos y adaptarlos a la nueva misión y visión.

4. Análisis de áreas funcionales

En cuanto a las áreas funcionales, DCP tiene las siguientes:

4.1 Comité de Gerencia

En DCP, el órgano de dirección estratégica de la entidad es el comité de gerencia, el cual no es un área funcional per se, sino que está conformado por siete gerencias: Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia de Marketing, Gerencia de Operaciones y Tecnología, Gerencia Legal, Gerencia de Riesgos y Gerencia de Finanzas y Administración. El Comité de Gerencia es responsable de:

- Definir los objetivos estratégicos de DCP y controlar su cumplimiento
- Definir las metas funcionales y operativas

Antes de la compra en el 2010, DCP era una empresa familiar gestionada con un enfoque de empresa comercial a pesar de ser una empresa que siempre ha otorgado financiamiento. A raíz de la compra, se reestructura la plana gerencial y se inicia un cambio cultural que ha implicado modificaciones, desde el proceso de planificación estratégica hasta la operativa diaria de la entidad. La nueva plana gerencial redefinió la misión y visión de DCP, enfocándola en un negocio de nicho y teniendo como primer objetivo relanzar la marca Diners, que había perdido participación de mercado. Si bien se han dado grandes avances, el proceso de planificación estratégica aún tiene que consolidarse, específicamente tiene que trasladar los objetivos estratégicos en planes funcionales y operativos de cada área, además de establecer indicadores gestión estratégicos y los operativos respectivos.

En la misma línea de crecimiento como nicho, DCP ha mantenido la licencia exclusiva de emisión de tarjeta Diners, que permite mantener mayor control de gestión de marca y acercar más las necesidades de los titulares de tarjetas con la de los establecimientos. Además, permite ofrecer beneficios Diners de manera uniforme y con mayor flexibilidad frente a otros emisores. Finalmente, es importante remarcar que, antes de la adquisición, la empresa había funcionado como empresa comercial, por lo cual sus procesos y controles se estructuraron para cubrir los riesgos de este tipo de empresa. Actualmente, se encuentra en el proceso de adaptar los procesos y controles, estratégicos y operativos, para operar como una empresa del sistema financiero.

4.2 Finanzas y administración

Respecto a la condición financiera, DCP viene mostrando un crecimiento importante en sus ingresos: 38% y 30% en el 2012 y 2013, respectivamente; para el 2014, se proyecta un crecimiento de 30%. No obstante, como describiremos a continuación, se muestra un deterioro en los ratios de liquidez, solvencia y rentabilidad. En primer lugar, los ratios de liquidez se vienen deteriorando (1,41 y 1 en diciembre del 2012 y 2013, respectivamente), lo que muestra la cada vez mayor dificultad para generar fondos propios y la dependencia mayor de fondeo de terceros. Adicionalmente, la empresa tiene herramientas limitadas para la administración de riesgo de liquidez; no obstante, enfrenta brechas de liquidez importantes (se paga a los establecimientos por los consumos realizados con un máximo de 48 horas, otorgando un financiamiento de hasta por un plazo de 6 meses en promedio).

Los ratios de solvencia se mantienen estables; no obstante, es importante mencionar que, de no ser por la revaluación del activo fijo para adoptar normas internacionales de información

financiera, en la que fue obligatorio expresar los terrenos de la empresa a precios de mercado, los ratios de solvencia hubiesen empeorando sustancialmente.

Los ratios de rentabilidad se han deteriorado en los últimos años. Parte de este deterioro se explica por la inversión en desarrollo de sistemas que se viene realizando para mejorar la calidad de servicio (aproximadamente S/. 2,4 millones por año) y relanzar la marca Diners Club en el Perú (gastos extras en publicidad por aproximadamente S/. 1 millón por año). Esto permite apreciar dos temas importantes:

- Incremento del costo de fondeo necesario para la actividad. En el 2014 (a junio) el costo de fondeo ha crecido en 1%.
- Incremento de gastos operativos que han permitido un crecimiento importante en las ventas (más de 40% anual: de 140 millones a 220 millones de dólares) pero que sin embargo necesitan ser más eficientes.

Respecto a los gastos operativos, el gasto de personal se mantiene en 40%, lo que responde a ser una empresa de servicios. El servicio de *call center* es elevado, representa 11% del total de gastos de la compañía. El gasto en publicidad se ubica en el rango de 12% a 16%, y responde a la necesidad de relanzar la marca. Es importante puntualizar que, al ser una empresa de servicios, lo que se conoce como ventas y que impacta en el saldo de colocaciones (ventas menos recaudación) no son las que se muestran en el estado de ganancias y pérdidas. En este último se muestra un porcentaje de las ventas (ventas multiplicadas por la comisión de establecimientos) y los intereses que generan las ventas financiadas (ventas financiadas multiplicadas por la tasa de interés que se cobra a los titulares de tarjetas). Con esta aclaración, el ratio de promedio de cobro, que está en 6 meses, no se deriva de manera directa de los estados financieros, sino que requiere de datos adicionales proporcionados por el área de planeamiento de la empresa.

En resumen, DCP viene mostrando un crecimiento en ventas importante; sin embargo, se aprecia poca capacidad para financiar de manera propia este crecimiento, básicamente por los altos costos operativos y el incremento del costo de fondeo, dada la mayor dependencia de terceros para financiar el crecimiento.

4.3 Operaciones y tecnología

Área encargada de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la ejecución de los procesos operativos de los productos y servicios de DCP. Es la responsable de:

- Procesar y autorizar los consumos de clientes finales
- Determinar los pagos a establecimientos y a la franquicia internacional
- Mantener los sistemas necesarios para soportar el negocio a nivel de procesos tanto interno como externo (web y aplicaciones para clientes)
- Supervisar la conciliación operativa de las transacciones diarias, y el control de garantías asociadas a las operaciones de créditos, verificando el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos internos y disposiciones de los reguladores

Posee amplia experiencia en el funcionamiento operativo del proceso de tarjetas de crédito (compensación, pagos diferenciados, cuotas), con un procesamiento especializado y flexible de tasas y comisiones que permite ofrecer condiciones de adquirencia diferenciadas y segmentadas por tipo de establecimiento, así como una plataforma de procesamiento especializada y una importante base de datos de clientes. DCP posee sistemas con más de cinco interfaces que procesan de forma automática las diferentes transacciones. No obstante, dado el gran crecimiento de los últimos años, es necesario evaluar los riesgos de seguridad y, de ser preciso, implementar los controles necesarios.

Entre los principales problemas que enfrenta esta área encontramos que, en vista de que la empresa se viene profesionalizando desde la adquisición en el 2010, aún tiene procesos que se realizan de forma manual (cuadratura operativa-contable,). Si la empresa tuviera que enfrentar un aumento en el volumen de transacciones procesadas, esto representaría un alto riesgo que puede frenar el crecimiento y exponer a la empresa a pérdidas financieras. Igualmente, enfrenta la necesidad de mejorar el sistema autorizador para adaptarlo al crecimiento. Finalmente, existe la necesidad de que el sistema contable sea homologado a los requerimientos de las empresas financieras, tanto si mantiene la línea emisora como la procesadora, pues esta última tendría como clientes a entidades financieras.

4.4 Marketing

El área de marketing es responsable de:

- Mantener la marca Diners bien posicionada y con buena recordación en los grupos de interés para DCP, así como velar por hacer respetar los lineamientos de imagen de marca
- Desarrollar permanentemente beneficios exclusivos para clientes, a fin de atenderlos de acuerdo a sus necesidades y de reforzar la percepción de exclusividad
- Desarrollar la marca, activar socios

DCP cuenta con la licencia de emisión exclusiva de la marca Diners, lo que ha permitido que se desarrolle una estrategia única de marketing para otorgar beneficios a los clientes de forma simplificada y uniforme (en todos los establecimientos). Marketing cuenta con sistema de información especializado y flexible, que se alimenta del procesamiento de la información de consumo de los clientes en cada establecimiento, lo que permite diseñar las estrategias para el desarrollo de productos y servicios más enfocadas en sus hábitos de consumo.

Entre las principales limitaciones que enfrenta, se encuentra el alto costo que representa el desarrollo de estrategias de marketing masivo, lo cual se ve reflejado en el poco conocimiento que existe de los tarjeta habientes en cuanto a que la tarjeta Diners puede ser usada a través de la red de POS de Procesos MC.

4.5 Ventas

DCP cuenta con un equipo propio que forma la fuerza de ventas para atención personalizada de clientes preferentes, y de un equipo encargado del desarrollo de la relación con establecimientos. Utilizan diversas bases de datos, pero estas no se encuentran relacionadas, de lo cual surge la necesidad de contar con sistema CRM. Entre los problemas que se reflejan están los elevados costos de venta respecto al porcentaje de activación de tarjetas; tiene canales de distribución tercerizados (*call center*) que podrían influir en la percepción del servicio; y costos de venta elevados respecto al porcentaje de activación de tarjetas.

4.6 Recursos humanos

Responsable de ayudar en la gestión de los recursos humanos, lo cual implica entre otros:

- Administrar y supervisar los procesos y definir las políticas para la eficiente gestión y desarrollo del capital humano de DCP
- Planificar, dirigir y supervisar las actividades de capacitación, desarrollo y gestión del desempeño
- Administrar y gestionar los procesos administrativos del área y el pago de remuneraciones, beneficios sociales y tributos vinculados

- Absolver consultas de índole laboral, evitando contingencias laborales

4.7 Legal

Brinda asesoría a todas las unidades de negocio organizativas de DCP en todos los aspectos que tengan implicancia jurídica, con el fin de que los negocios y trámites se realicen de acuerdo a las leyes vigentes y con la seguridad del caso. Asimismo, es responsable de ayudar en la gestión de los riesgos legales.

4.8 Riesgos

Responsable de ayudar en la gestión de los riesgos de mercado, crediticios, operacionales. Planifica, administra y controla los recursos y actividades que garanticen una adecuada gestión integral de riesgos, específicamente la gestión de riesgos de mercado, crediticio, operacional y de liquidez. Asimismo, planifica, administra y controla las actividades relacionadas con la gestión de normalización y recuperación de las operaciones de créditos, observando las políticas y normas establecidas por la alta dirección de la financiera y las disposiciones de los reguladores. Entre los principales retos que enfrenta esta área, encontramos la profesionalización del personal de mando medio y la fijación de políticas y procedimientos de riesgo alineados al sistema financiero.

5. Análisis de recursos y capacidades

En la tabla 2 se presenta la evaluación realizada a los recursos y capacidades de DCP frente a dos criterios: su importancia estratégica y respecto a qué tan fuertes o débiles son en comparación con los de la competencia.

Tabla 2. Análisis de recursos y capacidades

Factores		Importancia estratégica	Fortaleza relativa	Comentarios
<u>Capacidades</u>				
C1	Dirección estratégica de la empresa	10	4	Priorización de planes operativos no alineados totalmente al plan estratégico.
C2	Conocedores del negocio de adquierecia	8	7	Experiencia para gestionar los procesos de adquierecia le otorga importancia frente a los demás. Pocos profesionales conocedores en ámbito local.
C3	Conocedores del negocio de tarjetas de crédito	8	8	Experiencia en el funcionamiento operativo del proceso de tarjetas de crédito (beneficios, interpretación del mercado, compensación, pagos diferenciados, cuotas).

Factores		Importancia estratégica	Fortaleza relativa	Comentarios
C4	Administración de riesgo de liquidez	9	4	DCP no cuenta con mecanismos apropiados para minimizarlos.
C5	Controles financieros y operativos	9	4	Necesidad de adaptar controles financieros y operativos para atender u operar en el sistema financiero.
C6	Proceso de compensación y cuadre	6	3	Cuadratura operativa-contable con aspectos manuales. Un aumento en el volumen de transacciones procesadas representaría un riesgo.
C7	Desarrollo de beneficios para clientes	8	8	Desarrollo de beneficios exclusivos para clientes (programa millas, cuotas sin intereses, salas VIP)
C8	Sistema de Información de clientes ligado al Diseño de estrategias	8	8	Procesamiento de la información de consumo (especializado y flexible).
C9	Estrategia única de marketing	7	9	Estrategia única para otorgar beneficios a sus clientes a través de un solo emisor.
C10	Gestión directa de establecimientos	8	8	Desarrollo de la relación con establecimientos.
C11	Estrategia de comunicación en marketing	7	5	Poco conocimiento de que Dinners se puede usar a través de la red de POS de Procesos MC.
<u>Recursos</u>				
R1	Sólido soporte financiero de la casa matriz	10	8	Buena calificación financiera del Banco Pichincha. Fuertes indicadores financieros de la casa matriz.
R2	Licencia de funcionamiento (SBS)	6	3	DCP no cuenta con ella, sí otra empresa del grupo.
R3	Licencia exclusiva de emisión DCP (*)	4	9	No es necesario para triunfar en la industria. VISA tiene varios emisores y tiene éxito.
R4	Plataforma de transacciones flexible	7	6	Plataforma de procesamiento especializada.
R5	Bases de datos	8	7	De clientes potenciales y actuales que ayuda a identificar comportamientos, preferencias, hábitos y otros.
R6	Sistema contable comercial	6	4	Sistema contable que debe homologarse a los requerimientos de las empresas financieras.
R7	Marca exclusiva	10	9	Marca bien posicionada y de buena recordación en los grupos de interés para DCP.
R8	Canales de distribución y de ventas	8	4	Canales de distribución tercerizados (<i>call center</i>) que podrían influir en la percepción del servicio. Representan un elevado costo versus la efectividad de la venta.
R9	Fuerza de ventas propia (emisor)	4	8	Se especializan en la tarjeta Dinners y sus beneficios. Los competidores ofrecen diferentes productos.
R10	Compromiso e identificación del personal	3	6	Personal orgulloso de pertenecer a Dinners.
R11	Líneas medias de gestión operativa y financiera	6	6	Calificaciones profesionales por mejorar.

C: Capacidades R: Recursos

(*) Se aprovecha poder acercar mejor las necesidades de los establecimientos con la de los titulares de tarjetas.

Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

6. Conclusiones

Del análisis interno, podemos concluir que DCP tiene especialidad en el conocimiento del negocio de tarjeta de crédito; no obstante, tiene problemas para financiar la brecha natural de liquidez (pagar en menos de un mes y cobrar en un promedio de 6 meses). En ese sentido, es saludable que se dedique a su fortaleza en el conocimiento del negocio de tarjeta y lo ofrezca (como servicio) a las instituciones financieras, más aún si es que la actividad de financiamiento se encuentra altamente regulada. Del lado de clientes, tiene una marca muy fuerte asociada a un negocio de nicho: club con beneficios. Sin embargo, los beneficios cuestan y, por tanto, exigen la mayor eficiencia sin descuidar calidad en la atención al cliente. En cuanto al personal, se enfrenta un desafío en orientarlos y capacitarlos para entender el sistema financiero y aceptar el proceso de cambio. De otro lado, la actividad de financiamiento se puede trasladar a cualquiera de las empresas financieras pertenecientes al grupo. Además de poder tercerizar varios de los procesos que no son *core* del negocio y en los cuales no se tiene especialidad. DCP es un participante pequeño en el sector tanto para la unidad emisora como la unidad adquirente. Finalmente, enfrenta el reto de mejorar sus controles y buscar eficiencia en sus procesos operativos.

Capítulo IV. Análisis de iniciativas estratégicas

En el presente capítulo, utilizando herramientas de planificación estratégicas de Fred (2013) y Porter (2005), y la información descrita en los capítulos anteriores, se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y su importancia relativa respecto a DCP para determinar iniciativas estratégicas que mejor se adecúen a él. Iniciamos con las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y de factores internos (EFI) para culminar con el análisis FODA e identificar iniciativas estratégicas utilizando la herramienta de FODA cruzado.

1. Matriz EFE

En la matriz EFE, que se presenta en la tabla 3, se ha evaluado a la empresa en cuanto a su posición relativa, con la finalidad de aproximar su capacidad para afrontar los diversos aspectos de su entorno económico, social, político, legal y tecnológico en comparación con sus competidores. Como se puede apreciar, DCP tiene una posición media, que refleja que las estrategias de la empresa están respondiendo bien para aprovechar en capitalizar las oportunidades y evitando el efecto de las amenazas presentes en el sector financiero.

Tabla 3. Matriz EFE

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Comentarios
OPORTUNIDADES				
O1 Estabilidad económica y monetaria. Crecimiento del consumo interno y del PBI proyectado en 5,5% para el 2014	0,08	3	0,24	Calificación soberana del país, aliciente para las inversiones, crecimiento del consumo interno por encima del 5% en los últimos años. El Gobierno realizaría reformas que aumenten productividad.
O2 Facilidad para hacer negocios (protección al inversionista)	0,05	3	0,15	Banco Mundial resalta al Perú como el país con mayor avance en Latinoamérica.
O3 Tasa de crecimiento interanual del número tarjetas de crédito en 7,3%	0,05	3	0,15	Financiamiento por medio de tarjetas de crédito crece a tasas sostenibles: línea de crédito utilizada estable por la incorporación de nuevos sujetos de crédito.
O4 Índice de bancarización	0,05	3	0,15	Mayor número de personas insertadas a sistema financiero.
O5 Accesibilidad y ambiente de negocios e innovación	0,03	2	0,06	Mayor uso de dinero electrónico, ante mejor seguridad en redes y sistemas. Perú con calificación de 3,7 en el reporte “The Global Information Technology Report 2014” desarrollado por el del “World Economic Fund”.

