

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**EL ROL ESTRATÉGICO DE LA TARJETA DE CRÉDITO EN EL  
MODELO DE NEGOCIO DE LAS FIRMAS CHILENAS EN EL  
SECTOR RETAIL PERUANO, PERIODO 2012-2016**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:**

**FONSECA UNTAMA, Giuliana Ximena**

**20095129**

**RAMIREZ ARMAS, María Cecilia**

**20102544**

**Asesorado por: Mgtr. Eduardo Nicolás Kieffer Begazo**

**Lima, 12 de diciembre de 2017**

La tesis

**EL ROL ESTRATEGICO DE LA TARJETA DE CRÉDITO EN EL MODELO DE  
NEGOCIO DE LAS FIRMAS CHILENAS EN EL SECTOR RETAIL PERUANO,  
PERIODO 2012-2016**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Daniel McBride Gonzalez

[Presidente de Jurado]

---

Mgtr. Eduardo Niccolás Kieffer Begazo

[Asesor]

---

Mgtr. Renato José Gandolfi Castagnola

[Tercer Jurado]

A mi compañera de tesis y gran amiga, Giuliana, por su paciencia. A mis padres por apoyarme desde que tomé la decisión de estudiar la carrera de Gestión y Alta Dirección en la PUCP. A todos aquellos que tengan curiosidad por conocer un poco más de este mundo *retail*.

**María Ramírez**

Dedico esta tesis a mis padres que me han apoyado en todo el trayecto de mi universidad. A los profesores que nos ayudaron en la estructuración de la tesis y a mi compañera de tesis que me acompañó en este largo y empedrado proyecto.

**Giuliana Fonseca**



Agradecemos a nuestro asesor, Eduardo Kieffer, por acogernos y guiarnos en esta aventura que la tesis significó para nosotras.



## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS .....	IV
LISTA DE TABLAS .....	VII
LISTA DE FIGURAS .....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO .....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1. Antecedentes .....	3
2. Problema y preguntas de investigación.....	5
3. Objetivos de investigación.....	6
3.1. Objetivo general .....	6
3.2. Objetivos específicos.....	6
4. Justificación y viabilidad .....	6
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y ANALÍTICO.....	8
1. Conceptos claves para la investigación.....	8
1.1. Las empresas transnacionales.....	8
1.2. El retail o la venta al detalle.....	10
1.3. La tarjeta de crédito .....	13
2. La gestión estratégica .....	13
2.1. La estrategia .....	14
2.2. El proceso estratégico .....	15
2.3. Niveles de estrategia.....	17
2.4. La diversificación .....	19
3. Marco de análisis.....	19
3.1. Análisis estructural de la industria y las 5F competitivas .....	19
3.2. Análisis FODA.....	22
3.3. Estrategias genéricas.....	22
4. Metodología .....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR RETAIL .....	26
1. Benchmarking de retails en Latinoamérica y el Perú .....	27
1.1. Retails en Chile .....	27
1.2. Retails en Argentina .....	27
1.3. Retails en Colombia.....	28
1.4. Retails en Perú.....	29

1.4.1. Historia.....	29
1.4.2. Evolución (2012-2016).....	34
2. Las firmas retail chilenas en el Perú.....	35
2.1. Grupo Falabella.....	41
2.1.1. Línea de supermercados.....	44
2.1.2. Línea departamental.....	45
2.1.3. Línea de mejoramiento del hogar.....	46
2.1.4. Línea bancaria: Banco Falabella.....	47
2.2. Grupo Ripley.....	48
2.2.1. Línea departamental.....	50
2.2.2. Línea bancaria: Banco Ripley.....	51
2.3. Grupo Cencosud.....	53
2.3.1. Línea de supermercados: Wong y Metro.....	55
2.3.2. Línea departamental: Paris.....	57
2.3.3. Línea bancaria: Banco Cencosud.....	58
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	61
1. Análisis del Grupo Falabella y la tarjeta CMR.....	61
2. Análisis del Grupo Ripley y la tarjeta Ripley.....	67
3. Análisis del Grupo Cencosud y la tarjeta Cencosud.....	75
4. Hallazgos.....	81
4.1. Hallazgos de la tarjeta CMR.....	81
4.2. Hallazgos de la tarjeta Ripley.....	84
4.3. Hallazgos de la tarjeta Cencosud.....	85
4.4. Hallazgos conjuntos.....	88
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXO A: Evolución del PBI.....	105
ANEXO B: Desagregado del PBI por sector.....	106
ANEXO C: Evolución por sector económico: minería, manufactura, comercio y servicios.....	107
ANEXO D: Ventas internas del sector comercio.....	108
ANEXO E: Distribución de la población por nivel socio-económico.....	109
ANEXO F: Crédito directo en el sistema financiero.....	110
ANEXO G: Tarjetas de crédito por tipo.....	112
ANEXO H: Tarjetas de crédito por entidad bancaria.....	112

ANEXO I: Ficha técnica de observación estructurada.....	114
ANEXO J: Guía de entrevistas.....	120
ANEXO K: Lista de consentimientos informados.....	121
ANEXO L: Estadísticas de la línea de supermercados de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016).....	129
ANEXO M: Estadísticas de la línea departamental de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016).....	130
ANEXO N: Estadísticas de la línea de mejoramiento del hogar de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016).....	131
ANEXO O: Estadísticas de la línea financiera de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016)...	132
ANEXO P: Estadísticas de la línea departamental de Ripley en el Perú (periodo 2012-2016).	133
ANEXO Q: Estadísticas de la línea financiera de Ripley en el Perú (periodo 2012-2016) .....	134
ANEXO R: Estadísticas de la línea de supermercados de Cencosud en el Perú (periodo 2012-2016).....	135
ANEXO S: Estadísticas de la línea departamental de Cencosud en el Perú (periodo 2012-2016).....	136
ANEXO T: Estadísticas de la línea financiera de Cencosud en el Perú (periodo 2012-2016)..	137
ANEXO U: Publicidad del Banco Ripley .....	138
ANEXO V: Publicidad de la Tarjeta Ripley .....	139
ANEXO W: Formato de solicitud de una tarjeta de crédito.....	141
ANEXO X: Publicidad de la Tarjeta Cencosud.....	142

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Segmentación de clientes Wong .....	56
Tabla 2: Segmentación de clientes Metro .....	57
Tabla 3: Análisis FODA del Banco Falabella Perú .....	62
Tabla 4: Características de las Tarjetas CMR.....	63
Tabla 5: Análisis FODA del Banco Ripley Perú .....	68
Tabla 6: Características de las Tarjetas Ripley .....	69
Tabla 7: Análisis FODA del Banco Cencosud Perú .....	75