Factores		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Comentarios
O6	Uso de tecnología por usuarios de tarjetas de crédito o usuarios en general	0,03	4	0,12	Hay poco uso en el país, pero se podría incrementar (hay capacidad para hacerlo crecer).
O7	Crecimiento relativo del sector financiero	0,03	2	0,06	Rápido crecimiento del sector.
O8	Diferenciación del servicio	0,03	4	0,12	Las tarjetas de crédito y el servicio a establecimientos son estándares (ofrecen la misma calidad de beneficios).
O9	Número de clientes importantes para ser afiliados al uso de tarjetas de crédito	0,05	2	0,10	Crecimiento moderado de sectores A y B.
O10	Número de establecimientos importantes incorporados a la red de POS	0,05	3	0,15	Crecimiento de establecimientos comerciales.
O11	Importancia a mantener o mejorar el estilo de vida, así como calidad en el servicio.	0,05	4	0,20	Consumidores interesados en mantener estatus, mejorar su calidad de vida y acceder a servicios de calidad.
O12	Disponibilidad del servicio de adquierecia	0,08	3	0,24	Pocos servicios de adquierecia (casi irremplazable, salvo una inversión importante), el grupo tiene participación en Unibanca.
AMENAZAS					
A1	Índice de morosidad	0,05	2	0,10	6,10 % al cierre de abril del 2014.
A2	Impuestos	0,05	1	0,05	El sector financiero encuentra exonerado de IGV una gran parte de sus ingresos.
A3	Número de competidores igualmente equilibrados	0,08	1	0,08	Marcas fuertes en el mercado.
A4	Diversidad de competidores, atendiendo segmentos diferentes	0,05	3	0,15	Dificultad para presentar ofertas únicas por atender diversidad de segmentos.
A5	Disponibilidad del servicio de emisores	0,05	2	0,1	Presencia de marcas como Visa, MasterCard, American Express.
A6	Fidelidad a la marca por parte de los consumidores	0,03	4	0,12	
A7	Número de proveedores importantes en red de Pos y ATMs.	0,08	1	0,08	
A8	Servicios de financiamiento sustitutos a la tarjeta de crédito	0,03	2	0,06	No representa ningún costo de cambio para los usuarios.
		1		2,48	

Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

2. Matriz EFI

En la matriz EFI, que se presenta en la tabla 4, se han evaluado los recursos y capacidades de DCP, y cómo estos contribuyen para tener éxito en el sector. La empresa tiene una posición relativamente fuerte, soportada principalmente en el conocimiento del negocio y la imagen de marca.

Tabla 4. Matriz EFI

	FORTALEZAS	Ponderación (*)	Calificación (**)	Puntuación ponderada
C2	Conocedores del negocio de adquirencia	0,06	4	0,24
C3	Conocedores del negocio de tarjetas de crédito	0,06	4	0,24
C7	Desarrollo de beneficios para clientes	0,05	4	0,20
C8	Sistema de información de clientes ligado al diseño de estrategias	0,05	4	0,20
C9	Estrategia única de marketing	0,03	4	0,12
C10	Gestión directa de establecimientos	0,06	4	0,24
R1	Solido soporte financiero de la casa matriz	0,03	4	0,12
R3	Licencia exclusiva de emisión DCP	0,05	3	0,15
R4	Plataforma de transacciones flexible	0,05	2	0,10
R7	Marca exclusiva	0,09	4	0,36
R9	Fuerza de ventas propia (emisor)	0,03	3	0,09
R10	Compromiso e identificación del personal	0,01	3	0,03
R11	Líneas medias de gestión operativa y financiera	0,05	4	0,20
R5	Bases de datos	0,05	4	0,20

	DEBILIDADES	Ponderación (*)	Calificación (**)	Puntuación ponderada
C1	Planes funcionales alineados parcialmente a objetivos estratégicos	0,06	1	0,06
C4	Administración de riesgo de liquidez	0,06	1	0,06
C5	Controles financieros y operativos	0,05	1	0,05
C6	Proceso de compensación y cuadro	0,03	1	0,03
C11	Estrategia de comunicación al cliente	0,04	2	0,08
R2	Licencia de funcionamiento otorgada por SBS	0,07	1	0,07
R6	Sistema contable comercial	0,01	1	0,01
R8	Canales de distribución y de ventas	0,01	1	0,01
		1		2,86

(*) Ponderación: Importancia con respecto al éxito en la industria

(**) Calificación: (1) Debilidad importante (2) Debilidad menor (3) Fortaleza menor (4) Fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

3. Desarrollo del FODA

Con la finalidad de tener una visión global de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa, se ha desarrollado la matriz FODA, que se presenta en la tabla 5. La visión global que permite la matriz FODA ayudará a cruzar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades, permitiendo plantear iniciativas estratégicas.

Tabla 5. Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
C2	Conocedores del negocio de adquirencia	O1	Estabilidad económica y monetaria. Crecimiento del consumo interno y del PBI
C3	Conocedores del negocio de tarjetas de crédito	O2	Facilidad para hacer negocios (protección al inversionista)
C7	Desarrollo de beneficios para clientes	O3	Tasa de crecimiento interanual del número tarjetas de crédito en 7,3%
C8	Sistema de información de clientes ligado al diseño de estrategias	O4	Índice de bancarización
C9	Estrategia única de marketing	O5	Accesibilidad y ambiente de negocios e innovación
C10	Gestión directa de establecimientos	O6	Uso de tecnología por usuarios de tarjetas de crédito o usuarios en general
R1	Soporte del grupo financiero consolidado	O7	Crecimiento relativo del sector financiero
R3	Licencia exclusiva de emisión DCP	O8	Diferenciación del servicio
R4	Plataforma de transacciones flexible	O9	Número de clientes importantes para ser afiliados al uso de tarjetas de crédito
R7	Marca exclusiva	O10	Número de establecimientos importantes incorporados a la red de POS
R9	Fuerza de ventas propia (emisor)	O11	Importancia a mantener o mejorar el estilo de vida, así como calidad en el servicio
R10	Compromiso e identificación del personal	O12	Disponibilidad del servicio de adquirencia
R11	Líneas medias de gestión operativa y financiera		
R5	Bases de datos		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
C1	Planes funcionales alineados parcialmente a objetivos estratégicos	A1	Índice de morosidad
C4	Administración de riesgo de liquidez	A2	Impuestos
C5	Controles financieros y operativos	A3	Número de competidores igualmente equilibrados
C6	Proceso de compensación y cuadro	A4	Diversidad de competidores, atendiendo segmentos diferentes
C12	Estrategia de comunicación al cliente	A5	Disponibilidad del servicio de emisores
R2	Licencia de funcionamiento otorgada por SBS	A6	Fidelidad a la marca
R6	Sistema contable comercial	A7	Disponibilidad de proveedores (Pos y ATM)
R8	Canales de distribución y de ventas	A8	Financiamientos sustitutos a la tarjeta de crédito
		A9	Acceso a la red de procesamiento
		A10	Sector A y B en Lima limitado (menor crecimiento)

Fuente: Elaboración propia sobre datos proporcionada por la empresa.

4. FODA cruzado

El FODA cruzado que se presenta en la tabla 6 muestra las iniciativas estratégicas planteadas, producto del cruce de sus fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas del sector.

Tabla 6. Matriz FODA cruzado

	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
F10, O11, O12	Aumentar el uso de tarjeta DCP en establecimientos de mayor concurrencia de los niveles de riqueza 1 y 2; según estudio interno	F6, A3, A4	Adaptar la empresas a las condiciones que el entorno demanda: escindir el negocio emisor a otra empresa del grupo
F5, F9, O12	Crear nuevos esquemas de comisiones de manera diferenciada según segmentación de establecimientos		
F8, F14, O12	Desarrollar estrategias de promoción y publicidad más alineadas entre las necesidades de los titulares de tarjetas con las de los establecimientos		
F4, O12	Aumentar afiliación de establecimientos a cuotas sin intereses.		
F10, O9	Ingresar a nuevas ciudades utilizando imagen de marca exclusiva (Chiclayo y Trujillo)		
F3, O8, O11	Promocionar beneficios exclusivos y diferentes para los titulares de tarjetas		
F4, F11, O3	Captar mayor cuota del crecimiento estimado utilizando el conocimiento interno		
F3, O9, O11	Captar clientes de otras tarjetas		
F2, O9, O11	Ingresar a establecimientos de concurrencia de segmentos C y D, con una nueva marca de tarjeta		
	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA
D5, O10	Aumentar presencia de Dineros en los establecimientos	D1, D2, D6, A3, A4, A5	Vender el negocio emisor
D1, O3	Alinear las áreas funcionales al nuevo modelo de negocio	D4, A9	Tercerizar los procesos asociados al procesamiento de tarjetas
D3, D4, O5	Automatizar actividades manuales (mejora)	D1, A3	Fusionar el negocio completo con otra empresa del grupo
D3, D12, O5	Mejorar / automatizar los procesos operativos y de control financiero		
D1, O1, O7	Reforzar equipo directivo para mejorar planeamiento estratégico		
D3, D4, D7, O5	Capacitar personal en controles financiero-operativos		
D3, D4, D7, O5	Mejorar el sistema contable		
D8, O8, O11	Mejorar la calidad de servicio en canales de atención y venta		
D5, O11	Fidelizar clientes actuales con nuevas promociones		
D8, O8, O11	Especialización en atención del segmento objetivo		

Fuente: Elaboración propia sobre datos proporcionada por la empresa.

Capítulo V. Propuesta de escisión

1. Formulación de la propuesta de escisión

DCP se ha dedicado a desarrollar las actividades de adquirencia, emisión y procesamiento. No obstante, para afrontar el entorno actual, DCP escindirá la actividad de emisión a otra empresa del grupo cuyo modelo de negocio le permite administrar más eficientemente los riesgos crediticio y de liquidez inherentes en esta unidad de negocio. La empresa actual se quedará con el negocio de adquirencia y procesamiento; con ello sus clientes principales serán los establecimientos (comercios) y las empresas emisoras de tarjetas de crédito. Además, definirá las estrategias de marketing y controlará estándares de la marca para defender su estrategia de diferenciación con enfoque. En esta línea, en los siguientes capítulos se formula el plan estratégico y se definen los planes operacionales de las diferentes unidades para la nueva etapa empresarial de DCP. Este cambio implica reducir personal o trasladar las funciones a la empresa emisora.

2. Misión DCP

Desarrollar socios para siempre.

3. Visión DCP

Ser reconocidos y valorados por nuestra calidad personal y por la calidad de los servicios que ofrecemos.

4. Valores empresariales

- Liderazgo: Ser líderes en los segmentos A y B del país.
- Flexibilidad: Respuesta a las necesidades de nuestros clientes y entorno.
- Innovación: Siendo pioneros en la creación de propuestas de valor a los clientes.
- Tecnología como el habilitador de negocios: vanguardistas, siempre un paso adelante.
- Conocimiento: Apalancando el conocimiento de las necesidades, hábitos y comportamientos de compra de nuestros clientes para brindarles mejores productos y servicios.

5. Objetivos estratégicos

El directorio de DCP se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos al 2017:

- Lograr rentabilidad positiva al quinto año de la adquisición de la empresa en el Perú
- Incrementar oferta de valor

- Mejorar el posicionamiento de la marca
- Escindir el negocio de emisión del adquirente

6. Nuevo modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa busca atender a los establecimientos (comercios) con la finalidad de colaborar con ellos en el crecimiento de su negocio brindándoles acceso a una plataforma de pago versátil, segura y funcional; además, y principalmente, de apoyarlos en sus actividades de marketing. Asimismo, brindará servicios de manejo de marca a los emisores, aprovechando la información disponible de los consumidores, lo que implica administrar las cuentas de cada tarjeta habiente y explotar la data generada en esta. Según el modelo CANVAS (Osterwalder 2010), la empresa desarrolla un modelo de negocio basado en crear valor a través de actividades de marketing (innovación) y cuidando los servicios al cliente. Alineado con esto, a continuación presentamos los nueve módulos del modelo de negocio respectivos.

6.1 Segmento de mercado

La empresa tiene dos tipos de clientes:

- Establecimientos comerciales dirigidos a atender a los consumidores finales de los segmentos A y B que cuenten con tarjetas de créditos emitidas por nuestros clientes financieros.
- Instituciones financieras locales emisoras de tarjetas de crédito. En el corto y mediano plazo solo empresas del grupo económico.

6.2 Propuesta de valor

Para ambos segmentos, la propuesta de valor es una mezcla de accesibilidad y comodidad, como se aprecia a continuación:

- Establecimientos: Promover las ventas mediante campañas de marketing focalizadas tanto en sus clientes como sus colaboradores. Para los clientes campañas para atraer nuevos clientes hacia los puntos de venta y llegar a clientes potenciales con publicidad. Para los colaboradores, campañas para facilitar la gestión de ventas mediante capacitaciones sobre ventas efectivas, satisfacción del cliente, imagen personal, entre otros.
- Emisores: Proporcionar asesoría de marketing focalizadas en los segmentos de clientes que el emisor defina o que DCP proponga. Esto incluye diagnóstico de la situación comercial, presentación y elaboración de planes de promoción basados en análisis de comportamiento de compra, captación de nuevos clientes, búsqueda y evaluación de nuevos puntos de venta,

promociones acorde con estilos de vida y en los lugares más frecuentados por el mercado objetivo.

A diferencia de la competencia, DCP mantendrá un número reducido de emisores que le permitan un manejo de marca alineado a la estrategia competitiva, atendiendo a sus clientes de manera más especializada y focalizada.

6.3 Canales de afiliación

La empresa contará con fuerza de ventas propia para atender a los establecimientos, y un equipo de ventas especializado para atender clientes exclusivos de empresas emisoras. Asimismo, aprovechando los nexos desarrollados brindará servicios de control de la afiliación de titulares de tarjeta. Esto permitirá cuidar la imagen de marca.

6.4 Relaciones con clientes

Asistencia personal y exclusiva para establecimientos e instituciones financieras. Las gerencias de Ventas y Marketing tendrán contacto directo con ambos clientes. Esto implicará:

- Diseño y ejecución de campañas coordinadas entre establecimientos y emisores: promociones, publicidad, auspicios considerando la información analizada de los consumos desde ambas perspectivas: titular de tarjetas y establecimientos
- Desarrollo de convenios con establecimientos: acuerdos para aceptación de operativas nuevas como, por ejemplo, cuotas sin intereses
- Desarrollo de plazas y canales: ampliar ciudades con aceptación de DCP

6.5 Ingresos

La empresa tendría como principales fuentes de ingresos: 50% por comisiones cobradas a los establecimientos por las ventas (consumos) realizadas (financiadas y no financiadas) con las tarjetas de crédito emitidas por las instituciones financieras que atiende DCP; 25% por comisiones por servicio de procesamiento cobradas a las instituciones financieras; y 25% por comisiones por servicio de marketing cobradas a las instituciones financieras. Es importante notar que no contará con ingresos por intereses en tanto que estos pertenecerán al emisor.

6.6 Recursos clave

Con excepción de la licencia de funcionamiento otorgada por la SBS, Diners seguirá operando con los mismos recursos clave.

6.7 Actividades clave

- Servicio de marketing y manejo de marca: Este proceso será nuevo y clave, pues permitirá mantener un control adecuado de los emisores y alinearlos a la estrategia de diferenciación con enfoque de DCP. Mediante este proceso se acordará con los emisores el plan de marketing, que incluirá desde el segmento al que emitirán la tarjeta hasta las campañas y promociones alineadas a la estrategia.
- Control de calidad para los procesos que tengan relación directa con los titulares de tarjeta: afiliación, activación, reactivación, imagen (calidad de marca).

6.8 Socios estratégicos

Emisoras: Las instituciones financieras son clave para impulsar los consumos de los titulares de tarjetas.

6.9 Costos

Los principales costos se asociarán con los procesos más importantes de DCP definidos en la sección de planes de negocio.

7. Cadena de valor

Con la finalidad de aprovechar las ventajas competitivas de DCP la cadena de valor se alineará al nuevo modelo de negocio. En este sentido, los siguientes son los cambios que se generarán en la nueva cadena de valor (ver anexo 25).

7.1 Actividades primarias

7.1.1 Prospección y afiliación

Siendo que la segmentación es clave para proteger la marca Diners, la prospección tanto de titulares de tarjeta como de establecimientos quedará bajo una misma dirección: esto incluye segmentar, conseguir y filtrar (determinar) clientes potenciales. Contactar potenciales titulares de tarjetas se escinde de la empresa actual y pasa al emisor (control de calidad controlará atención y marketing determina políticas de contacto con el cliente y las exige al emisor mediante acuerdos de servicio). Es importante aclarar que los costos de prospección se trasladarán al emisor mediante el cobro de comisiones por manejo de marca.

7.1.2 Evaluación

El proceso de evaluación, que como se aprecia está más enfocado a verificar el cumplimiento de políticas crediticia, se traslada a la empresa emisora.

7.1.3 Activación

Igualmente, el proceso de activación se traslada a la empresa emisora para aprovechar sinergias con la empresa emisora.

7.1.4 Control de calidad

El proceso de control de calidad, que en el modelo anterior era parte del subproceso de procesamiento operativo del lado emisor, y que, además, se medía básicamente con indicadores, cobra mayor importancia, convirtiéndose en parte de las actividades primarias y de medición diaria, por lo que requiere la generación de acuerdos entre emisores y DCP. Este proceso será responsable de cuidar los estándares de calidad en la venta de tarjetas (afiliación), en la activación (que consuman), en la reactivación y en la imagen de marca que proyecten los emisores o terceros.

7.1.5 Procesamiento operativo

El procesamiento operativo se consolida aprovechando los procesos específicos de adquirente y emisor, se escinden y trasladan al emisor los subprocesos de autorizar y cargar consumo de los titulares de tarjetas, así como el de repartir tarjetas y la cobranza judicial. La recaudación de pago de los titulares de tarjetas, si bien corresponde al emisor, quedará en la empresa debido a que los canales de recaudación ya están desarrollados y permiten mayor versatilidad de pago para los titulares de tarjetas. Sin embargo, esto obliga a establecer un contrato de servicio de recaudación con el emisor y cobrar por este.

7.1.6 Desarrollo de socios

El desarrollo de socios queda bajo una misma dirección, generando sinergias entre las campañas dirigidas a establecimientos con las dirigidas a los titulares de tarjetas.

7.1.7 Atención de clientes

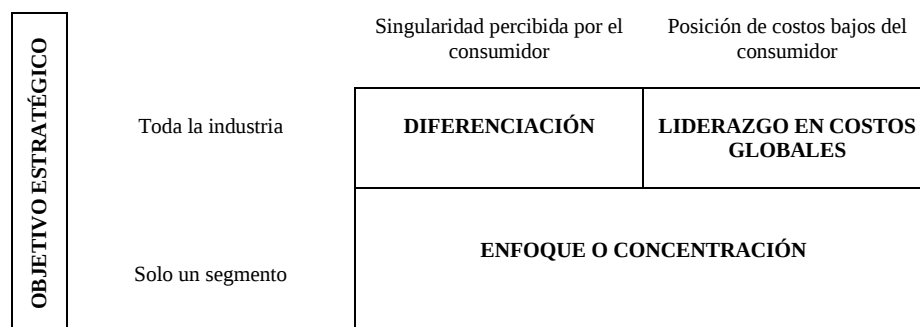
DCP quedará con la atención para titulares de tarjetas para cuidar la marca y aprovechar su experiencia y perfil de atención. Este costo se traslada al emisor. En las actividades de apoyo, marketing establecerá mayor coordinación con los emisores para controlar los estándares de la marca Diners y la estrategia de diferenciación. En este sentido, trabajará de manera estrecha con el emisor y soportará la actividad interna de desarrollo de socios (ver anexo 23, en el que se muestra en detalle la cadena de valor para DCP después de la escisión).

Capítulo VI. Formulación de estrategias

1. Evaluación y definición de la estrategia competitiva genérica

Para evaluar y definir la estrategia de DCP, se ha utilizado el modelo de estrategias competitivas genéricas de Porter (2005), en el que las estrategias se definen con relación a la ventaja competitiva que tiene la empresa y del mercado al cual se dirige (gráfico 1).

Gráfico 1. Ventaja estratégica



Fuente: Porter, 2005 [1982].

En base a la información extraída de evaluar las condiciones del microentorno del sector y del modelo citado en el párrafo precedente, se propone que DCP aplique una estrategia de enfoque en diferenciación. El enfoque en diferenciación implica para DCP mantener en el sector de servicios financieros un servicio exclusivo que se perciba como único.

Para que la compañía alcance esta estrategia se requiere:

- Clara percepción de exclusividad, que se contrapone a una alta participación en el mercado.
- Mayor inversión en: investigación, diseño de productos, materiales de gran calidad, y un fuerte apoyo a los clientes.

Debido a que esta estrategia implica una diferenciación con enfoque, DCP se centrará en un determinado tipo de clientes (segmentos A y B). Por medio de esta estrategia se busca brindar un servicio especial y excelente a un mercado particular, lo cual conlleva que todos los planes funcionales estén orientados a esto último. Alcanzar esta estrategia de enfoque en diferenciación o concentración permite:

- Rendimientos superiores al promedio de la industria
- Seleccionar mercados menos vulnerables a sustitutos o donde la competencia es más débil

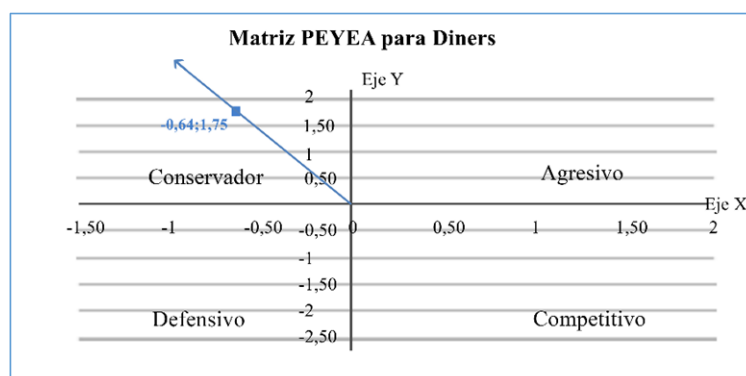
Para que la compañía alcance esta estrategia requiere:

- Límites en la participación del mercado (anteponer la rentabilidad al volumen de ventas)
- Definir el perfil del consumidor

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA elaborada para DCP, y que se observa en el gráfico 2, ha sido utilizada como una herramienta de adecuación para identificar la posición estratégica más adecuada para DCP, como resultado de analizar cuatro dimensiones: dos internas, formadas por la fuerza financiera (FF) y su ventaja competitiva (VC), que permitirán analizar y comparar los recursos y capacidades de Diners frente a los de la competencia; y dos externas, formadas por la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI), que permitirán comparar la industria de servicios financieros frente a otras industrias.

Gráfico 2. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

De este análisis tenemos como resultado que Diners debe adoptar una posición estratégica conservadora y que, por tanto, las estrategias más adecuadas a implementar deberían ser las de: penetración de mercados, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, de acuerdo a lo propuesto por Fred (2013). En la tabla 7 se muestran los factores y variables que han sido considerados para cada una de las dimensiones de la matriz PEYEA:

Tabla 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Fuerza financiera (FF)	1 a 7	Estabilidad del entorno	-1 a -7
Soporte del grupo financiero consolidado	5	Estabilidad económica y monetaria. Crecimiento del consumo interno y del PBI proyectado en 5,5% para el 2014.	-1
Rentabilidad negativa sobre patrimonio en comparación con bancos locales con rentabilidad positiva	1	Facilidad para hacer negocios (protección al inversionista)	-1
Ingresos aumentaron 40% vs. banca múltiple 12%	4	Accesibilidad y ambiente de negocios e innovación	-1
Liquidez se viene deteriorando vs. banca múltiple estable	1	Uso de tecnología por usuarios de tarjetas de crédito o usuarios en general	-1
Fuerza financiera promedio	2,75	Estabilidad del entorno promedio	-1

Ventaja competitiva (VC)	-1 a -7	Fuerzas de la industria (FI)	1 a 7
Marca exclusiva	-2	Tasa de crecimiento interanual del número tarjetas de crédito en 7,3%	3
Desarrollo de estrategia de marketing enfocada	-3	Índice de bancarización	2
Desarrollo de beneficios para clientes	-3	Crecimiento relativo del sector financiero	3
Licencia exclusiva de emisión DCP	-3	Diferenciación del servicio	6
Gestión directa de establecimientos	-4	Número de establecimientos importantes incorporados a la red de POS	1
Plataforma de transacciones flexible	-3	Disponibilidad del servicio de adquierecia	7
Bases de datos	-7	Índice de morosidad	3
Estrategia de comunicación en marketing	-7	Número de competidores igualmente equilibrados	1
		Diversidad de competidores, atendiendo segmentos diferentes	5
		Disponibilidad del servicio de emisores	2
		Fidelidad a la marca por parte de los consumidores	4
		Disponibilidad de proveedores importantes en red de POS y ATM	3
		Servicios de financiamiento sustitutos a la tarjeta de crédito	3
		Acceso a la red de procesamiento.	4
Ventaja competitiva promedio	-4	Fuerza de la industria promedio	3,36

Eje Y

1,75

Eje X

-0,64

Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Con la finalidad de priorizar las iniciativas estratégicas que fueron formuladas en el capítulo IV y tomando como base cuán alineadas están con la visión, misión y objetivos estratégicos de DCP, se ha desarrollado la matriz cuantitativa de planificación estratégica, puntuando por igual

cada objetivo, a la misión y visión; considerando que cada uno tiene la misma importancia relativa para el éxito de DCP (ver anexo 26).

Además, con la finalidad de relacionar cada una de las iniciativas con los planes funcionales, se ha identificado a qué *drivers* (variables) están asociadas o impactan. Como se puede apreciar, las iniciativas se pueden agrupar en cuatro *drivers* específicos: tres relacionados con las actividades de marketing y uno con las de soporte. En la tabla 8 se enumeran las iniciativas estratégicas como resultado del análisis realizado en base a la descripción anterior, y que marcan las estrategias que Dinero debe implementar en el corto y mediano plazo a fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

Tabla 8. Matriz de iniciativas estratégicas de DCP

Iniciativas estratégicas	Puntuación	Driver
Aumentar el uso de tarjeta DCP en establecimientos de mayor concurrencia de los niveles de riqueza 1 y 2, según estudio interno	5	Incremento de ventas
Promocionar beneficios exclusivos y diferentes para los titulares de tarjetas.	5	Posicionamiento Incremento de ventas
Crear nuevos esquemas de comisiones de manera diferenciada según segmentación de establecimientos	5	Fidelización clientes
Captar mayor cuota del crecimiento estimado utilizando el conocimiento interno	5	Incremento de ventas
Ingresar a nuevas ciudades utilizando imagen de marca exclusiva (Chiclayo y Trujillo)	5	Incremento de ventas
Aumentar presencia de Dinero en los establecimientos	5	Posicionamiento
Aumentar afiliación de establecimientos a cuotas sin intereses	5	Incremento de ventas
Desarrollar estrategias de promoción y publicidad más alineadas entre las necesidades de los titulares de tarjetas con las de los establecimientos	4	Fidelidad cliente y usuario
Alinear las áreas funcionales al nuevo modelo de negocio	4	Productividad
Mejorar la calidad de servicio en canales de atención y venta	4	Productividad
Fidelizar clientes actuales con nuevas promociones	4	Fidelización
Especialización en atención del segmento objetivo	4	Productividad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Conclusiones

Del análisis desarrollado en el presente y precedentes capítulos, se propone que DCP adopte una estrategia genérica de enfoque en diferenciación ofreciendo un producto y servicio percibido como exclusivo en los segmentos objetivos (niveles de riqueza 1 y 2). En el mediano plazo, aprovechando su conocimiento del negocio, podría ingresar a otros segmentos (niveles de riqueza inferiores a 3), pero con una nueva marca.

En cuanto a la posición competitiva, considerando los análisis de la matriz PEYEA y matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se propone una posición competitiva conservadora. Además, considerando que los recursos son limitados, se propone una priorización de iniciativas estratégicas en función a su alineación con la misión y visión, y a su contribución a lograr los objetivos estratégicos.

Finalmente, considerando tanto la decisión de escisión como el análisis FODA cruzado, se escogieron las iniciativas que corresponden solo al nuevo modelo, las cuales han sido divididas en estrategias de crecimiento y estrategias de mejora y adaptación. Las estrategias de crecimiento se deben alinear a una posición conservadora, por lo cual se proponen iniciativas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. En la tabla 10, se muestran, en resumen, las iniciativas estratégicas agrupadas de acuerdo a cada *driver*.

Tabla 9. Matriz de iniciativas estratégicas en función a *drivers*

Iniciativas estratégicas	Driver
Aumentar el uso de tarjeta DCP en establecimientos de mayor concurrencia de los niveles de riqueza 1 y 2, según estudio interno	Incremento de ventas
Captar mayor cuota del crecimiento estimado utilizando el conocimiento interno	
Ingresar a nuevas ciudades utilizando imagen de marca exclusiva (Chiclayo y Trujillo)	
Aumentar afiliación de establecimientos a cuotas sin intereses	
Promocionar beneficios exclusivos y diferentes para los titulares de tarjetas	Posicionamiento
Aumentar presencia de Diners en los establecimientos	
Crear nuevos esquemas de comisiones de manera diferenciada según segmentación de establecimientos	Fidelización
Desarrollar estrategias de promoción y publicidad más alineadas entre las necesidades de los titulares de tarjetas con las de los establecimientos	
Fidelizar clientes actuales con nuevas promociones	
Alinear las áreas funcionales al nuevo modelo de negocio	Productividad
Mejorar la calidad de servicio en canales de atención y venta	
Especialización en atención del segmento objetivo	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VII. Planes funcionales

Como se describe en los capítulos anteriores, la empresa enfrenta la adaptación a un nuevo modelo de negocio en el cual dejará las actividades propias de una empresa financiera para centrarse en actividades de servicio. En el marco general de la gestión de riesgos propuesta por la SBS, los riesgos crediticios, de liquidez y de mercado pasarán a ser de bajo impacto y, más bien, el riesgo estratégico, reputacional y operacional serán en los que DCP deberá centrar sus esfuerzos de control. Para los riesgos estratégico y reputacional, se ha propuesto el nuevo modelo de negocio. Para el riesgo operacional, se propone que, con el liderazgo de la Gerencia de Riesgos y con base en la cadena de valor redefinida en el capítulo V, se determinen los responsables de cada proceso, quienes deberán trabajar con su equipo para identificar los riesgos inherentes del cambio estratégico, además de proponer los respectivos controles mitigantes. Esta evaluación de riesgos y definición de controles deberá considerar su impacto en DCP (en el anexo 27 se muestra un resumen de los principales riesgos que se enfrentará en el corto plazo). Definidos los nuevos procesos y riesgos, deberán identificar, junto con el área de RR.HH., las brechas entre los perfiles de colaboradores que tiene DCP a la fecha y los perfiles necesarios, presentando a este último sus requerimientos de capacitación y reemplazo o reducción de personal adicionales. Finalmente, deberán definir la nueva estructura de sus áreas para enfrentar el cambio y soportarlo en el mediano y largo plazo.

En segundo lugar, con una nueva cadena de valor y los consiguientes cambios en las actividades y procesos clave, en el corto plazo, cada gerencia deberá trabajar en adaptar sus funciones, procesos y estructura al modelo. Con el liderazgo de la Gerencia de Operaciones y Tecnología, cada gerencia deberá implementar los planes funcionales en los que se contemplen estrategias y actividades enfocadas en lograr que el traslado de funciones sea ordenado, eficiente y con riesgos controlados. En tercer lugar, se ha planteado que todas las acciones ejecutadas por las áreas funcionales que coadyuven a fortalecer a la empresa en el ámbito de la responsabilidad social tanto para con sus colaboradores internos como para con sus clientes y *stakeholders* serán lideradas por el jefe del área de Recursos Humanos.

Finalmente, es importante considerar que, si bien los clientes de DCP son los emisores y establecimientos comerciales, los usuarios de tarjetas de crédito son de igual o mayor importancia para el negocio, en tanto que son ellos los originadores del consumo (base del negocio). En este sentido, el plan de marketing y el de las demás áreas funcionales tienen que ser desarrollados para llegar a ambos: usuarios y clientes (emisores y establecimientos).

1. Plan funcional de marketing y ventas

1.1 Determinación del mercado

Con la consideración indicada respecto a clientes y usuarios, a continuación se explicará la metodología utilizada para determinar el mercado neto para DCP. El mercado potencial está constituido por toda la población económicamente activa que vive en las zonas urbanas del Perú. Según las proyecciones realizadas por el INEI, para el 2015, es de 15.242.769 de personas (ver anexo 28). De este mercado potencial, se obtiene el mercado objetivo considerando únicamente a las personas que viven en Lima Metropolitana, Chiclayo, Arequipa y Trujillo, por ser las ciudades con mayor concentración de población pertenecientes al perfil A y B (ver anexo 29). En el caso de Lambayeque (Chiclayo), si bien como región está ubicada después de Cajamarca, Piura y Huánuco, capta el flujo comercial de Cajamarca. Finalmente, el mercado meta se consigue filtrando del mercado disponible, los niveles de riqueza 1 y 2, según estudio interno de la empresa (1,7 millones de personas). El estudio interno de la empresa es confidencial y fue trabajado con una empresa de estudio de mercado reconocida en el mercado, la cual, utilizando el método de regresión en función a los gastos de las personas, infiere los niveles de ingreso y riqueza. Algunas de las variables utilizadas en este análisis han sido grado de instrucción, marca de automóviles, asociación a clubes, representación de empresa, entre otros.