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del sector comercio por sub sector .....	4
Figura 2: Matriz de la 5F competitivas según Porter .....	20
Figura 3: Diamante de Porter de los supermercados del sector retail peruano .....	37
Figura 4: Diamante de Porter de las tiendas por departamento del sector retail peruano .....	38
Figura 5: Diamante de Porter de las tiendas de mejoramiento del hogar del sector retail peruano .....	39
Figura 6: Diamante de Porter de la banca retail peruana.....	40
Figura 7: Organigrama de Ripley Corp.....	49
Figura 8: Objetivos empresariales del Banco Ripley Perú .....	52
Figura 9: Volumen de colocaciones de tarjetas CMR en millones de soles del periodo 2012-2016 .....	64
Figura 10: Ingresos financieros del Banco Falabella del periodo 2012-2016 .....	66
Figura 11: Distribución de los ingresos del Grupo Falabella por línea de negocio del periodo 2012-2016 .....	67
Figura 12: Proceso de colocación de Tarjetas Ripley a través de venta automática .....	71
Figura 13: Volumen de colocaciones de tarjetas Ripley en millones de soles del periodo 2012-2016 .....	71
Figura 14: Ingresos financieros del Banco Ripley del periodo 2012-2016 .....	73
Figura 15: Distribución de los ingresos del Grupo Ripley por línea de negocio del periodo 2012-2016 .....	74
Figura 16: Volumen de colocaciones de tarjetas Cencosud en millones de soles del periodo 2012-2016 .....	78
Figura 17: Ingresos Financieros del Banco Cencosud del periodo 2012-2016.....	80
Figura 18: Distribución de los ingresos del Grupo Cencosud por línea de negocio del periodo 2012-2016.....	81
Figura 19: Ciclo de actividades con la tarjeta CMR dentro del modelo de negocio de Falabella. ....	83

Figura 20: Ciclo actividades con la tarjeta de crédito dentro del modelo de negocio de las firmas retail Falabella, Ripley y Cencosud .....88



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis es una investigación exploratoria-descriptiva centrada en el entendimiento del rol de la tarjeta de crédito dentro del modelo de negocio de las corporaciones chilenas en el sector *retail* peruano durante el periodo 2012-2016. El objetivo general de la tesis radica en comprender el rol estratégico de la tarjeta de crédito en el modelo de negocio de las firmas chilenas en el sector *retail* peruano entre los años 2012 y 2016. Para su cumplimiento, se siguió una metodología mixta, con mayor énfasis en el enfoque cualitativo que cuantitativo.

El primer capítulo se concentra en mostrar los antecedentes y la problemática en la que está inmersa la investigación. El segundo capítulo aborda los conceptos y las herramientas que se utilizaron para el desarrollo y un mejor entendimiento de la presente tesis, es decir, el marco conceptual y analítico. Asimismo, también expone el diseño metodológico que se ha tomado en consideración. En el tercer capítulo se hace una presentación del sector *retail* (historia, evolución y los actores que lo componen actualmente) para luego tener un acercamiento a las firmas chilenas Falabella, Ripley y Cencosud, como sujetos de estudio de la presente tesis.

En el cuarto capítulo se presentó la tarjeta de crédito de cada una de las firmas *retail* chilenas y se analizó el papel que cada una juega como parte de la estrategia corporativa de estas. En este sentido, se analizó, de cada una de ellas, el proceso de colocación de tarjetas de crédito y los factores que evidencian el rol que cumplen en la organización, además, de los respectivos hallazgos. Esta fase se pudo dar gracias a una previa sistematización de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a una muestra de seis especialistas y de las observaciones en los establecimientos *retail* de las tres firmas ubicados en los centros comerciales Jockey Plaza, Plaza San Miguel y Plaza Lima Sur, en el óvalo Gutiérrez de Miraflores y en las avenidas Pershing y La Marina del distrito de Magdalena y San Miguel respectivamente.

Finalmente, la investigación confirmó la hipótesis planteada al concluir que la tarjeta de crédito de cada una de las firmas chilenas es una herramienta estratégica como parte de su modelo de negocio en el sector *retail* peruano. Ello se sustentó en los tres roles hallados - modalidad de financiamiento, base de datos y medio de fidelización – presentes a nivel corporativo, pero cuya aplicación varía a nivel de línea de negocio.

## INTRODUCCIÓN

En el sistema financiero de los países emergentes, los clientes observan cada vez en mayor grado a los bancos como si fueran sus socios estratégicos naturales que les ayudan a llevar un mejor estilo de vida. De esa manera, “es evidente la importancia que ha tomado el crédito de consumo, debido al crecimiento de la clase media” (Medina, 2011, parr. 1). El consumidor peruano cliente del *retail* se caracteriza por ser racional, atractivo a promociones, buscar proximidad y conveniencia, preferir *retailers* que cuenten con programas de fidelización y posee inclinación a la adopción temprana de nuevos productos (Banco Continental, 2016). Además, gracias a un crecimiento económico sostenido y perspectivas económicas positivas han hecho que estos consumidores, que no solían endeudarse para consumir, consideren hacerlo.

En este contexto, y dado el perfil del consumidor antes descrito, las principales corporaciones del sector *retail* (Falabella, Ripley y Cencosud) vieron las condiciones propicias para incursionar en el negocio financiero. Inicialmente a través de financieras y, posteriormente, a través de un banco. Por medio de esta entidad se encargarían de gestionar y ofrecer una tarjeta de crédito acorde al perfil antes mencionado de sus clientes del sector *retail*. Si bien la tarjeta se creó para satisfacer las necesidades de los consumidores, las corporaciones buscaron alinear el producto a la misión y visión que tienen como grupo. Previo al análisis de la tarjeta de crédito como objeto de estudio se expondrá el contexto en el cual operan los sujetos de estudio en esta tesis (Falabella, Ripley y Cencosud). Ello con el fin de entender su historia, evolución y sus negocios en el sector *retail* peruano.

En este sentido, la presente tesis buscará comprender el rol estratégico de la tarjeta de crédito dentro del modelo de negocio de las firmas chilenas en el sector *retail* peruano entre los años 2012 y 2016. Para ello, se ha trabajado una estructura de cuatro capítulos. En el primer capítulo se exponen los antecedentes, el problema y la pregunta de investigación; así como, sus objetivos, alcance y relevancia para la gestión.

El segundo capítulo detalla el marco conceptual y analítico. En este, se definen los conceptos claves, herramientas y la metodología empleada. Respecto a este último punto, la presente tesis es una investigación de alcance exploratorio-descriptivo de metodología mixta. Esta consistió en el análisis de data cuantitativa (estadística-histórica) y cualitativa (fuentes primarias, entrevistas semi-estructuradas a siete profesionales - dos académicos y cinco con experiencia en el rubro y en las firmas sujeto de estudio - y observaciones en los establecimientos).

El capítulo tres inicia con una presentación del sector *retail* a nivel de Latinoamérica para luego enfocarse en el peruano, del cual se expone su historia, evolución en los últimos cinco años

y sus participantes. Posteriormente, se profundiza en las firmas *retail* chilenas que operan en el país (Falabella, Ripley y Cencosud). En este último subcapítulo se detallarán las líneas que cada una de las empresas anteriores maneja. Esto se hizo en base a la sistematización de las fuentes bibliográficas y data estadística consultada.

Por último, el capítulo cuatro se enfoca en desarrollar el análisis y presentar los hallazgos del objeto de estudio de la tesis. Para ello, tiene como objetivo explicar el funcionamiento y rol de la tarjeta de crédito dentro del modelo de negocio de Falabella, Ripley y Cencosud. Los subcapítulos de análisis consisten en describir la tarjeta de crédito propia de cada firma (características y beneficios) para luego comprender el proceso que la vincula con las líneas de negocio *retail* del grupo, así como sus funciones. En el subcapítulo de hallazgos se analizan y comentan los roles descubiertos de las tarjetas CMR, Ripley y Cencosud en línea con la misión, visión y estrategia corporativa de cada una. El desarrollo de este capítulo se dio gracias a las entrevistas realizadas y las observaciones en las tiendas de las líneas de negocio de cada una de las firmas chilenas (supermercados, tiendas departamentales y tiendas de mejoramiento del hogar).

Finalmente, de la información canalizada en el capítulo cuatro se desprende la conclusión de que las tarjetas de crédito de las firmas chilenas en el sector *retail* peruano cumplen tres roles que se alinean con la estrategia corporativa de sus modelos de negocio. Estos son el de fuente de financiamiento, base de datos y medio de fidelización. No obstante, a nivel de línea de negocio, la atribución de estos tres roles varía.

# CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Antecedentes

El Perú es un país donde la economía, al menos en los últimos cinco años, ha sido impulsada por cuatro sectores económicos: servicios, minería, manufactura y comercio. Estos aportan al Producto Bruto Interno [PBI] definido por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], de la siguiente manera:

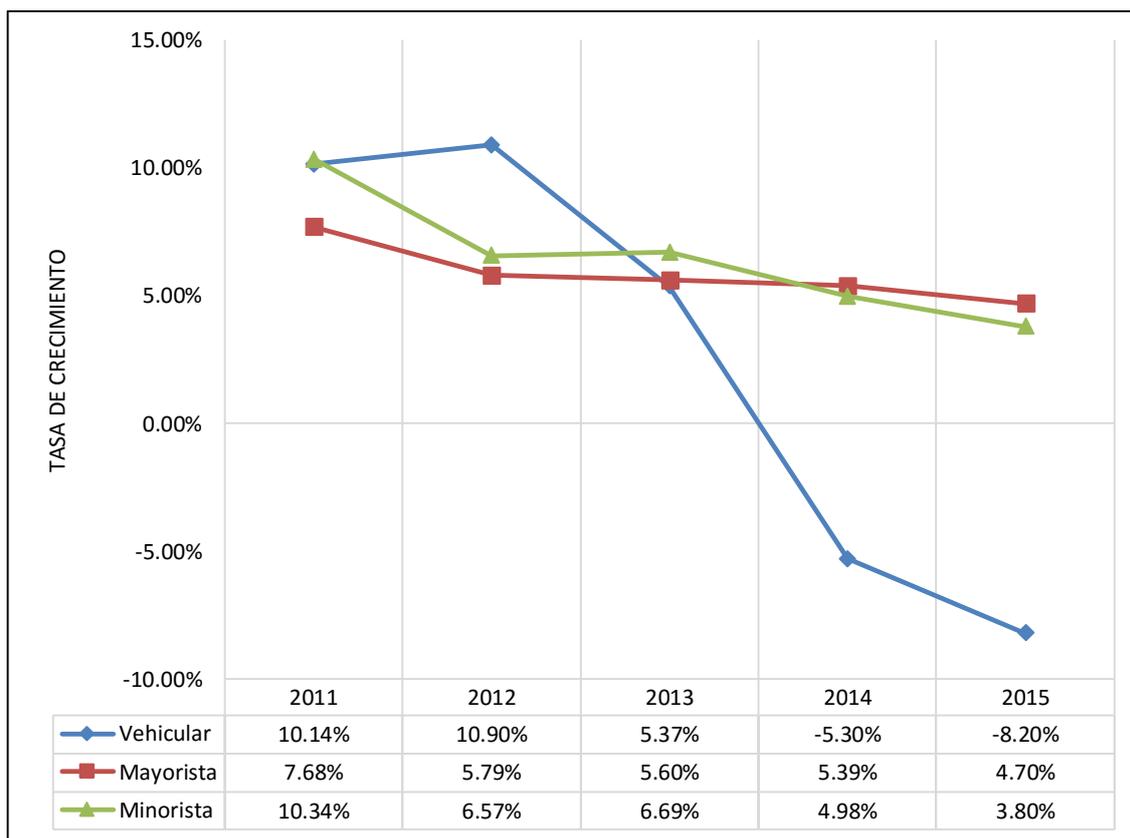
El PBI es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital (<https://www.mef.gob.pe>).

En otras palabras, el PBI es un indicador del estado en que se encuentra la economía, la que depende, a su vez, del movimiento de los mercados y los sectores económicos. Así, con base en el PBI, el país registró un panorama de crecimiento en los últimos cinco años a pesar de las variaciones presentadas en los últimos años en el ritmo de este crecimiento (ver Anexo A). En este periodo, a pesar de la situación económica mundial y local, el comercio logró mantener su cuarta posición como sector que más aporta a la economía (ver Anexo B) y con una tasa de crecimiento relativamente constante (ver Anexo C).

Ello se debe a que la economía peruana se mueve principalmente por la demanda interna de bienes y servicios, de los cuales, la población considera primordial aquellos que conforman la canasta básica del hogar y para lo cual destina más del 40% de sus ingresos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013). Por tanto, “mientras la demanda interna siga siendo el motor de crecimiento de la economía peruana, el performance de la actividad comercial en el Perú continuará siendo muy positiva” (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP], 2013, p. 1).

La actividad comercial es aquella que se desarrolla en el sector de su mismo nombre y que, a su vez, se divide en tres subsectores: vehicular, mayorista y minorista. Este último subsector ha tenido el mejor promedio (6.48%) de crecimiento en los últimos cinco años a pesar de presentar una menor tasa en los últimos dos.

**Figura 1: Evolución del sector comercio por sub sector**



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

Al sector minorista también se le conoce como *retail*, definido, según Guerrero, de la siguiente manera:

*Retail* es un término inglés usado para definir la venta de productos —al por menor o al detalle— de persona a persona. Este canal de venta al detalle engloba un amplio sector de negocios que va desde supermercados, hipermercados, cadena de farmacias, tiendas de marca, cadena de tiendas de conveniencia y restaurantes, hasta sucursales bancarias (Guerrero, 2012, p. 190).