1.2 Objetivos del marketing

En la tabla 10 se detallan los objetivos de Marketing propuestos en el corto y mediano plazo.

Tabla 10. Objetivos del marketing

Objetivo	Corto plazo (1-2 años)	Mediano plazo (3-5 años)	Indicador
Incrementar las ventas mayor cobertura y participación en segmento de mercado objetivo	Incrementar ventas en un 25% Incrementar el consumo promedio por usuario en 30%	Incrementar ventas en un 15% Incrementar el consumo promedio por usuario en 25%	Ventas anuales Consumo promedio por tarjeta
Mejorar posicionamiento de la marca reforzando la imagen de exclusividad	80% de encuestados que asocian Diners como marca exclusiva	90% de encuestados que asocian Diners como marca exclusiva	Encuestas de percepción de la marca
Reforzar la fidelización de clientes y de usuarios	Índice de actividad no menor a 30% Menos de 10% de deserción anual (usuarios) Fidelizar al 85% los establecimientos que representen el 80% de las ventas 90% de usuarios percibiendo a Diners como servicio de alta calidad	Índice de actividad no menor a 35% Menos de 8% de deserción anual (usuarios) Fidelizar al 100% los establecimientos que representen el 80% de las ventas 95% de usuarios percibiendo a Diners como servicio de alta calidad	Índice de actividad Deserción voluntaria Encuestas de servicio al cliente Encuestas a los usuarios

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.3 Estrategia de segmentación

Nuevamente, bajo la consideración de tener tanto usuarios como clientes, DCP ha establecido su estrategia de segmentación en función a identificar atributos específicos de los usuarios de tarjetas para luego identificar los establecimientos comerciales donde más concurre este usuario.

En este sentido, el segmento de DCP está relacionado con los establecimientos comerciales en las ciudades de Lima, Arequipa, Chiclayo y Trujillo, dirigidos a atender a consumidores de los niveles de riqueza 1 y 2 (definidos según estudio realizado por la empresa y descritos en la siguiente sección: perfil del cliente)

1.3.1 Perfil del cliente

- Usuarios (personas naturales) con las siguientes características: (a) empresarios y/o profesionales con grado de instrucción superior; (b) capacidad de gastos superior a 1.500 nuevos soles mensuales; y (c) estilo de vida sofisticado o moderno (Estudio Arellano Marketing)
- Establecimientos comerciales: Dirigidos a atender a los usuarios descritos anteriormente y que tengan acceso a la red de procesamiento
- Instituciones financieras locales emisoras de tarjetas de crédito: En el corto y mediano plazo solo empresas del grupo económico

1.3.2 Variables de segmentación

Las variables consideradas para segmentar el mercado objetivo tanto de clientes como de usuarios se describen a continuación:

- Clientes: Se propone considerar el comportamiento de compra del usuario; es decir, analizar los factores que influyen en la decisión de compra y, por ende, en elegir el establecimiento comercial. En este sentido se definen las siguientes variables: tipo y tamaño del establecimiento, acceso a POS, ubicación geográfica cercana a segmentos A y B, con alta concentración de tiendas (centros comerciales) y enfoque en servicios de calidad.
- Usuarios: En la tabla 11 se resumen las variables consideradas para los usuarios de tarjeta.

Tabla 11. Segmentación del mercado usuario

VARIABLES	USUARIO
Geográfica	Principales ciudades del país
Demográficas	Niveles de ingreso
Sicográfica	Estilo de vida (descrito en la sección perfil del cliente)

Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

1.4 Estrategia de posicionamiento

DCP centra su estrategia de posicionamiento en exclusividad a través de su imagen de marca acorde con un estilo de vida sofisticado y moderno, atributo valorado por el segmento objetivo. Para lograr esto, ofrecerá al cliente una experiencia única de pertenecer a un club, desde la bienvenida, el servicio al cliente, los establecimientos vinculados a la tarjeta, la publicidad, etc. Todos los aspectos de la mezcla de marketing estarán enfocados en resaltar la exclusividad.

1.5 Estrategia de postura competitiva

DCP atenderá un nicho dentro del sector de servicios financieros. La experiencia y conocimiento de este sector, especialmente y a diferencia de otros, en la actividad de adquirencia, le da la oportunidad de realizar una mejor gestión con toda la red de establecimientos (comercios), y de la plataforma tecnológica especializada asociada a estos servicios. A partir de este nuevo negocio, se buscará mantener los beneficios otorgados a los clientes (establecimientos) pero mejorando la atención posventa con la finalidad de incrementar la satisfacción por el servicio.

1.6 Estrategia comercial (mezcla de mercadotecnia)

Se presentan, a continuación, los objetivos, estrategias y actividades que forman parte del plan de marketing y que han sido desarrollados con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos señalados en el capítulo V.

1.6.1 Servicio

DCP ofrecerá los servicios de procesamiento y de gestión de estrategias de marketing y comerciales (ventas), facilitando y promoviendo la venta de servicios y productos de sus clientes utilizando las tarjetas de crédito como medio de pago.

En el Perú, la tarjeta Diners tiene atributos especiales que no son muy conocidos en el mercado local, por lo cual se plantea que los objetivos, estrategias y acciones para la variable ‘servicio’

permanezcan como los actuales y más bien se orienten a comunicarlos de forma más eficiente. En este sentido, se plantea no desarrollar nuevos servicios o beneficios, sino mantenerlos enfocándonos en su promoción.

Objetivo: Mantener los servicios con la calidad actual logrando cumplir con la percepción de calidad establecida en la tabla 10

Estrategia: Mantener las estrategias actuales de capacitación, selección de personal y atención al cliente

Actividad: Realizar encuestas de servicio al usuario

1.6.2 Precio

Al igual que el servicio, para la variable ‘precio’, los objetivos, estrategias y acciones se mantendrán bajo los lineamientos actuales de DCP.

Objetivo: Fijar precios en función al mercado

Estrategia: Mantener las estrategias actuales de ofrecer servicios de atención al cliente y usuario. En este sentido, para los clientes se ofrecerán tarifas para:

- Servicio estándar (cuotas con intereses, contado, revolvente): tarifas que se ubiquen en el rango promedio del mercado.
- Servicio diferenciado (cuotas sin intereses) por encima del promedio de precios de mercado.
- Usuarios, el precio (tasa de interés, membresía) será definido por el emisor de acuerdo a condiciones de mercado.

Actividad: Realizar mediciones de los precios de mercado vigentes

1.6.3 Plaza

Objetivos: Extender la cobertura de atención y la participación en el mercado

Estrategias:

- Incrementar el número de establecimientos afiliados al sistema de cuotas sin intereses en 25% y 20% para el corto y mediano plazo, respectivamente

- Ingresar a nuevas ciudades –Chiclayo y Trujillo– en el corto y mediano plazo, respectivamente, y lograr captar un 5% del mercado meta
- Establecer convenios con los establecimientos para ofrecer tarjeta a sus clientes cambio de compartir la comisión

Actividades:

- Visitar el 10% de los establecimientos comerciales donde realizan transacciones los usuarios actuales (1.500 establecimientos) ofreciendo los beneficios de cuotas sin intereses y lograr afiliación al convenio del 15% de estos (200)
- Búsqueda e inauguración de oficinas en Chiclayo y Trujillo
- Visitar al 10% de los establecimientos comerciales donde realizan transacciones los usuarios actuales (1.500 establecimientos) y lograr convenios de comisión compartida con el 15% de estos (200)

1.6.4 Promoción

Objetivos:

- Dar a conocer los atributos del producto DCP
- Mejorar el posicionamiento de exclusividad de la marca
- Realizar campañas dirigidas a incrementar las ventas
- Fidelización de clientes y usuarios
- Incrementar consumo promedio por usuario en 25%

Estrategias:

- Educar a los usuarios y clientes sobre los beneficios exclusivos de la tarjeta Diners
- Usar la venta personal para ofrecer el servicio de cuotas sin intereses y otros atributos de la marca a los clientes y usuarios *top*
- Publicidad a través de medios preferidos por el segmento objetivo (televisión, diarios y revistas, folletos y volantes promocionales, redes sociales)
- Consolidar el análisis de desarrollo de socios, buscando generar sinergias entre las campañas dirigidas a establecimientos con las dirigidas a los titulares de tarjetas

Actividades (clientes):

- Relaciones públicas: continuar con «Desafío Diners», visitas, almuerzos, capacitaciones a los colaboradores de los establecimientos sobre los beneficios Diners y sobre temas

relacionados a sus labores. Al año tienen que haber visitado a todos los establecimientos que representen el 80% de las ventas

- Cierre puertas: descuentos promocionales en establecimientos que se encuentren dentro del grupo objetivo
- Publicidad compartida (publicitando a Dinero y al establecimiento) vía medios escritos, correo electrónico, web, Facebook, mensajes de texto

Actividades (usuarios de tarjeta):

- Servicio de activación: orientación del usuario sobre usos y promoción de beneficios del consumo con la tarjeta
- Patrocinio de eventos: Casacor, caballos de paso o eventos similares
- Realizar campañas para incrementar la transaccionalidad (mayor consumo): llamadas, msm, e-mailing, redes sociales.
- Campañas de publicidad enfocadas en la comunicación personalizada de beneficios especiales (cuotas sin intereses, descuentos en la 1era compra; uso de la red de procesos MC) a través de medios preferidos por el segmento A y B (televisión, diarios y revistas, folletos y volantes promocionales, redes sociales)
- Realizar encuestas de percepción de marca

1.7. Presupuesto

El presupuesto de Marketing es como se aprecia en la tabla 12:

Tabla 12. Presupuesto de Marketing

En miles de nuevos soles	2015	2016	2017	2018	2019
Total	8.337	9.171	9.171	9.171	9.171
Educación usuarios	1.035	1.139	0	0	0
Oficinas	274	274	60	60	60
Encuestas	41	45	50	55	60
Mediciones precios	17	19	21	23	25
Gastos recurrentes	6.969	7.693	9.040	9.033	9.025

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Plan funcional de la Gerencia de Operaciones y Tecnología

La Gerencia de Operaciones y Tecnología es el área más impactada con el nuevo modelo, puesto que soporta y es responsable de la mayor parte de los procesos afectados, por tanto se propone que sea la que lidere la adecuación en el corto plazo.

2.1 Objetivos

En la tabla 13 se detallan los objetivos propuestos para la Gerencia de Operaciones y Tecnología en el corto y mediano plazo.

Tabla 13. Objetivos de la Gerencia de Operaciones y Tecnología

Objetivo	CP (1-2 años)	MP (3-5 años)	Indicador
Adecuar los procesos y actividades clave al nuevo modelo de negocio	95% procesos adecuados	5% de procesos adecuados	Procesos adecuados en tiempo y forma
Asegurar la calidad de servicio en los canales de afiliación, venta y posventa	70% tarjetas aprobadas 85% tarjetas activadas Pagar 95% acorde con los contratos Atención de reclamos en 48 horas, (clientes y usuarios) solucionándolos en 2 meses como máximo	75% tarjetas aprobadas 95% tarjetas activadas Pagar 99% acorde con los contratos Atención de reclamos en 24 horas, solucionándolos en 1 mes como máximo	Tarjetas aprobadas/ingresadas Tarjetas activadas/aprobadas Estadística de pagos según contrato % de reclamos atendidos dentro de las 24 horas % de reclamos resueltos en los primeros meses
Asegurar el procesamiento de información de acuerdo con los estándares de riesgo operacional definidos	Errores operativos menores a 2% de los ingresos totales de DC. Reducir repeticiones y reprocesos en 10%	Errores operativos menores a 1% de los ingresos totales de DCP. Reducir repeticiones y reprocesos en 8%	Pérdida por eventos de riesgo Cantidad de reprocesos
Asegurar el adecuado funcionamiento y soporte de la plataforma y herramientas tecnológicas de DCP	Disponibilidad de servicios al 97%	Disponibilidad de servicios al 99,90%	Disponibilidad de servicios informáticos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.2 Estrategias

- Liderar el cambio estratégico formando equipo de coordinación con participación de las áreas
- Elevar los niveles de eficiencia de la gestión operativa

2.3 Actividades

- Formar el equipo de coordinación estableciendo tareas, responsables y fechas de cumplimiento de las mismas
- Trasladar las funciones y tareas de distribución, revisión crediticia y validación y emisión de estados de cuenta al emisor. Esto deberá contemplar entrega de procesos y políticas escritas; así como el acompañamiento posterior
- Establecer contrato de recaudación con los emisores
- Crear área de control de calidad que deberá velar por el cumplimiento de los acuerdos de servicio de los servicios de afiliación, tengan contacto con el cliente

- Implementar y controlar indicadores de acuerdos de servicio al cliente: atención de llamadas, errores en pago, atención de reclamos
- Implementar canal de atención a usuarios (dentro del área de control de calidad) que monitoree los indicadores de aprobación y de activación de tarjetas
- Hacer los cambios a los sistemas y programas para procesar transacciones como operador de tarjetas de crédito y remitir la información a los emisores
- Implementar revisiones y auditorías periódicas a las plataformas y sistemas
- Implementar CRM de Ventas, para la automatización de procesos manuales del área

2.4 Presupuesto

El presupuesto de Operaciones y Tecnología es el que se aprecia en la tabla 14:

Tabla 14. Presupuesto de Operaciones y Tecnología

En miles de nuevos soles	2015	2016	2017	2018	2019
Total	3.086	2.778	2.639	2.507	2.382
CRM y mejoras en sistemas	95	0	0	0	0
Gastos recurrentes	2.991	2.778	2.639	2.507	2.382

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Plan funcional de la Gerencia de Finanzas y Administración

La Gerencia de Finanzas y Administración afecta principalmente sus procesos de cierre y reporte interno. Asimismo, deberá liderar los cambios para lograr rentabilidad positiva y hacerla sostenible.

3.1 Objetivos

En la tabla 15, se detallan los objetivos propuestos para Finanzas y Administración.

Tabla 15. Objetivos de la Gerencia de Finanzas y Administración

Objetivo	CP (1-2 años)	MP (3-5 años)	Indicador
Adequar los procesos y actividades clave al nuevo modelo de negocio	95% procesos adecuados	100% procesos adecuados	Procesos adecuados
Lograr rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	2,50%	5%	ROE
Reducir gastos operativos	10%	5%	Gastos totales respecto al año anterior

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2 Estrategias

- Adaptar y mejorar los procesos y el sistema contable de modo que permita atender a empresas del sistema financiero
- Implementar un modelo de control de costos por procesos y un modelo de rentabilidad por producto del emisor para brindar herramientas de gestión de marca y publicidad compartida

3.3 Actividades

- Determinar impactos financieros de la escisión
- Adaptar cuentas contables y dinámicas
- Implementar procesos diarios de cierre y generación de reportes
- Crear el área de control financiero
- Alinear los centros de costos a los procesos de la nueva cadena de valor
- Lanzar plan de reducción de costos aprovechando sinergias con el grupo
- Mejorar mecanismos de control sobre el presupuesto en especial los costos estableciendo fechas de inicio del presupuesto, reuniones con cada gerencia tanto para determinar el presupuesto como para establecer el control mensual respectivo

3.4 Presupuesto

El presupuesto de Finanzas y Administración es el que se aprecia en la tabla 16

Tabla 16. Presupuesto de Finanzas y Administración

En miles de nuevos soles	2015	2016	2017	2018	2019
Total	3.730	3.359	3.192	3.033	2.883
Gastos recurrentes	3.730	3.359	3.192	3.033	2.883

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Plan funcional de la Gerencia de Recursos Humanos

Área clave para conseguir un cambio exitoso por cuanto el recurso humano de DCP será afectado de manera importante tanto por los nuevos procesos como por la reducción del número de colaboradores. La desvinculación de los 160 colaboradores mencionada en el presente trabajo obedece a la escisión de la entidad. El personal que debe desvincularse producto de las brechas en las competencias necesarias no es parte del presente trabajo.

4.1 Objetivos

En la tabla 17 se detallan los objetivos propuestos para la Gerencia de Recursos Humanos en el corto y mediano plazo.