Como Guerrero menciona, el *retail* comprende una variedad de negocios, donde hay un ofertante y un adquiriente que es el cliente o consumidor final de un bien específico. En los últimos cinco años, según registros del Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015), las ventas de este sector han sido lideradas por las tiendas por departamento y supermercados con más del 50% de participación. Asimismo, si se realiza el análisis por línea de producto, se podrá observar que las de mayor participación en las ventas a nivel nacional al cierre del 2015 fueron la de alimentos (28.10%) seguida de la de prendas de vestir y calzado (22.4%). Dentro de estas, las firmas que sobresalen son aquellas de procedencia chilena: Falabella, Ripley y Cencosud. Así,

dentro de la línea de alimentos, los *retailers* que resaltan son Metro, Wong y Tottus, mientras que, para la de prendas de vestir lo son Saga Falabella y Ripley (ver Anexo D).

A la par, durante este mismo lapso de tiempo, según FocusEconomics (2016), el Perú en comparación con sus pares de la región como México y Brasil ha presentado un mayor dinamismo en el sector *retail* lo cual ha sido en parte posible gracias al incremento de la clase media emergente, es decir, el nivel socio económico [NSE] C (Equilibrium, 2015) y los menores niveles de pobreza monetaria evidenciados desde el 2012 (Ver anexo E), que se pueden traducir en un mayor poder adquisitivo y acceso al crédito por parte de la población. Hoy en día el país ya se ubica en una fase máxima de expansión o *peaking stage*, en la que los consumidores buscan formatos más ordenados y mayor exposición a marcas internacionales, el desarrollo nuevos mercados en distritos emergentes y un mayor acceso a los bienes raíces (AT Kearney, 2016). Asimismo, las personas cuentan con un sueldo [más estable] que les permite consumir una cantidad determinada de bienes, pero a la vez aprovechar su capacidad de pago para efectuar consumos en el presente en lugar de ahorrar para consumir a futuro. Es así como surge el crédito de consumo. En lugar de que se ahorre para consumir más adelante, este te permite consumir ahora, pagando lo que se hubiera tenido que ahorrar más un adicional [que en este caso son los intereses], tal como lo señala Juan Bertolotto (comunicación personal, 19 de abril, 2017).

## 2. Problema y preguntas de investigación

En la medida en que el Perú comenzó a crecer de manera sostenida, generar más empleo y dar a la población un mayor poder adquisitivo, también surgió la necesidad de un mayor acceso al crédito para sus consumos. Este crédito era dado, previo a la llegada de las firmas Falabella, Ripley y Cencosud, por los bancos comerciales y por algunos *retailers* existentes. Cabe resaltar que, si bien éstas llegan al país como empresas comerciales, es desde el sector *retail* que ven la oportunidad de abrirse campo al negocio financiero para atender la necesidad de financiamiento de la población y especializarse en la banca de consumo o banca *retail*. Asimismo, ven la oportunidad de integrar sus distintas líneas de negocio a través de un brazo financiero y con ello generar sinergias.

La banca *retail* es parte de un modelo de negocio mucho más amplio que tiene como giro de negocio el financiamiento del consumo de personas naturales. Este modelo fue desarrollado en Latinoamérica y continúa evolucionando hasta la fecha. El financiamiento dado para el consumo era otorgado, inicialmente, por los grandes bancos comerciales, más a partir de la década de 1990, con la llegada de las firmas *retail* chilenas, esto cambió. Estos hechos pueden llevar a una persona a aprovechar su capacidad de pago para efectuar consumos en el presente en lugar

de ahorrar para consumir a futuro. Estadísticamente, el crédito destinado al consumo es el segundo más importante en términos de volumen - luego del dirigido a empresas - y se ha incrementado considerablemente entre los años 2012 y 2016 a un promedio anual de 12.41% respectivamente (ver Anexo F). Es posible afirmar que la modalidad por excelencia para acceder a él hasta el día de hoy es a través de una tarjeta de crédito, ya que no menos del 97% de las que se encuentran en circulación en el sistema financiero son usadas para este fin (ver Anexo G). Asimismo, si dentro de esta modalidad se hace un análisis por entidad bancaria, al cierre del 2016, más del 50% de las tarjetas de crédito provenían de aquellas vinculadas a las firmas trasnacionales *retail* chilenas asentadas en el país; es decir, Falabella, Ripley y Cencosud, y donde el Banco Falabella ha ocupado en los últimos cinco años la primera posición en cuanto a participación respecto a todos los bancos del sistema financiero (ver Anexo H).

El ingreso de estas firmas trasnacionales chilenas al sistema financiero es un fenómeno que, como se ha podido observar, se ha acentuado a partir del 2012 a través del otorgamiento de créditos de consumo con tarjeta. Ante este fenómeno, desde un enfoque comercial, surge la pregunta de cómo funciona el modelo de negocio de las firmas chilenas en el sector *retail* peruano y cuál es el rol de sus tarjetas de crédito dentro de este.

### **3. Objetivos de investigación**

#### **3.1. Objetivo general**

- Comprender el rol estratégico de la tarjeta de crédito dentro del modelo de negocio de las firmas chilenas en el sector *retail* peruano entre los años 2012 y 2016.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Describir el sector *retail* peruano y su evolución para el periodo de estudio.
- Recoger y sistematizar la información pertinente que ayude a entender el modelo de negocio de las firmas chilenas en el sector *retail* peruano.
- Explicar el funcionamiento de la tarjeta de crédito en el sector *retail* peruano entre los años 2012 y 2016.

### **4. Justificación y viabilidad**

El país ha experimentado una serie de fenómenos demográficos y económicos desde la década de los noventa evidenciados en el incremento de la clase media-baja, y una economía más estable que va de la mano con mayores oportunidades laborales y, por ende, mayores ingresos

para la clase media y emergente. Esto ha generado una movilidad social; es decir, la población que pertenecía a los NSE C y D ha logrado escalar en la pirámide social y se muestra más dispuesta a consumir y acceder a un financiamiento para este fin. Gracias a esta demanda, el sector *retail* ha mostrado un mayor dinamismo en los últimos años, no solo en la venta al menudeo sino también en la penetración en el negocio financiero. Aun así, la bancarización en el país está en etapa inicial y, en comparación con otros países de la región, se tiene el nivel más bajo. En este contexto, las firmas chilenas importaron el siguiente modelo de negocio: líneas diversificadas y un brazo financiero para promover el consumo de sus clientes.

Dadas estas razones, la presente investigación adquiere relevancia para la gestión, ya que vislumbra cómo las firmas *retail* chilenas aprovecharon las oportunidades del entorno para potenciar sus estrategias corporativas a través de la oferta de sus propias tarjetas de crédito - gestionadas por sus brazos financieros – con el fin de crear valor en todas sus líneas de negocio.

En cuanto a su viabilidad, la investigación es factible ya que, dada su naturaleza, las fuentes requeridas son de dominio público y, por tanto, pueden ser analizadas. Además, la muestra de expertos considera académicos o especialistas en el tema con experiencia previa en el sector, por lo que nos pueden brindar un mayor alcance al proporcionado por los datos y demás fuentes. Por último, se cuenta con los recursos económicos y de tiempo para poder llevarla a cabo de manera efectiva.

## CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y ANALÍTICO

### 1. Conceptos claves para la investigación

En el presente capítulo se definirán los conceptos claves y se plasmarán las herramientas que se desarrollarán para un mejor entendimiento de la presente tesis.

#### 1.1. Las empresas transnacionales

Hoy en día, el mundo gira en torno a una tendencia o fenómeno central.

[Este] es el avance de la llamada ‘globalización’, expresada en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología, y en la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales y la paralela creciente ‘transnacionalización’ de los agentes económicos (Chudnovsky, Kosacoff & López, 1999, p. 13).

Esta globalización ha abierto la puerta de muchos mercados permitiendo que empresas con un país de origen diferente, con el objetivo de buscar otros mercados, pueda invertir directamente en otro país. Se entiende por inversión extranjera directa [IED] cuando un inversor radicado en un país (el país de origen), con la intención de administrar ese activo, adquiere un bien en otro país (el país receptor) (Organización Mundial del Comercio [OMC], 1996). Esto no es inusual.

“De la misma que ocurre en los países industrializados, el método más frecuente usado por las empresas transnacionales [ET] para ingresar o expandirse en los países latinoamericanos ha sido la adquisición de firmas ya instaladas; lo cual, sumado a la privatización de empresas públicas, ha modificado la composición de la cúpula empresarial en los países receptores” (Chudnovsky et al., 1999, p. 7).

Según Chudnovsky, Kosacoff y López, las ET son uno de los agentes clave de la globalización, pues, no existe un “consenso sobre cuando una firma se convierte, en su proceso de internacionalización, en una ET” (Chudnovsky et al., 1999, p. 13). De acuerdo a Vertovec “en la literatura anglosajona, el transnacionalismo se refiere a los múltiples vínculos e interacciones que conectan a las personas o instituciones más allá de las fronteras de los estados-nación” (2004 citado en Solé, Parella & Cavalcanti 2007, p. 17). Una definición más amplia de las ET es la presentada por Caves (1996) y Dunning (1993) que sostienen que cualquier firma que controle establecimientos productivos al menos en dos países es una empresa transnacional. Sin embargo, existen corrientes un poco más estrictas. Según Jenkins (1986 citado en Chudnovsky et al. 1999) en los años ochenta el *Harvard Business School’s Multinational Enterprise Project* consideraba

que las firmas debían tener subsidiarias en seis o más países para calificar como ET. Tratándose de firmas que se han abierto a otros mercados dentro del mismo continente se tomará una definición menos estricta como es la de Caves (1996).

Según Dunning (1994 citado en Chudnovsky et al. 1999) son dos las fuerzas que están detrás de la expansión de los flujos de IED en los últimos años. Primero, desde la perspectiva de las firmas, se trata de la presión que introduce la competencia para innovar continuamente, con el objetivo de introducir nuevos productos, mejorar la calidad y/o reducir el precio de los bienes y servicios existentes. Segundo, según Mytelka (1996 citado en Chudnovsky et al. 1999) los gobiernos se disputan la atracción de los flujos de la IED, en contraste con lo que ocurría en los años sesenta y setenta, lo que se ve claramente en el otorgamiento de incentivos para las inversiones de estas últimas. Por ello, “la vía principal a través de la cual las ET expanden sus actividades es a través de la llamada inversión extranjera directa” (Chudnovsky et al., 1999, p. 14). Además, la mayor parte de estos flujos de IED es emitida y recibida por países desarrollados [PD]. No obstante, “los países en desarrollo [PED] no solo han recibido crecientes flujos de IED [...] sino que siguen una tendencia que se inició en los años sesenta, han venido incrementando su papel como emisores de IED” (Chudnovsky et al., 1999, p. 14).

Las ET han buscado llevar sus modelos de negocio fuera de las fronteras de donde tuvieron origen y adaptarlos a nuevos mercados. Esta no es la excepción en el sector *retail*, en donde también hay firmas que han internacionalizado las operaciones de sus tiendas o líneas de negocio. A esto se le conoce con el nombre de *cross-border retailing* o comercio minorista transfronterizo (Zentes, Morshett & Schramm-Klein, 2012). El *cross-border retailing* se ha acelerado dramáticamente durante las dos últimas décadas, aunque, por supuesto, comenzó mucho antes (Howard 2004 citado en Zentes et al. 2012). Sin embargo, esto aún se mantiene como una actividad limitada para la mayoría de *retailers*. De acuerdo a Zentes et al. (2012), el mayor dilema para el comercio minorista internacional es la estandarización vs. adaptación. Algunos productos son globales y pueden ser vendidos sin ninguna adaptación. Esto se entiende como estandarización. No obstante, algunos productos necesitan algunos cambios en el producto o en la promoción estratégica para encajar en el nuevo mercado. A esto se refiere con adaptación. Por ello, según Zentes et al. (2012), existen cuatro opciones básicas con respecto a estandarización y adaptación: orientación al mercado doméstico, orientación global, orientación multinacional y orientación *glocal*.

A partir de lo señalado por Zentes et al. (2012), primero, la orientación al mercado doméstico se refiere a que el concepto de venta al por menor se transfiere a otros países. Este enfoque conlleva a un programa unificado de tipo etnocéntrico (transferencia). Segundo, la

orientación global en el comercio minorista internacional no se adapta a las diferencias en los mercados locales. Esta clase de estandarización se caracteriza por centrarse en mercados similares en todo el mundo y beneficiarse de las economías de escala. Con el enfoque del mercado doméstico, la compañía busca mercados homogéneos a nivel mundial, que son la base para desarrollar una estrategia o concepto de venta minorista. Asimismo, este enfoque puede ser descrito como diametralmente opuesto a una orientación multinacional que se caracteriza por adaptaciones sustanciales o diversos formatos conceptos que operan en mercados heterogéneos (Zentes et al., 2012). La orientación *glocal* (del inglés “think global, act local” piensa global, actúa local) busca la ventaja de ambas: adaptación moderada a mercados heterogéneos (Zentes et al., 2012). La compañía de *retail* trata de juntar la economía de escala (eficiencia) y la concentración en los mercados de los países (eficacia). Estos cuatro tipos básicos de venta al por menor internacional determinan en gran medida las decisiones en cuanto a la selección del mercado y el momento, el modo de entrada o el modo de operaciones en el extranjero y el concepto de marketing en sí mismo.