Tabla 17. Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos

Objetivo	CP (1-2 años)	MP (3-5 años)	Indicador
Adecuar los perfiles del personal a la estructura: perfil y cantidad	85% de los perfiles adecuados	95% de los perfiles adecuados	Evaluaciones por competencia
Proveer a la empresa del personal con el perfil adecuado a través de capacitación	Gasto de capacitación por el importe del 25% de una planilla mensual	Gasto de capacitación por el importe del 40% de una planilla mensual	Gasto de capacitación
Asegurar el traslado de personal a la empresa emisora de manera adecuada	Trasladar y desvincular al 100% de colaboradores	N.A.	
Reducir la rotación del personal clave	No mayor al 10%	No mayor al 10%	Deserciones voluntarias del personal clave

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.2 Estrategias

- Implementar capacitación del personal en función de las competencias necesarias para afrontar el cambio
- Asegurar que DCP cuente con el personal adecuado.
- Desarrollar el plan de desvinculación y recolocación del personal (160 colaboradores) debido a la escisión y del personal que no cumple con los perfiles para el nuevo modelo de negocio

4.3 Actividades

- Coordinar con cada gerencia la definición de perfiles de competencia
- Evaluar al personal y definir brechas vs. los perfiles necesarios
- Desarrollar el plan de retención de talentos y el plan de gestión del cambio (crisis): talleres de manejo del cambio y plan de comunicación
- Realizar encuestas de clima laboral para ir monitoreando el clima y determinar acciones inmediatas necesarias
- Implementar plan de movilización de personal (coordinando con el emisor)

4.4 Presupuesto

El presupuesto de Recursos Humanos es el que se aprecia en la tabla 18.

Tabla 18. Presupuesto de Recursos Humanos

En miles de nuevos soles	2015	2016	2017	2018	2019
Total	49.319	15.123	14.377	13.669	12.997
Indemnizaciones	32.685	0	0	0	0
Capacitaciones adicionales	135	0	0	0	0
Plan de comunicación	10	0	0	0	0
Gastos recurrentes	16.634	15.123	14.377	13.669	12.997

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Plan funcional de la Gerencia de Riesgos

La Gerencia de Riesgos deberá enfocarse en mejorar la cultura de riesgos de la entidad y ayudar a cada gerencia a identificar sus riesgos y establecer los controles necesarios.

5.1 Objetivos

Objetivos propuestos para la Gerencia de Riesgos en el corto y mediano plazo (tabla 19).

Tabla 19. Objetivos de la Gerencia de Riesgos

Objetivo	CP (1-2 años)	MP (3-5 años)	Indicador
Adecuar los procesos y actividades clave al nuevo modelo de negocio	95% procesos adecuados	100% procesos adecuados	Procesos adecuados
Fortalecer la cultura de administración del riesgo en la empresa.	Llegar a gerencias, subgerencias y jefaturas	Llegar a todos los niveles de la empresa	Matrices de riesgo implementadas y conocidas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.2 Estrategias

- Liderar la implementación de las funciones de riesgo operacional
- Mejorar las políticas de riesgo operacional en DCP orientadas a cumplir con las mejores prácticas y exigencias del sistema financiero
- Mejorar las políticas de riesgo que aseguren la mitigación de riesgos identificada en la matriz de riesgos de la empresa (ver anexo 27)

5.3 Actividades

- Determinar el riesgo implícito en la cartera a trasladar (base del precio)
- Implementar matrices de riesgo por cada proceso de la cadena de valor
- Realizar campañas de sensibilización sobre riesgos (correos electrónicos, revisiones continuas, capacitaciones tanto al personal en coordinación con RR.HH.)
- Monitorear los índices de control de riesgo
- Trasladar función de cobranza prejudicial y judicial al emisor
- Realizar auditorías de revisión de cumplimiento de políticas de riesgo

5.4 Presupuesto

El presupuesto de Recursos Humanos es el que se aprecia en la tabla 20:

Tabla 20. Presupuesto de la Gerencia de Riesgos

En miles de nuevos soles	2015	2016	2017	2018	2019
Total	564	507	482	458	435
Gastos recurrentes	564	507	482	458	435

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Proyecciones financieras y evaluación del proyecto

DCP tiene una limitación de acceso al financiamiento, lo cual impedirá poder cumplir con los objetivos estratégicos fijados por los accionistas. Para poder crecer en el primer año, necesitaría S/. 70 millones como fondos para capital de trabajo (25% para mayores colocaciones y para cubrir gastos operativos). Analizando las posibilidades de cubrir estas brechas, dadas las condiciones de la empresa y considerando que los mismos accionistas tienen otra empresa, no sería conveniente que dieran aportes a DCP cuando el banco puede asumir la función de emisor para cumplir con las funciones de financiamiento. En este sentido, dada la decisión de escisión, en el presente trabajo se plantean estrategias que, en un primer momento, están orientadas a la búsqueda de eficiencias operativas y generación de sinergias con empresas del grupo. Con el planteamiento, en un escenario neutro, DCP llega a un punto de equilibrio al segundo año con un VPN de S/. 13,5 millones. Si no implementa la estrategia presentada, y en un escenario neutro, DCP no llegaría a su punto de equilibrio al tercer año, y generaría un valor presente neto de S/. 4,2 millones. Respecto a la tasa de descuento, se utilizará la metodología WACC. Respecto a la COK, se determinará usando la tasa de activa que la empresa obtiene para conseguir fondeo más una prima de riesgo del accionista, que ha sido determinada en 12% (información de los accionistas). No utilizaremos la metodología CAPM porque, tal como lo sostiene Tong (2013), el mercado peruano aún es pequeño, por lo cual es muy difícil encontrar una empresa comparable cuyas cifras sean públicas y no sería apropiado utilizar empresas de mercados del exterior con entornos diferentes al mercado peruano.

Hemos calculado también la TIR como medida de referencia para determinar la tasa máxima a la cual se debe descontar los flujos para que el proyecto sea rentable y, por ende, la tasa máxima que el accionista podría asumir. En el escenario neutro, se obtiene una TIR de 33,4%. Mayores detalles de los resultados de la evaluación financiera se muestran en las proyecciones de: balance general, en el anexo 30 (A, B, C y D); del estado de resultados, en el anexo 31 (A, B, C y D), y del flujo de efectivo, en el anexo 32 (A, B, C y D).

Conclusiones

Estrategia adecuada a las condiciones del mercado y a las fortalezas de la empresa.

Con estrategia se logra objetivos estratégicos antes que sin estrategia.

Actividad clave: procesamiento de data para análisis de información de titulares de tarjetas y establecimientos.

Recomendaciones

A lo largo de los análisis y revisiones realizadas para el presente trabajo, se han identificado recomendaciones que DCP debe evaluar pues podrían enriquecer más la estrategia planteada.

En primer lugar, considerando que el segmento C constituye 37% de la población de Lima, además que este segmento y el segmento D vienen creciendo a mejor ritmo que el A y B, y a qué el índice de bancarización así como el uso de tarjetas de crédito viene creciendo, se recomienda lanzar nueva tarjeta con otra marca para los segmentos C y D.

En segundo lugar, atendiendo a la exposición que tiene la empresa a los riesgos operacionales (ver Anexo 27 Matriz de riesgo operacional), debe desarrollar indicadores de gestión de riesgo operacional en búsqueda de una detección temprana de riesgos y mejora de controles asociados que mitiguen exposición a errores y fraudes.

El sistema operativo ha permitido a DCP generar diferenciación asegurando flexibilidad y respuesta a las necesidades de los clientes, por lo cual se recomienda realizar una evaluación del sistema core para determinar su cambio o necesidad de repotenciación.

El mercado de tarjetas es altamente competitivo y exige respuestas rápidas e innovadores, la estructura maquinal actual no responde al modelo de negocio propuesto pues en general hace que la empresa sea más lentas. Por ello, se recomienda adoptar una estructura organizativa innovadora.

Finalmente, ante la creciente innovación tecnológica en dispositivos móviles y los proyectos locales (como por ejemplo: dinero electrónico), proponer al Franquiciador Diners Club Internacional una estrategia que aproveche el pago por medio de dispositivos electrónicos. Esto además ayudaría a generar diferenciación y poner más barreras a productos sustitutos descritos en el análisis del microentorno.

Bibliografía

Arellano, Rolando y Burgos, David (2004). *Ciudad de los reyes, de los Chávez, de los Quispe*. Lima: Empresa Periodística Nacional.

Arellano Marketing (2013). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013. Informe final*. Lima: Arellano Marketing 2013.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2013). “Niveles socioeconómicos junio, 2013”. Sección Informes. En: APEIM. Disponible en <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2014). “Reporte de inflación - julio 2014: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016”. Sección Reporte. En: Banco Central de Reservas del Perú. Fecha de consulta: 10/08/2014. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf>>

Beasley, Marc S., Branson, Bruce C. y Hancock, Bonnie V. (2010). “Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management”. En: COSO. Disponible en: <http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-INALforWebPostingDec110_000.pdf>.

Bloomberg.net (2014). En: Laboratorio Universidad del Pacífico. Fecha de consulta 11/03/2014.

David, F. R.; Alba, R. V. C.; Jasso, H. B. E. M.; Clúa, T. C.; y Torres, M. M. A. C. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México, D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Dinediciones (2014). “Ranking principales empresas e instituciones financieras del país”. *Revista Gestión Economía y Sociedad de Ecuador*. Edición de aniversario, Nº 40, p. 25. Ecuador: La Consultora Multiplica.

Doing Business (2014). “Doing Business 2014 - Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas”. Sección Informes globales. En: Doing business. Fecha de consulta: 01/06/14. Disponible en:

<<http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf>>.

El Comercio (2014). “Asbanc: No hay nivel de endeudamiento alto que preocupe”. En: Diario *El Comercio*. 30 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 04/03/2014. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/asbanc-no-hay-nivel-endeudamiento-alto-que-preocupe-noticia-1733027>>.

Gestión (2014a). “Maximixe: Tarjetas de crédito de consumo y empresariales alcanzaría los 9.6 millones al 2017”. Sección Economía. En: Diario Gestión. 4 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 01/04/2014. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/tarjetas-credito-consumo-y-empresariales-alcanzaria-96-millones-2017-estimo-maximixe-2090699>>.

Gestión (2014b). “Maximixe: Regiones del norte y sur del país crecerán más que Lima en bancarización e intermediación al 2017”. En: Diario Gestión. Fecha de consulta: 04/03/2014. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/maximixe-regiones-norte-y-sur-pais-creceran-mas-que-lima-bancarizacion-intermediacion-al-2017-2092714>>.

Hax, Arnaldo C., Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Primera edición. Buenos Aires: Gránica

Indecopi (2013). “Metodologías de liquidación de intereses y pagos para tarjetas de crédito”. Sección Publicaciones: Documentos de trabajo GEE. En: Indecopi. Versión abril, 2013. Disponible en: < <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/docstrabajo/DocTrabN02-2013.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). “Perú: Estimaciones y proyecciones de población económicamente activa y rural por sexo y grupos de edad, según departamento, 2000-2015”. Sección Biblioteca Virtual, publicaciones digitales. En: *INEI*. Boletín Especial N° 20. Disponible en: <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>>.

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2014). “Calificación de principales países latinoamericanos - actualizado al 22 de setiembre del 2014 “. Sección Principales calificaciones de riesgo soberano. En: Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de consulta: 01/05/2014.

Disponible en:

<http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Vázquez, L. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. APA. Sexta edición. Barcelona: Grupo Planeta.

Parodi, Carlos (2013). “¿Qué es un sistema financiero?”. Sección blogs. En: diario El Comercio. 22 de marzo del 2013. Fecha de consulta: 01/04/2014. Disponible en: <<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>>.

Porter, Michael E. ([1987] 2004). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. APA. Sexta edición (tercera reimpresión). México: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. ([1982] 2005). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. APA. Sexta edición (trigésimo quinta reimpresión). México, D.F.: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. bajo el sello de la Compañía Editorial Continental.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS (2013). “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones - Diciembre del 2013”. En: SBS. Disponible en: <<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/CIIF-0001-di2013.PDF>>

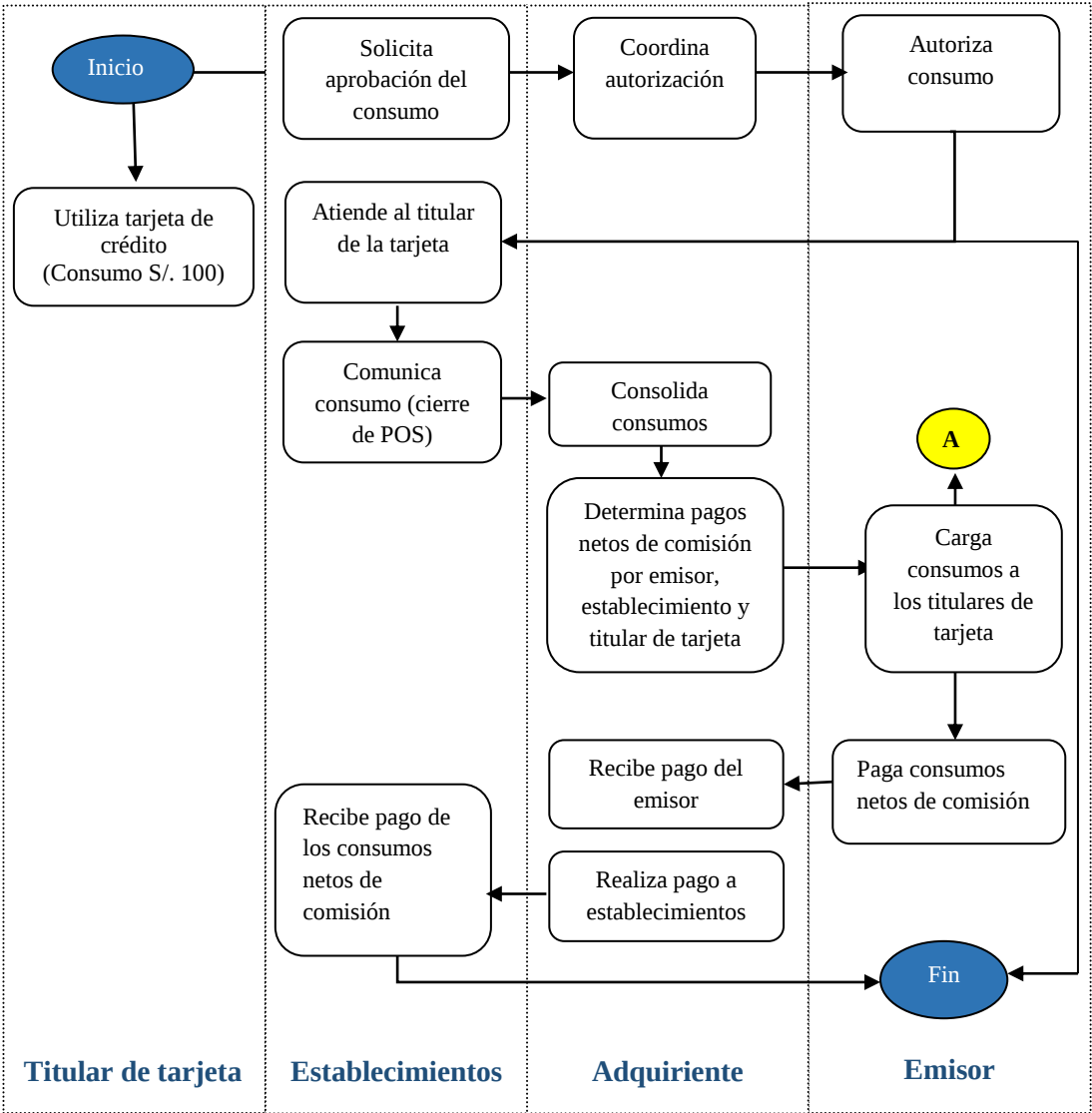
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2014). “Tasas de interés promedio del sistema bancario”. En: SBS. Fecha de consulta: 30/09/2014. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_7A.asp?FECHA_CONSULTA=30/09/2014>

Tong, Jesús ([2006] 2013). *Finanzas Empresariales: la decisión de inversión*. Primera edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

World Economic Fund (2013-2014). Reporte “The Global Information Technology Report 2014”. Sección Reportes. En: World Economic Fund. Disponible en: <http://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2014>