## 1.2. El *retail* o la venta al detalle

En el presente sub capítulo se definirá el concepto de *retail* bajo una óptica de las empresas multinacionales, para lo cual previamente es necesario ver las diversas definiciones que se le ha dado a esta palabra; así como, las diferentes clasificaciones de los mismos.

Según Berman y Evans (1998 citado en Caicedo & Trujillo 2006) el *retail* consiste en las actividades de negocio envueltas en la venta de bienes y servicios al consumidor para su uso personal, de su familia o su hogar. Es la etapa final del proceso de distribución. Además, “*retail* es un término inglés usado para definir la venta de productos - al por menor o al detalle - de persona a persona” (Guerrero, 2012, p. 190). Según Kerin, Hartley y Rudelius (2014), un detallista o minorista es todo aquel intermediario que vende a los consumidores donde el intermediario se define como “toda persona o entidad que media entre el fabricante y los mercados de usuarios finales” (Kerin et al., 2014, p. 392).

La venta al detalle incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios. [...] [Por ello,] cualquier organización que vende a los consumidores finales [...] realiza ventas al detalle. No importa cómo se vendan los bienes o servicios ni dónde se venden (Kotler, 2001, p. 520).

“Un detallista [*retailer*] o una tienda que vende al detalle es cualquier empresa de negocio cuyo volumen de ventas provienen en primer término de la venta al detalle” (Kotler, 2001, p.

520). “Hoy en día el *retail* [...] también enmarca la venta de mercancías por catálogo e inclusive a las ventas por internet” (Guerrero, 2012, p. 190). En base a las definiciones presentadas se puede afirmar que el *retail* es la venta de bienes y servicios al consumidor final para uso personal, de su familia o de hogar; y el ente o empresa que realiza esta actividad se le conoce con el nombre de *retailer*.

Existen distintas maneras de clasificar un detallista. Kerin et al. (2014) proponen que los establecimientos minoristas pueden clasificarse de tres maneras: por la forma de propiedad, el nivel de servicio y por línea de mercancía. La primera se refiere a su constitución; es decir, individual, sistema contractual y cadena corporativa. Si bien la individual es la “forma más común de propiedad en los negocios detallistas [...] que pertenecen a un solo individuo” (Kerin et al., 2014, p. 420), de esta primera clasificación, el sujeto de estudio de la tesis se ajusta a la de cadena corporativa. Según Kerin et al. (2014), esta hace referencia cuando una sola empresa es dueña de varios establecimientos por lo que suele centralizar la toma de decisiones y de las compras. Además, estas cadenas corporativas tienen la ventaja de poder negociar mejores condiciones con los proveedores; es decir, pueden acceder a descuentos por volumen o servicios adicionales brindados. Este último punto le da una fortaleza competitiva que tiene efectos en los resultados de la empresa matriz y es percibida, a su vez, por los clientes (Kerin et al., 2014).

A nivel de servicio existen tres niveles según Kerin et al. (2014): autoservicio, servicios limitados y servicios completos. Adicionalmente, Kotler (2001) distingue un nivel al que denomina autoselección. Las firmas transnacionales como Falabella, Ripley y Cencosud brindan un servicio completo. Ello se debe a que es una “categoría que abarca muchas tiendas especializadas y departamentales, brindan abundantes servicios a sus clientes [...] dependen de un mejor servicio para vender bienes más distintivos, con margen más alto” (Kerin et al., 2014, p. 423). Asimismo, “hay vendedores dispuestos a ayudar en cada una de las fases del proceso de localizar-comprar-seleccionar. Esta forma de venta a detalle suele ser muy costosa y generalmente tiene como clientes a personas que les gusta ser atendidos” (Kotler, 2001, p. 520).

Según la tercera clasificación, los establecimientos detallistas también varían en sus líneas de mercancías, respecto de lo cual la distribución clave es la anchura y profundidad de artículos ofrecidos a los clientes. La profundidad de la línea de productos consiste en la variedad de surtido de cada artículo en la tienda. La anchura de la línea de productos es la diversidad de artículos de una misma categoría con que cuenta el establecimiento, como electrodomésticos y libros (Kerin et al., 2014, p. 424). En este caso, las firmas que conforman el sujeto de estudio de la tesis presentan una profundidad y anchura similar.

Tomando en cuenta que “el comercio minorista está relacionado con el conjunto de actividades que son necesarias para vender los productos al consumidor final, las operaciones que se realizan, se pueden clasificar en venta dentro de local comercial y venta fuera del local comercial” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 248). Así pues, en la presente investigación tomará en consideración únicamente la venta dentro de un local comercial.

Ahora bien, Kotler (2001) distingue otra manera de clasificar los tipos de *retailer*: tienda de especialidad, tienda departamental, supermercado, supertiendas y sala de exhibición por catálogo. Según Mayorga y Araujo (1997), para el caso peruano, existen los siguientes establecimientos adicionales a los mencionados: cadenas comerciales, puestos de mercado, centros comerciales, hipermercado comercial o *Mall*. Con respecto a las tiendas de especialidad, Mayorga y Araujo (1997) los definen como establecimientos en el comercio de determinados productos o líneas de productos. Según Kotler (2001), las tiendas de especialidad poseen pocas líneas de producto, pero estos suelen presentarse en una gran variedad, por lo que “en este grupo suelen estar tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, librerías, mueblerías y florerías” (Kotler, 2001, p. 521). Asimismo, según Mayorga y Araujo (1997), como resultado del desarrollo de las tiendas de especialidad surgen las cadenas comerciales, que llegan a convertirse en cadenas de tiendas donde el o los propietarios tienen varios locales en distintos puntos geográficos. Esta última definición es la que se ajusta más a Falabella, Ripley y Cencosud, como *retailers*.

Sobre los centros comerciales, estos son locales que concentran a varios comerciantes que ofrecen una diversidad de productos. En estos establecimientos “se pueden encontrar boutiques de ropa, zapaterías jugueterías [...], entre otros” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 250). Otro tipo de *retailer* importante, según Kotler (2001) es la supertienda, estas son grandes establecimientos con un área promedio de 10,668 metros cuadrados y buscan satisfacer todas las necesidades del consumidor. En el caso peruano, la definición de Kotler (2001) de supertienda se acerca a la de un hipermercado que según Mayorga y Araujo (1997), a diferencia de un supermercado, se caracteriza por tener mayores dimensiones, lo que le da características operativas particulares, pues buscan completar su oferta de productos con otros servicios como restaurantes, servicios bancarios, juegos recreativos, entre otros.