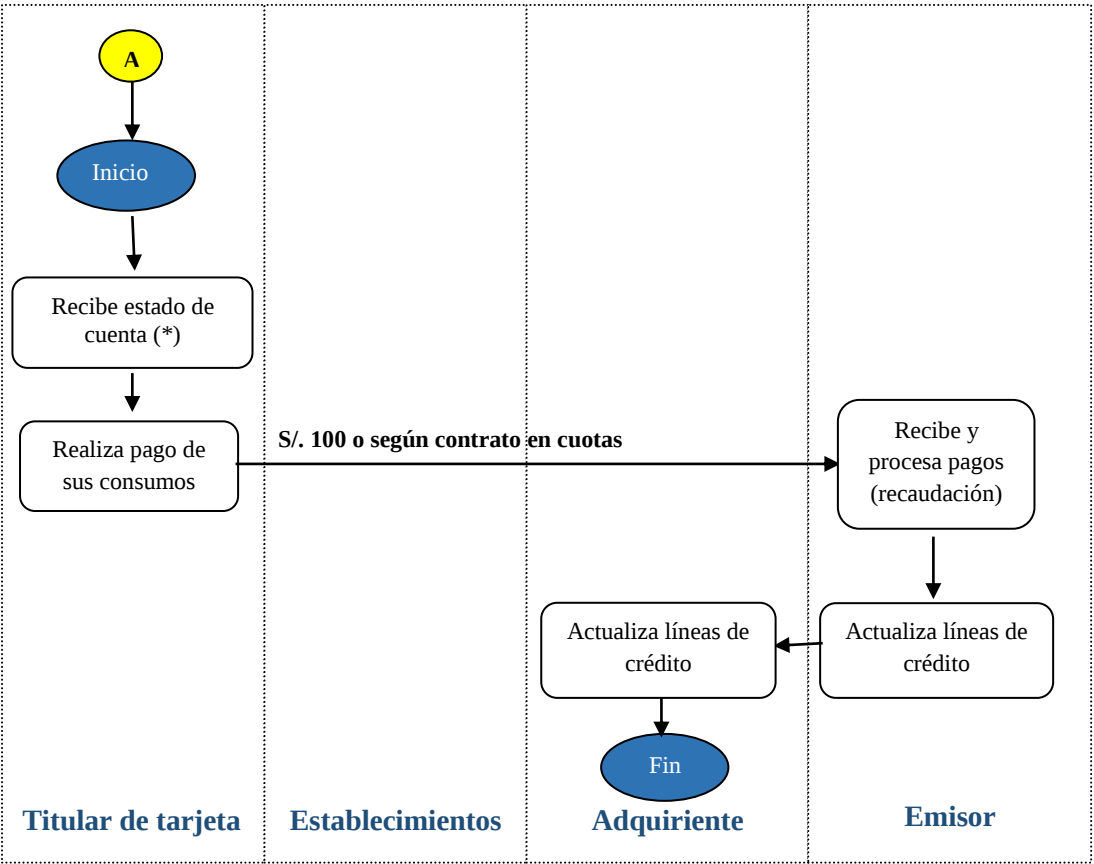
Anexos

Anexo 1. Flujograma operativo de las tarjetas de crédito - Momento de compra con tarjeta de crédito



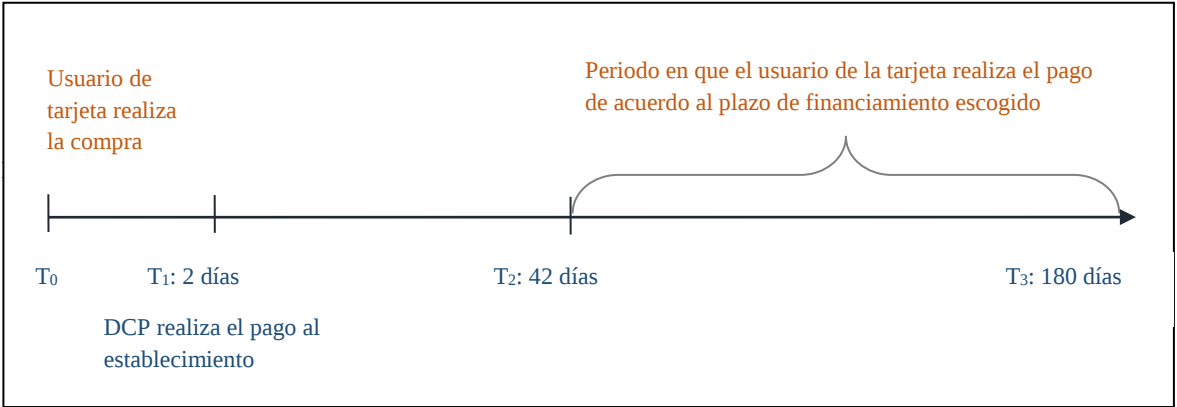
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Flujograma operativo de las tarjetas de crédito - Momento de pago con tarjeta de crédito

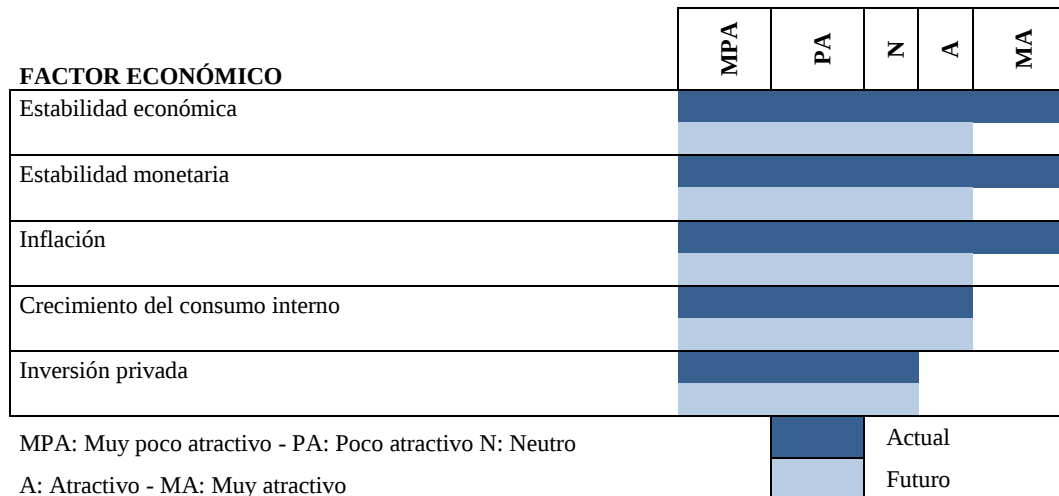


Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 3. Financiamiento de la compra de usuarios de tarjeta

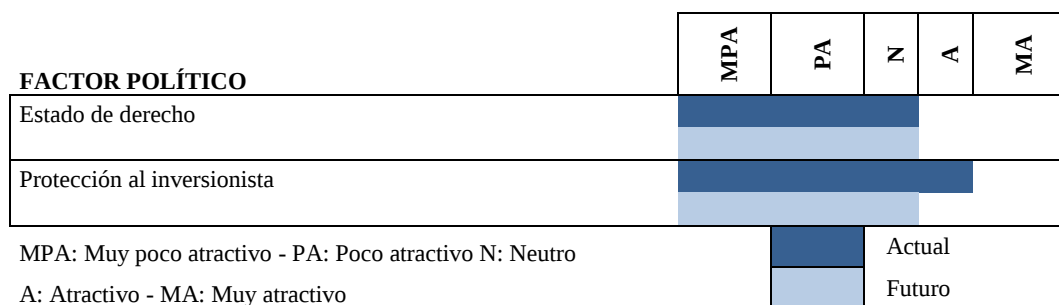


Anexo 4. Atractivo del factor económico - Sector financiero



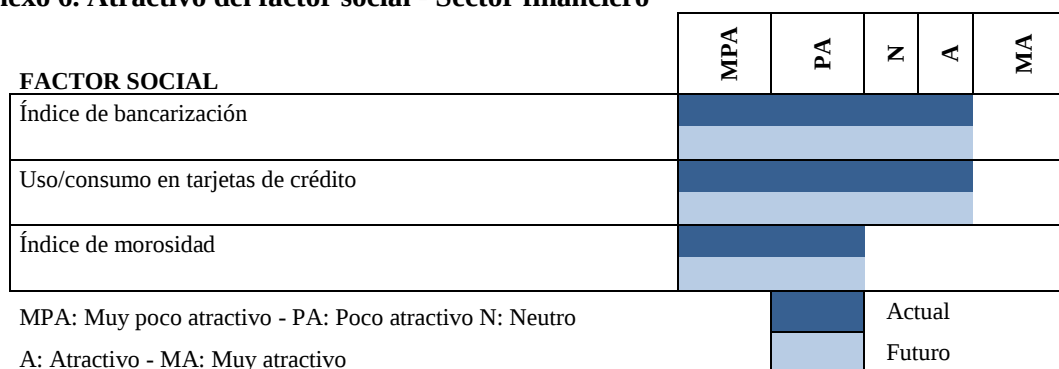
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Atractivo del factor político - Sector financiero



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Atractivo del factor social - Sector financiero



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 7. Evolución de los indicadores de inclusión financiera del sistema financiera

		dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
I.	Profundidad financiera						
	Créditos de SF ¹ (como % del PBI)	24,01	27,44	27,03	29,01	30,64	32,92
	Depósitos del SF (como % del PBI)	28,96					
II.	Alcance						
a.	Acceso a los servicios financieros						
	Número de oficinas (a nivel nacional)	2.610	2.974	3.173	3.440	3.816	4.138
	Número de cajeros automáticos	3.992	4.446	5.122	6.024	7.562	8.209
	Número de cajeros corresponsales ²	7.735	10.840	14.418	15.976	25.593	33.609
	Número de puntos de atención ³ por cada 100 mil habitantes adultos	81	101	124	137	196	240
	Número de canales de atención ⁴ por cada 100 km ²	9	11	14	18	24	30
b.	Uso de los servicios financieros ⁵						
	Número de deudores (miles)	3.950	4.163	4.511	4.918	5.426	5.751
	Número de cuentas de depósito ⁶ (miles)	19.461	22.203	26.279	30.627	33.064	37.244
	Número de deudores por cada mil habitantes adultos	223	231	247	265	287	300
	Número de deudores respecto de la PEA ⁷ (%)	26,06	26,95	28,67	30,84	32,81	34,77
	Número de tarjeta habientes ⁸ respecto de la población adulta (%)	14,38	13,99	14,89	16,80	17,59	19,53
c.	Profundidad del alcance de los servicios financieros						
	Crédito promedio / PBI per cápita (Nº veces)	0,87	0,90	0,89	0,90	0,90	0,93
	Depósito promedio / PI per cápita (Nº veces)	0,30	0,28	0,25	0,24	0,22	0,22
	Créditos MYPE ⁹ Créditos totales (%)	14,58	16,24	16,88	17,50	17,83	15,77
	Deudores MYPE ⁹ Deudores totales (5)	29,77	31,50	34,36	35,61	35,63	34,43

Fuente: Balance de comprobación. Anexos y reportes varios. El número de deudores proviene del Reporte crediticio consolidado. Estadísticas trimestrales del BCRP. XI Censo de población y VI de vivienda 2007 (INEI)

1. Incluye los créditos de consumo e hipotecario otorgados por el Banco de la Nación y los créditos otorgados por Agrobanco, excluyendo los créditos a empresas del sistema financiero.
2. Número de puntos de atención POS que funcionan en establecimientos fijos o móviles pertenecientes a una persona natural o jurídica diferentes de las empresas que conforman el sistema financiero.
3. El número de puntos de atención corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS)
4. Corresponde al número de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal.
5. El número de deudores corresponde al número de personas naturales con crédito directo.
6. No se reporta el número de depositantes debido a que este se encuentra estimado, ya que corresponde a la suma de información reportada por cada entidad financiera.
7. Dato calculado con PEA reportada de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) al año 2012.
8. Incluye tarjeta habientes con líneas de crédito utilizadas y no utilizadas.
9. Considera la definición de créditos a la microempresa y pequeña empresa establecida en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y a exigencia de provisiones (Res. SBS N° 11356-2008). Vigente desde julio del 2010.

Elaboración: SBS, 2013. Informe Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros de seguros y de pensiones, diciembre del 2013.

Anexo 8. Número de deudores con tarjeta de crédito y deuda con tarjeta de crédito por rangos

Rangos de deuda (US\$)	Dic-08		Dic-13		Variación dic-13 / dic-08	
	Nº de deudores (miles)	US\$ millones	Nº de deudores (miles)	US\$ millones	Nº de deudores (miles)	%
0 - 500	1.022	187	1.384	240	362	56,79%
500 - 1.000	303	218	405	289	102	16,05%
1.000 - 2.000	257	366	308	436	51	7,93%
2.000 - 5.000	209	648	250	77	41	6,42%
5.000 - 10.000	72	495	100	701	28	4,46%
10.000 - 30.000	38	575	79	1.322	42	6,53%
Más de US\$ 30.000	3	126	15	605	12	1,82%
Total	1.904	2.615	2.615	2.615	2.615	100%

Elaboración: SBS, 2013. Informe Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros de seguros y de pensiones - Dic.-2013

Anexo 9. Atractivo del factor tecnológico - Sector financiero

	MPA	PA	N	A	MA
FACTOR TECNOLÓGICO					
Accesibilidad					
Ambiente a negocios e innovación					
Impacto económico de las TIC en el desarrollo de nuevos productos y servicios					
Uso de la tecnología por los individuos					

MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro

A: Atractivo - MA: Muy atractivo

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Anexo 10. Atractivo del factor legal - Sector financiero

	MPA	PA	N	A	MA
FACTOR LEGAL					
Regulación					
Impuestos					

MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro

A: Atractivo - MA: Muy Atractivo

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Anexo 11. Atractivo del factor ético - Sector financiero

FACTOR ÉTICO	MPA	PA	N	A	MA
Nivel de corrupción					
Comportamiento ético de las empresas					

MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro

A: Atractivo - MA: Muy Atractivo

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Anexo 12. Volumen de ventas Visa Inc.

Bloomberg: Networking spending volume
Miles de millones de USD
Visa Inc. - Class A shares

Total 2013	6.924
Q1-2014	1.608
Q2-2014	1.738
Q3-2013	1.741
Q4-2013	1.837

Fuente: Elaboración propia, 2014, basado en Bloomberg (s.f.).

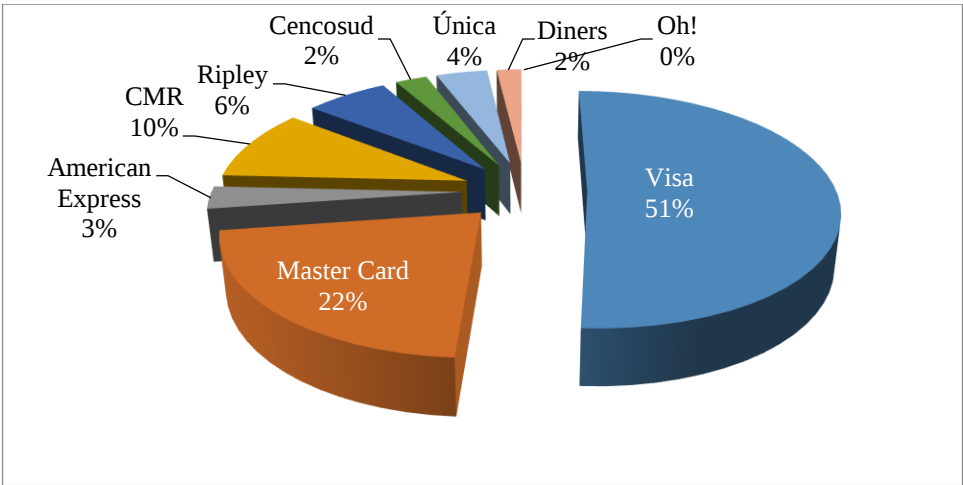
Anexo 13. Volumen de ventas Master Class Inc.

Bloomberg: Networking spending volume
Miles de millones de USD
Master Class Inc. - Class A shares

Total 2013	4.103
Q1-2014	946
Q2-2014	1.008
Q3-2013	1.045
Q4-2013	1.104

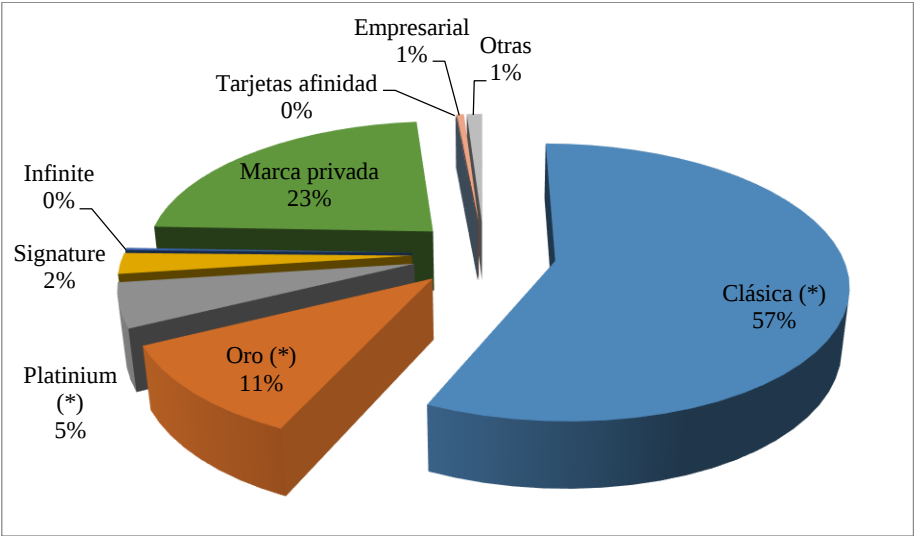
Fuente: Elaboración propia, 2014, basado en Bloomberg (s.f.).