También vale la pena resaltar los siguientes tipos de *retailer*: las tiendas departamentales, supermercados y los hipermercados comerciales o *Mall*. Las tiendas departamentales poseen “varias líneas de producto y cada una se opera como un departamento individual” (Kotler, 2001, p. 521). Mientras que, los supermercados “poseen operaciones relativamente grandes de bajo costo, bajo margen y alto volumen, y autoservicio. Están diseñados para suplir necesidades que puede tener un hogar como comestibles, productos para lavar y productos para mantenimiento

doméstico” (Kotler, 2001, p. 521). Por otro lado, un hipermercado comercial o *Mall*, “a diferencia de un centro comercial, [...] se caracteriza por tener mayores dimensiones, lo que le da características especiales” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 248). Según Mayorga y Araujo (1997), los Mall suelen ubicarse a las afueras de los centros poblados y en su interior suelen encontrarse tiendas de especialidad, tiendas por departamento, supermercados, entre otros.

Según Rolando Arellano (2010), las empresas comercializadoras aportan cuatro beneficios principales para los consumidores: lugar, variedad, tiempo y forma. En el primero, el lugar, el consumidor se beneficia porque el comercializador almacena en un solo espacio lo considerado necesario por el comprador. En el segundo, la variedad, permite que los consumidores realicen una comparación inmediata de precio, calidad, estilo y otros factores. El tercer beneficio, el tiempo, si no existieran los intermediarios cada persona tendría la necesidad de guardar inventarios de productos críticos. El cuarto beneficio, la forma, los comercializadores pueden modificar el producto sin que este signifique una transformación sustancial; por ejemplo, la venta unitaria de productos que son fabricados en cajas.

### **1.3. La tarjeta de crédito**

Como objeto de estudio de la tesis, se ve también necesario aclarar el concepto de tarjeta de crédito. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), según su reglamento, la define de la siguiente manera:

La tarjeta de crédito es un instrumento que permite, de acuerdo con lo pactado entre la empresa emisora y el titular, realizar operaciones con cargo a una línea de crédito revolvente, otorgada por la empresa emisora a favor del titular. Con esta tarjeta, el usuario puede adquirir bienes o servicios en los establecimientos afiliados que los proveen, pagar obligaciones o, de así permitirlo la empresa emisora y no mediar renuncia expresa por parte del titular, hacer uso del servicio de disposición de efectivo u otros servicios asociados, dentro de los límites y condiciones pactados; obligándose a su vez, a pagar el importe de los bienes y servicios adquiridos, obligaciones pagadas, y demás cargos, conforme a lo establecido en el respectivo contrato (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2013a, p. 3).

A diferencia de una tarjeta de débito, la tarjeta de crédito carga los gastos del usuario a su línea de crédito, mientras que la primera lo hace directamente a la cuenta bancaria asociada a la tarjeta (Caldwell, 2017).

## **2. La gestión estratégica**

A fin de realizar un análisis descriptivo sobre el modelo de negocio de las grandes corporaciones *retail* que poseen una entidad financiera (banco-*retail*), se definirán distintos conceptos, entre ellos la estrategia y la diversificación. Después, se presentarán distintas definiciones del concepto de estrategia y sus elementos básicos. Luego, se procederá a presentar las distintas teorías sobre cómo se elabora un análisis estructural de la industria y de los competidores. Finalmente, se mostrarán las distintas herramientas utilizadas para la formulación de estrategias de acuerdo al tamaño y rubro de la empresa.

## 2.1. La estrategia

Según el Boston Consulting Group (2006), el término estrategia es uno de los más usados y abusados en el mundo, debido a que cuenta con una estrategia para todas las áreas: logística, recursos humanos comunicaciones, etc. El abuso de este término ha causado que muchas veces sea confundido con la eficiencia operativa. Cabe resaltar que tanto la eficiencia operativa como la estrategia son necesarios para lograr un desenvolvimiento sobresaliente que ante todo es el principal objetivo de cualquier emprendimiento, pero trabajan de manera distinta (Porter, 1996). Así, Mayorga y Araujo (1997) afirman que estrategia se define como la forma que la empresa busca cumplir la misión que se ha trazado y sus objetivos. También, según Karölf (s. f. citado en Chávez s. f.), el propósito de la estrategia es el alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa. En cambio, Bruce Henderson (1980 citado en Boston Consulting Group 2006) capturó el término estrategia de una manera clásica: todos los competidores que persisten en el tiempo deben mantener una única ventaja a través de la diferenciación sobre los demás competidores. Además, la estrategia, por definición, implica el compromiso y la dedicación de toda la firma. La gestión de esa diferenciación es la esencia de la estrategia de un negocio a largo plazo (Henderson 1980 citado en Boston Consulting Group 2006). De manera similar, para Porter (1996), la estrategia es la creación de una valiosa y única posición que envuelve un grupo diferente de actividades; asimismo, si existiera una única posición ideal, no habría necesidad alguna de una estrategia. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir desarrollar las actividades de una manera diferente o desarrollar diferentes actividades que los rivales (Porter, 1996). Para términos de la tesis se ha optado por combinar estas definiciones de la siguiente manera: La estrategia es una posición que involucra una serie de actividades y el compromiso de toda la organización con la finalidad de cumplir la misión trazada, visión y sus objetivos.

Por otro lado, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia (Porter, 2003). Trata de elegir deliberadamente un grupo o paquete de actividades para entregar un único producto o

servicio (Porter, 1996). Según Henderson (1980 citado en Boston Consulting Group 2006), los elementos básicos de la competencia estratégica son los siguientes:

- La habilidad de entender la interacción competitiva clientes, dinero, recursos y personas.
- La capacidad de utilizar este conocimiento para predecir las consecuencias de una determinada intervención dada en el sistema y cómo esta intervención dará lugar a nuevos patrones de equilibrio dinámico estable.
- La disponibilidad de recursos no comprometidos que puede ser dedicado a diferentes usos y propósitos en la presente a pesar de que la dedicación es permanente y se aplaza los beneficios.
- La habilidad de predecir el riesgo y el retorno con suficiente precisión y confianza para justificar la realización de tales recursos.
- La voluntad de actuar deliberadamente para cumplir el compromiso.