Anexo 14. Tarjeta de créditos por marca a diciembre del 2013 y según cantidad de tarjetas en circulación



Elaboración: Área de Marketing y Ventas de DCP, 2014.

Anexo 15. Tarjetas de crédito por tipo de tarjeta - 2013



Elaboración: Área de Marketing y ventas de DCP, 2014.

Anexo 16. Atractivo de la rivalidad entre competidores - Negocio de Diners Club Perú

		MPA	PA	N	A	MA	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Nº de competidores igualmente equilibrados	Alto						Bajo
Crecimiento relativo del sector financiero	Lento						Rápido
Diferenciación del servicio	Genérico						Diferenciado
Diversidad de competidores	Alto						Bajo
Interés estratégico corporativo	Alto						Bajo

MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro
A: Atractivo - MA: Muy atractivo

Actual
Futuro

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 17. Atractivo del poder de los clientes - Negocio de Diners Club del Perú

		MPA	PA	N	A	MA	
PODER DE LOS CLIENTES							
Nº de clientes importantes (consumidores)	Escasos						Muchos
Nº de establecimientos importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad del servicio (adquirente)	Alta						Baja
Disponibilidad del servicio (emisor)	Alta						Baja
Costo de cambio para los clientes	Bajo						Alto
Fidelidad a la marca	Bajo						Alto
Contribuye a mejorar el estilo de vida	Alto						Bajo
Contribuye a mejorar la calidad del servicio	Alto						Bajo

MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro
A: Atractivo - MA: Muy atractivo

Actual
Futuro

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 18. Atractivo del poder de los proveedores - Negocio de Diners Club del Perú

		MPA	PA	N	A	MA	
PODER DE LOS PROVEEDORES							
Nº de proveedores importantes (red POS, red ATM)	Escasos						Muchos
Amenaza de integración de proveedores hacia adelante	Altas						Baja
Disponibilidad de sustitutos de proveedores (emisión)	Baja						Alta
Disponibilidad de sustitutos de proveedores (adquirencia)	Baja						Alta
Contribución de proveedores a la calidad del servicio	Alta						Baja

MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro
A: Atractivo - MA: Muy atractivo

Actual
Futuro

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 19. Atractivo de la disponibilidad de Sustitutos - Negocio de Diners Club del Perú

		MPA	PA	N	A	MA	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos						Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas
Precio / Valor del sustituto	Alto						Bajo

MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro
A: Atractivo - MA: Muy atractivo

Actual
Futuro

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 20. Atractivo de las barreras de entrada - Negocio de Diners Club del Perú

		MPA	PA	N	A	MA	
BARRERAS DE ENTRADA							
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación del servicio	Escaso						Importantes
Identificación de la marca	Baja						Alta
Costo de cambio a otro sector	Bajo						Alto
Requerimientos de capital	Bajos						Altos
Especialización necesaria en el negocio	Baja						Alta
Regulación gubernamental	Baja						Alta
Acceso a la red de procesamiento	Amplio						Restringido
MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro							
A: Atractivo - MA: Muy Atractivo							

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 21. Atractivo de las barreras de salida – Negocio de Diners Club del Perú

		MPA	PA	N	A	MA	
BARRERAS DE SALIDA							
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo
Interrelación estratégica	Alto						Bajo
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones gubernamentales	Altas						Bajas
MPA: Muy poco atractivo - PA: Poco atractivo N: Neutro							
A: Atractivo - MA: Muy Atractivo							

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 22. Resumen del atractivo del Sector Financiero - Negocio de Diners Club Perú

Factor	Calificación	Actual
Político	Neutro	3.5
Económico	Atractivo	4.4
Social	Atractivo	3.7
Tecnológico	Poco atractivo	2.8
Ético	Poco atractivo	2.0
Legal	Neutro	3.0
Calificación general	Neutro	3.2

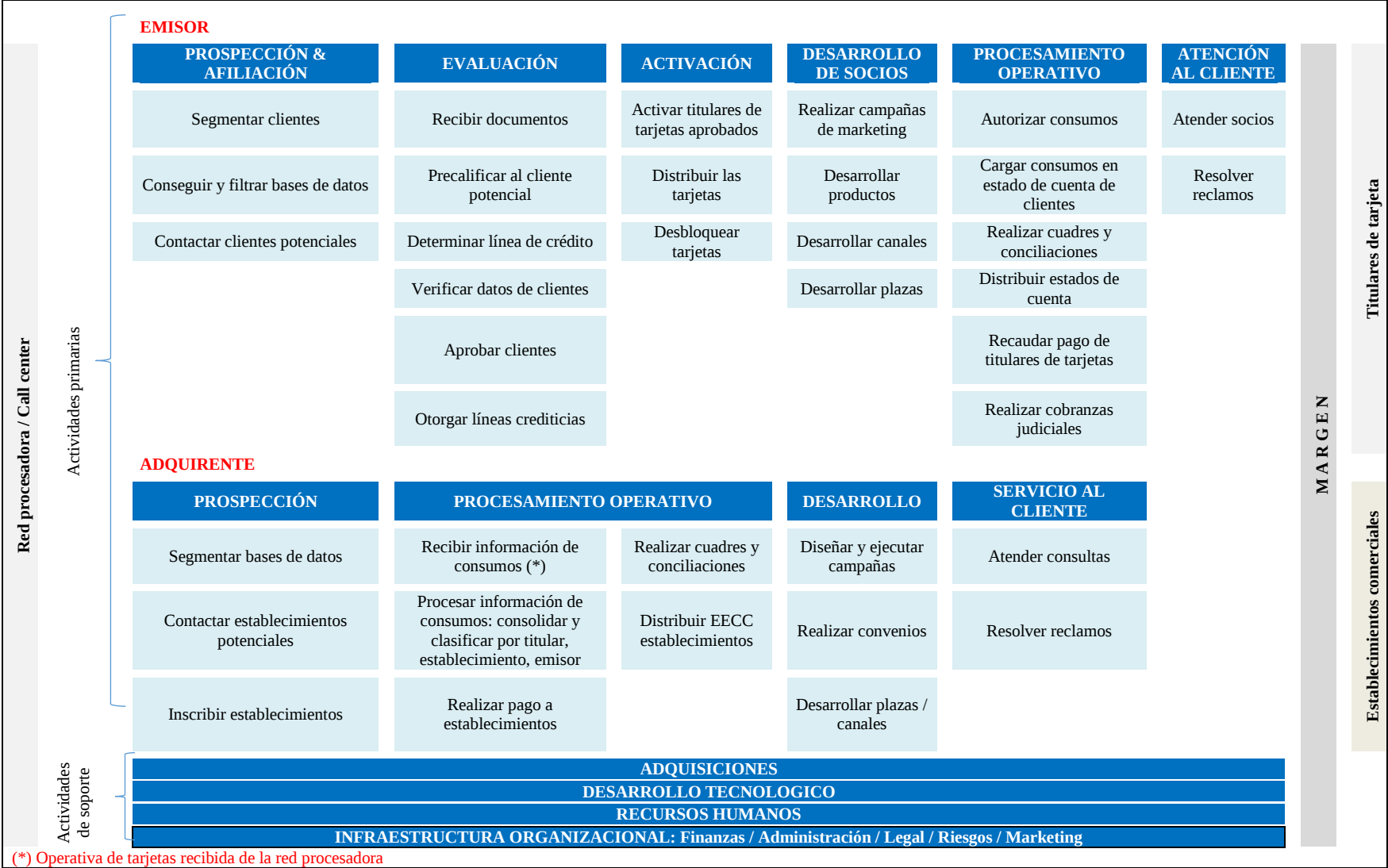
Fuente: Elaboración propia. 2014

Anexo 23. Resumen del atractivo de las fuerzas competitivas - Negocio de Diners Club Perú

Fuerzas competitivas	Calificación	Actual
Rivalidad entre competidores	Neutro	3,2
Poder de los clientes	Neutro	3,1
Poder de los proveedores	Poco atractivo	1,8
Disponibilidad de sustitutos	Poco atractivo	1,8
Barreras de entrada	Atractivo	4,0
Barreras de salida	Neutro	3,0
Acciones del gobierno	Atractivo	4,3
Calificación promedio	Neutro	3,0

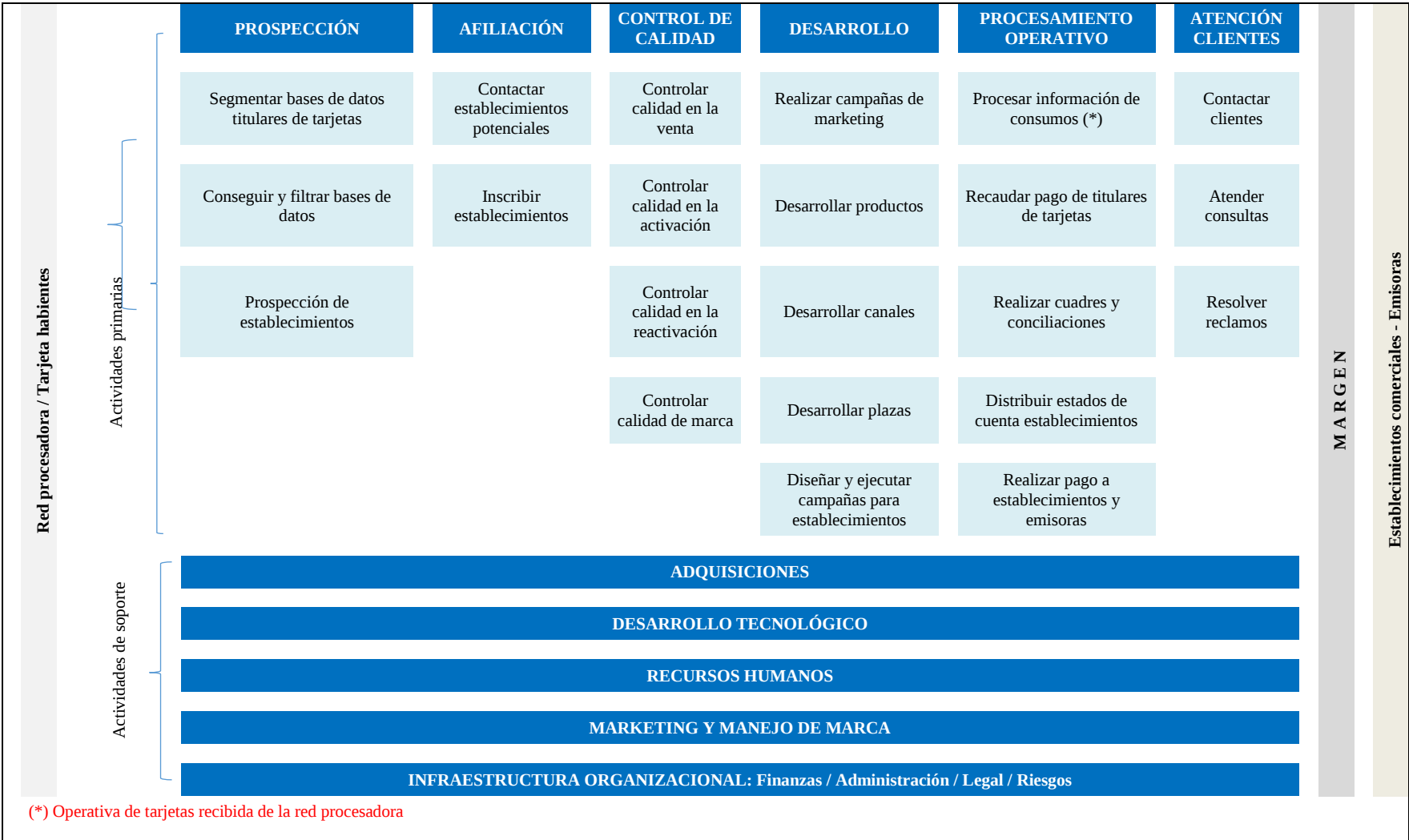
Fuente: Elaboración propia. 2014.

Anexo 24. Cadena de valor Diners Club Perú S.A. (antes de la escisión)



Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

Anexo 25. Cadena de Valor de Diners Club Perú S.A. (después de la escisión)



Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionada por la empresa.

Anexo 26. Matriz cuantitativa de planificación estratégica para DCP

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO			PLANES FUNCIONALES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Misión	Visión	OE 1 - Rentabilidad positiva	OE 2 - Incrementar oferta de valor	OE 3 - Mejorar el posicionamiento de la marca	PUNTUACIÓN
DESARROLLO DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO	PENETRACIÓN DE MERCADO								
ESTRATEGIAS DE MEJORA	DESARROLLO DE MERCADO	MARKETING Y VENTAS	Aumentar el uso de tarjeta DCP en establecimientos de mayor concurrencia de los niveles de riqueza 1 y 2	1	1	1	1	1	5	
			Reforzar la imagen de marca exclusiva	1	1	1	1	1	5	
			Aumentar afiliación de establecimientos a cuotas sin intereses	1	1	1	1	1	5	
			Promocionar beneficios exclusivos y diferentes para los titulares de tarjetas	1	1	1	1	1	5	
			Crear nuevos esquemas de comisiones de manera diferenciada según segmentación de establecimientos	1	1	1	1	1	5	
			Captar mayor cuota del crecimiento estimado utilizando el conocimiento interno	1	1	1	1	1	5	
			Desarrollar estrategias de promoción y publicidad más alineadas entre las necesidades de los titulares de tarjetas con las de los establecimientos	1	1		1	1	4	
			Ingresar a nuevas ciudades (Chiclayo y Trujillo)	1	1	1	1	1	5	
		TODAS	Alinear las áreas funcionales al nuevo modelo de negocio	1	1	-	1	1	4	
		MARKETING Y VENTAS	Aumentar presencia de Diners en los establecimientos.	1	1	1	1	1	5	
		OPERACIONES Y TECNOLOGÍA	Automatizar actividades manuales (mejora)			1			1	
			Mejorar / automatizar los procesos operativos y de control financiero	1	1	1			3	
			Mejorar el sistema contable			1			1	
Mejorar la calidad de servicio en canales de atención y venta	1		1		1	1	4			
RECURSOS HUMANOS	Reforzar equipo directivo para mejorar planeamiento estratégico	1	1	1			3			
	Capacitar personal en controles financiero-operativos			1			1			

ESTRATEGIAS DE ADAPTACION		PLANES FUNCIONALES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		Misión	Visión	OE 1 - Rentabilidad positiva	OE 2 - Incrementar oferta de valor	OE 3 - Mejorar el posicionamiento de la marca	PUNTUACIÓN
		MARKETING Y VENTAS	Aumentar el uso de tarjeta DCP en establecimientos de mayor concurrencia de los sectores C y D		1	1	1	1		4
			Captar clientes de otras tarjetas		1	1	1			3
			Fidelizar clientes actuales con nuevas promociones		1	1	1		1	4
		OPERACIONES Y TECNOLOGIA	Especialización en atención a segmentos objetivo		1	1	1		1	4
			Asegurar el acceso a la red de procesamiento.		-	-	1	1	1	3

Fuente: Elaboración propia, 2014, con datos proporcionados por la empresa.

Anexo 27. Matriz de riesgo operacional

RIESGO OPERACIONAL	EVENTO	IMPACTO	CONSECUENCIA	RESPONSABLE
Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices SBS	Base de clientes incompletas	Medio	Pérdidas financieras por inadecuada prospección de clientes	Gerencia de Riesgos
Fraude externo	Suplantación de identidad	Medio	Pérdida financiera	Gerencia de Operaciones y Tecnología
Incumplimiento normativo	Incumplimiento de información requerida por la SBS para la afiliación	Medio	Sanciones de la SBS a la entidad emisora que se traslada el negocio	Gerencia de Operaciones y Tecnología
Incumplimiento de proyecciones de demanda	Proyecciones inadecuadas de crecimiento	Alto	No alcanzar las metas de rentabilidad estimadas	Gerencia de Marketing y Ventas
	Inadecuado relevamiento y manejo de las necesidades de los clientes	Alto	Insatisfacción de clientes Caída en las proyecciones de venta y rentabilidad	
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Medio	Insatisfacción de los clientes Pérdidas financieras	Gerencia de Operaciones y Tecnología
	Seguimiento y presentación de informes	Medio	Insatisfacción de los clientes Pérdidas financieras	
	Gestión de cuentas de clientes	Medio	Insatisfacción de los clientes Pérdidas financieras	
	Contrapartes comerciales	Medio	Insatisfacción de los clientes Pérdidas financieras	
Fallos del sistema	Fallos en la programación	Alto	Pérdidas financieras	Gerencia de Operaciones y Tecnología
Inadecuados accesos al sistema	Sobrepasar atribuciones / límites Accesos indebidos a sistemas	Alto	Pérdidas financieras	Gerencia de Operaciones y Tecnología
Fraudes internos	Actividades no autorizadas Robo y fraude	Alto	Pérdidas financieras	Gerencia de Operaciones y Tecnología
Relaciones laborales	Fugas de talento Adaptación del personal a la nueva cultura	Medio	Ineficiencia operativa Gastos operativos y costo de ventas	Gerencia de Recursos Humanos
Incumplimientos de proveedores	Call center Red procesadora	Alto	Pérdida financiera Insatisfacción del cliente	Gerencia de Operaciones y Tecnología
Pérdidas por litigios	Desvinculaciones laborales	Medio	Pérdidas financieras	Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 28. Población total en edad de trabajar urbana - 2015*

Grupo de edades	14	15 - 19	20 - 29	80 y más	TOTAL
Nº de personas	426.546	2.171.117	15.242.769	292.439	18.132.871

* Proyección al 30 de junio del 2015

Elaboración: INEI (s.f.).

Anexo 29. Población urbana por niveles socioeconómicos

Departamento	2007 (a)	% Población (AB)	Población AB
La Libertad	1.617.050	12,6	203.748
Arequipa	1.152.303	17,6	202.805
Cajamarca	1.387.809	10,9	151.271
Piura	1.676.315	7,1	119.018
Huánuco	762.223	14,8	112.809
Cusco	1.171.403	9,3	108.940
Ancash	1.063.459	9,4	99.965
Lambayeque	1.112.868	8,7	96.820
Junín	1.225.474	7,3	89.460

(a) Datos Censo 2017, INEI, (s.f.). (b) Datos APEIM, 2013.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 30. Balance general DCP

Anexo 30-A. Balance general DCP proyectado, con implementación de la estrategia en un escenario neutro

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Supuestos:	Crecimiento ventas menor de 10% sube tasas de interés activa. No suben comisiones de establecimientos desde el año 2. No sube % uso de tarjetas					
Con estrategia - neutro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Caja y bancos	8.100	8.000	8.000	12.000	12.000	20.000
Cuentas por cobrar comerciales	151.000	41.000	45.100	49.610	52.091	54.695
Otros activos	21.200	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total activo corriente	180.300	69.000	73.100	81.610	84.091	94.695
Activo fijo	36.500	34.950	33.400	31.850	30.300	28.750
Otros activos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total activo no corriente	39.500	37.950	36.400	34.850	33.300	31.750
Total activos	219.800	106.950	109.500	116.460	117.391	126.445
Pasivo						
Obligaciones bancarias	112.620	15.000	12.000	12.000	6.000	4.500
Cuentas por pagar comerciales	26.400	30.360	33.396	36.736	37.572	39.451
Otras cuentas por pagar	5.900	6.467	6.385	5.099	3.563	2.879
Total pasivo corriente	144.920	51.827	51.781	53.835	47.135	46.830
Patrimonio						
Capital social	47.100	47.100	47.100	47.100	47.100	47.100
Reservas	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Excedente de revaluación	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700
Resultado del ejercicio	2.000	-19.757	2.596	4.906	7.630	9.360
Resultados acumulados	-4.920	-2.920	-22.677	-20.081	-15.175	-7.545
Total patrimonio	74.880	55.123	57.719	62.625	70.255	79.615
Total pasivo y patrimonio	219.800	106.950	109.500	116.460	117.390	126.445

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 30-B. Balance general DCP proyectado, con implementación de la estrategia en un escenario optimista

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Supuestos:	Crecimiento Ventas: 25%; Sube tasas de interés activa. No suben comisiones de establecimientos desde el año 2. Sube % uso de tarjetas					
Con estrategia - optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Caja y bancos	8.100	12.000	16.000	25.000	34.000	36.000
Cuentas por cobrar comerciales	151.000	41.000	51.250	64.063	73.672	84.723
Otros activos	21.200	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total activo corriente	180.300	73.000	87.250	109.063	127.672	140.723
Activo fijo	36.500	34.950	33.400	31.850	30.300	28.750
Otros activos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total activo no corriente	39.500	37.950	36.400	34.850	33.300	31.750
Total activos	219.800	110.950	123.650	143.913	160.972	172.473
Pasivo						
Obligaciones bancarias	112.620	15.000	12.000	12.000	6.000	4.500
Cuentas por pagar comerciales	26.400	33.000	41.250	46.692	48.203	34.023
Otras cuentas por pagar	5.900	5.693	5.964	5.871	6.056	4.164
Total pasivo corriente	144.920	53.693	59.214	64.563	60.259	42.687
Patrimonio						
Capital social	47.100	47.100	47.100	47.100	47.100	47.100
Reservas	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Excedente de revaluación	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700
Resultado del ejercicio		-17.623	7.179	14.914	21.362	29.073
Resultados acumulados	-2.920	-2.920	-20.543	-13.364	1.550	22.912
Total patrimonio	74.880	57.257	64.436	79.350	100.712	129.786
Total pasivo y patrimonio	219.800	110.950	123.650	143.912	160.971	172.472

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 30-C. Balance general DCP proyectado, con implementación de la estrategia en un escenario pesimista

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Supuestos:	Crecimiento ventas 5%, sube tasas de interés activa, no sube interés pasivo. No suben comisiones de establecimientos desde el año 2. No sube % uso de tarjetas. Gastos recurrentes de marketing bajan.					
Con estrategia - pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Caja y bancos	8.100	6.000	6.000	10.000	10.000	15.000
Cuentas por cobrar comerciales	151.000	41.000	43.050	45.203	47.463	49.836
Otros activos	21.200	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total activo corriente	180.300	67.000	69.050	75.203	77.463	84.836
Activo fijo	36.500	34.950	33.400	31.850	30.300	28.750
Otros activos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total activo no corriente	39.500	37.950	36.400	34.850	33.300	31.750
Total activos	219.800	104.950	105.450	110.053	110.763	116.586
Pasivo						
Obligaciones bancarias	112.620	15.000	12.000	12.000	6.000	4.500
Cuentas por pagar comerciales	26.400	27.720	29.106	30.561	32.089	33.010
Otras cuentas por pagar	5.900	6.076	5.975	5.693	5.834	5.779
Total pasivo corriente	144.920	48.796	47.081	48.254	43.923	43.289
Patrimonio						
Capital social	47.100	47.100	47.100	47.100	47.100	47.100
Reservas	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Excedente de revaluación	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700
Resultado del ejercicio	2.000	-18.726	2.214	3.429	5.041	6.458
Resultados acumulados	-4.920	-2.920	-21.646	-19.431	-16.002	-10.961
Total patrimonio	74.880	56.154	58.369	61.798	66.839	73.297
Total pasivo y patrimonio	219.800	104.950	105.450	110.052	110.762	116.586

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 30-D: Balance general DCP proyectado, sin implementación de la estrategia

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Sin estrategia (*)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Caja y Bancos	8.100	5.000	5.000	5.000	5.000	8.000
Cuentas por cobrar comerciales	151.000	152.624	156.532	160.441	160.441	160.441
Otros activos	21.200	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total activo corriente	180.300	177.624	181.532	185.441	185.441	188.441
Activo Fijo	36.500	34.950	33.400	31.850	30.300	28.750
Otros Activos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total activo no corriente	39.500	37.950	36.400	34.850	33.300	31.750
Total activos	219.800	215.574	217.932	220.291	218.741	220.191
Pasivo						
Obligaciones bancarias	112.620	112.620	112.620	112.620	112.620	112.620
Cuentas por pagar comerciales	26.400	27.961	28.433	30.589	27.336	25.317
Otras cuentas por pagar	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900
Total pasivo corriente	144.920	146.481	146.953	149.109	145.856	143.837
Patrimonio						
Capital social	47.100	47.100	50.100	50.100	50.100	50.100
Reservas	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Excedente de revaluación	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700	19.700
Resultado del ejercicio	-	-5.788	-1.113	203	1.703	3.469
Resultados acumulados	-2.920	-2.920	-8.708	-9.821	-9.618	-7.916
Total patrimonio	74.880	69.092	70.979	71.182	72.884	76.354
Total pasivo y patrimonio	219.800	215.573	217.932	220.291	218.740	220.191

(*) No crecimiento de ventas. Reducción de gastos de distribución y afiliación.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 31. Estado de resultados

Anexo 31-A. Estado de resultados proyectado, con la estrategia en un escenario neutro

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión por consumo establecimientos	12.334	14.389	15.828	16.620	17.451
Comisión seguro desgravamen	5.279	6.981	8.447	10.221	11.268
Comisión parque tarjetas	5.865	6.745	7.419	8.161	8.569
Comisiones manejo marca	8.788	7.909	7.514	7.138	6.781
Ingreso por comisiones	32.265	36.024	39.208	42.140	44.069
Gastos personal y administrativos					
Recurrentes	-16.779	-15.123	-14.377	-13.669	-12.997
Indemnizaciones	-32.685	-	-	-	-
Marketing y ventas	-8.328	-9.161	-9.882	-10.279	-10.695
Operaciones y tecnología	-3.354	-3.266	-3.306	-3.290	-3.283
Finanzas y Administración	-4.780	-4.259	-4.152	-3.543	-3.288
Riesgos	-564	-507	-482	-458	-435
Total gastos	-66.490	-32.315	-32.199	-31.240	-30.697
Ingresos extraordinarios	6.000				
Resultado neto	-28.225	3.709	7.009	10.900	13.372
Impuesto a la renta	8.467	-1.113	-2.103	-3.270	-4.012
Resultado neto	-19.757	2.596	4.906	7.630	9.360

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 31-C: Estado de resultados proyectado con estrategia en escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión por consumo establecimientos	11.261	12.541	13.168	13.826	14.518
Comisión seguro desgravamen	5.279	5.820	6.416	7.074	7.799
Comisión parque tarjetas	5.865	6.158	6.466	6.789	7.129
Comisiones manejo marca	8.788	7.909	7.514	7.138	6.781
Ingreso por comisiones	31.193	32.428	33.564	34.828	36.227
Gastos personal y administrativos					
Recurrentes	-16.779	-15.123	-14.377	-13.669	-12.997
Indemnizaciones	-32.685	-	-	-	-
Marketing y Ventas	-5.985	-6.284	-6.598	-6.928	-7.275
Operaciones y Tecnología	-3.152	-3.092	-3.055	-3.027	-3.006
Finanzas y Administración	-4.780	-4.259	-4.152	-3.543	-3.288
Riesgos	-564	-507	-482	-458	-435
Total gastos	-63.944	-29.264	-28.665	-27.626	-27.000
Ingresos extraordinarios	6.000				
Resultado neto	-26.751	3.164	4.899	7.202	9.226
Impuesto a la renta	8.025	-949	-1.470	-2.161	-2.768
Resultado neto	-18.726	2.214	3.429	5.041	6.458

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 31-B: Estado de resultados proyectado, con la estrategia en un escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión por consumo establecimientos	13.406	17.773	20.439	23.505	27.031
Comisión seguro desgravamen	6.158	9.622	17.183	22.724	30.052
Comisión parque tarjetas	5.865	7.331	9.164	10.539	12.119
Comisiones manejo marca	8.788	7.909	7.514	7.138	6.781
Ingreso por comisiones	34.217	42.636	54.300	63.906	75.984
Gastos personal y administrativos					
Recurrentes	-16.779	-15.123	-14.377	-13.669	-12.997
Indemnizaciones	-32.685	-	-	-	-
Marketing y ventas	-7.125	-8.906	-10.242	-11.779	-13.545
Operaciones y tecnología	-3.462	-3.585	-3.741	-3.940	-4.186
Finanzas y Administración	-4.780	-4.259	-4.152	-3.543	-3.288
Riesgos	-564	-507	-482	-458	-435
Total gastos	-65.394	-32.380	-32.994	-33.389	-34.451
Ingresos extraordinarios	6.000				
Resultado neto	-25.176	10.256	21.306	30.517	41.533
Impuesto a la renta	7.553	-3.077	-6.392	-9.155	-12.460
Resultado neto	-17.623	7.179	14.914	21.362	29.073

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 31-D. Estado de resultados proyectado sin estrategia

Sin estrategia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por intereses	39.216	42.800	42.800	42.800	42.800
Costos asociados a tarjetas	-3.093	-3.093	-3.093	-3.093	-3.093
Gasto por intereses	-11.200	-12.562	-13.719	-14.532	-15.022
Margen bruto	24.922	27.145	25.988	25.175	24.685
Incobrables	-17.186	-14.152	-11.322	-8.550	-5.700
Margen neto	7.736	12.993	14.666	16.625	18.985
Comisión por consumo establecimientos	16.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Comisión Seguro Desgravamen	5.279	5.279	5.279	5.279	5.279
Otras comisiones	4.394	4.418	4.442	4.452	4.452
Ingreso por comisiones	26.173	27.197	27.220	27.231	27.231
Total ingresos	33.909	40.190	41.886	43.856	46.216
Gastos personal	-15.860	-15.471	-15.292	-15.123	-14.962
Gastos administrativos	-26.316	-26.308	-26.305	-26.301	-26.298
Resultado antes impuestos	-8.268	-1.590	289	2.432	4.956
Impuesto a la renta	2.480	477	-87	-730	-1.487
Resultado neto	-5.788	-1.113	203	1.703	3.469

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 32. Flujos de efectivo

Anexo 32-A. Flujos de efectivo de DCP proyectado, con implementación de la estrategia en un escenario neutro

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Con estrategia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto		-19.757	2.596	4.906	7.630	9.360
Depreciación		1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Ingreso venta de cartera		-6.000				
Indemnización personal	-32.685	32.685	-	-	-	-
Cambios en capital de trabajo		-18207	4.146	6.456	9.180	10.910
Transferencia de la cartera	116.000		-	-	-	-
Cancelación de préstamos	-97.000		-	-	-	-
Inversión en sistemas	-95	-	-	-	-	-
Flujos netos	-13.781	-9.729	8.292	12.912	18.360	21.820
Flujos descontados	-13.781	-8.429	6.224	8.397	10.343	10.650
Valor presente neto	13.405					
WACC	15.4%					
TIR	33.4%					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 32-C. Flujos de efectivo de DCP proyectado, con implementación de la estrategia en un escenario pesimista

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Con estrategia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto		-18.726	2.214	3.429	5.041	6.458
Depreciación		1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Ingreso venta de cartera		-6.000				
Indemnización personal	-32.685	32.685	-	-	-	-
Cambios en capital de trabajo		-17176	3.765	4.979	6.591	8.008
Transferencia de la cartera	116.000		-	-	-	-
Cancelación de préstamos	-97.000		-	-	-	-
Inversión en sistemas	-95	-	-	-	-	-
Flujos netos	-13.781	-7.666	7.529	9.958	13.182	16.016
Flujos descontados	-13.781	-6.642	5.651	6.476	7.427	7.817
Valor presente neto	6.948					
WACC	15.4%					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 32-B. Flujos de efectivo de DCP proyectado, con implementación de la estrategia en un escenario optimista

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Con estrategia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto		-17.623	7.179	14.914	21.362	29.073
Depreciación		1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Pérdida venta de cartera		-6.000				
Indemnización personal	-32.685	32.685	-	-	-	-
Cambios en capital de trabajo		-16.073	8.729	16.464	22.913	30.623
Transferencia de la cartera	116.000		-	-	-	-
Cancelación de préstamos	-97.000		-	-	-	-
Inversión en sistemas	-95	-	-	-	-	-
Flujos netos	-13.781	-5.461	17.458	32.928	45.825	61.247
Flujos descontados	-13.781	-4.731	13.104	21.412	25.817	29.894
Valor presente neto	71.715					
WACC	15.4%					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 32-D: Flujos de Efectivo de DCP proyectado, sin implementación de la estrategia

Diners Club Perú S.A. Proyecciones estimadas en miles de nuevos soles						
Sin estrategia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto		-5.788	-1.113	203	1.703	3.469
Depreciación		1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Aportes de capital		-	-3.000	-	-	-
Cambios en capital de trabajo		-4.237	3.436	1.752	3.253	5.019
Flujo neto	-	-8.475	873	3.505	6.506	10.038
Flujos descontados	-	-7.342	656	2.279	3.665	4.899
Valor presente neto	4.157					
WACC	15.4%					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Verónica Vargas Chang

Nació en Lima el 6 de junio de 1970. Licenciada en Contabilidad y egresada de la Facultad de Administración por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de quince años de experiencia en finanzas, control de gestión y contabilidad en empresas multinacionales. Ha trabajado doce años en empresas del sector financiero. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de Finanzas y Administración en Diners Club Perú S.A.

Yessica Scarlet Orellana Chávez

Nació en Lima el 25 de junio de 1978. Ingeniera en Economía Agraria, egresada de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Ingeniera comercial, egresada de la Universidad de Tarapacá. Ha trabajado cinco años en el sector privado y cuenta con más de cuatro años de experiencia el sector público. Actualmente, se desempeña como profesional de la Dirección Ejecutiva del Instituto Tecnológico de la Producción.