## 2.2. El proceso estratégico

Para que una empresa desarrolle una estrategia efectiva debe conocer a sus *stakeholders* a quienes Robert N. Freeman (1984 citado en Stacy 2013) los define como un grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el éxito de las organizaciones. Anteriormente, las empresas pensaban únicamente en satisfacer las necesidades de los accionistas o a los propietarios privados de la empresa. Sin embargo, la teoría de Freeman resaltó el hecho de que las partes afectadas por la organización eran más numerosas que los accionistas. Este autor llamó a estos partidos como *stakeholders* o partes interesadas, y los describió como personas que querían que la organización tuviera éxito, aunque cada uno deseaba ese éxito por diferentes razones (Stacy, 2013). La teoría de los *stakeholders* establece que las organizaciones son colecciones de varias partes diferentes, cada una con sus propias metas y objetivos. Si bien los objetivos de algunas partes pueden estar en competencia con los demás, cada parte tiene interés en que la organización tenga éxito (Stacy, 2013). La clave del éxito de la organización depende de reunir estos dispares objetivos y partes para crear el máximo beneficio para todos los involucrados (Stacy, 2013).

De acuerdo a Mayorga y Araujo (1997) una empresa establece una estrategia como consecuencia del desarrollo de un proceso conformado por los siguientes pasos: el análisis Ford, la definición de la misión de la empresa, el establecimiento de objetivos, el planteamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias y la selección de la estrategia que se seguirá. Para efectos de la presente investigación, conocer este proceso a grandes rasgos ayuda a

entender la estrategia que Falabella, Ripley o Cencosud siguen con el fin de alcanzar sus objetivos; así como, la contribución y el papel que la tarjeta de crédito juega siguiendo la estrategia trazada por cada una estas firmas.

El primer paso, el análisis Ford, también conocido como FODA, es “el paso inicial en el desarrollo de la estrategia de la organización [...] [este método de análisis] considera el análisis del exterior y del interior de la empresa” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 72). Segundo, una vez realizado el análisis FODA, se procede a determinar la misión de la empresa; es decir, “definir la función o tarea básica que tiene la organización en la sociedad” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 72). De acuerdo a Drucker (s. f. citado en Kotler 1991) el establecimiento de la misión de la empresa requiere considerar cinco elementos: la historia de la organización, las preferencias del cuerpo administrativo y de los propietarios, los aspectos del medio ambiente, los recursos de la organización y la competencia de la organización. El primer elemento es una buena referencia de ciertos valores que rigen la empresa.

La historia de la organización posibilita el análisis del comportamiento de la empresa y de la tendencia hacia la elaboración de un producto específico -o la prestación de servicio-, que puede experimentar modificaciones con el tiempo o ser reemplazado por algún otro producto -o servicio- alternativo [...] siempre que esté dentro de los lineamientos de la organización (Mayorga & Araujo, 1997, p. 73).

El segundo elemento, según Mayorga y Araujo (1997), son las preferencias que mantiene el cuerpo administrativo y los propietarios que permiten que haya una mejor comprensión al momento de tomar decisiones sobre determinado producto o servicio lo que permite el desarrollo adecuado de las operaciones de la organización. El tercer elemento, los aspectos del medio ambiente, es importante porque en la actualidad cada vez hay un mayor número de personas que “están tomando conciencia de lo relevante que es tratar de preservar la naturaleza para las generaciones futuras a través de la preferencia por el consumo de productos [...] que no producen efectos dañinos sobre la ecología” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 74). El cuarto elemento, requiere “determinar con qué recursos [...] cuenta la empresa a fin de poder establecer la misión en términos realistas y formular las expectativas de crecimiento futuro o proyecciones” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 74). Los recursos pueden ser de tipo financiero o de capital, tecnología y capital humano. Por último, para la competencia de la organización, “la situación competitiva del sector en el cual la empresa desea incursionar delimita los alcances que pueda tener la formulación de su misión” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 74). Debido a que, según Mayorga y Araujo (1997), pueden existir variables que impidan el cumplimiento de la misión planteada; por ejemplo, que exista muchos competidores fuertemente posicionados. Tercero, se procede a definir los objetivos

que son “los fines hacia los cuales se dirigen sus actividades” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 75). Estos objetivos pueden ser generales o específicos. Así, “los objetivos generales se refieren a las metas que las empresas pretenden lograr de manera amplia” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 72). Mientras que, “los objetivos específicos se refieren a las metas que se plantea la organización sobre determinados aspectos” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 72). Además, los objetivos también se pueden clasificar de acuerdo con el tiempo, en objetivos de corto, mediano y largo plazo. “Esta clasificación puede estar relacionada con la actividad económica que realiza la empresa, y en función de ella es que se define el tiempo que puede tardar el cumplimiento de un determinado objetivo” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 75).

En el cuarto proceso, “una vez definidos los objetivos, es necesario especificar la manera de llegar a ellos” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 76). La finalidad de cumplir la misión y los objetivos planteados es necesario establecer las alternativas estratégicas a las que puede recurrir la empresa (Mayorga & Araujo, 1997). De esta manera, “la estrategia puede ser definida como la forma en que la empresa busca cumplir sus objetivos y la misión que se ha trazado” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 76). Así, en el quinto proceso, “la evaluación de alternativas estratégicas se realiza sobre la base de criterios que la empresa considera como los más importantes y son los que permitirán seleccionar la alternativa estratégica óptima para ella” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 77). Cabe mencionar que, “algunos criterios de evaluación de las alternativas estratégicas pueden ser la inversión requerida, el impacto sobre las utilidades, el control” de las operaciones y el riesgo por asumir” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 77). Finalmente, “la estrategia elegida es aquella que la empresa implementará para la consecución de la misión y los objetivos establecidos, una vez que haya descartado las otras alternativas sobre la base de criterios especificados” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 77). El proceso de planeamiento estratégico es un proceso dinámico; por ello, la empresa debe tener en claro que la estrategia seleccionada debe ser sometida a una continua revisión (Mayorga y Araujo, 1997).

### **2.3. Niveles de estrategia**

Según Mayorga y Araujo (1997), son tres los niveles de estrategia que se dan en las organizaciones: estrategias de negocios, estrategias corporativas y de grupos económicos. Así, “la estrategia de negocios se desarrolla para cada conjunto de actividades empresariales, que por su propia naturaleza presentan características peculiares que las diferencian de otras actividades de la empresa identificables” (Mayorga & Araujo, 1997, pp. 78 - 79). Además, afirman que es necesario que la organización tome en cuenta que compite con otras empresas a nivel de negocios y no como una corporación.

Por otro lado, “la estrategia corporativa tiene una visión más globalizada. Esta se desarrolla para el conjunto de negocios que la compañía posee como un todo” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 79). En este tipo de estrategia, “la empresa diversificada -o corporación- pretende crear valor cuando determina a qué negocios entrar y también como resultado de la coordinación que existe en el interior de los negocios en los que incursiona” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 79). De acuerdo a Porter (1987 citado en Mayorga y Araujo 1997), la creación de valor se realiza a través de cuatro conceptos de estrategia corporativa: el portafolio de gerencia, la reestructuración, la transferencia de habilidades, y las actividades compartidas.

El portafolio de gerencia hace referencia a cuando “la empresa corporativa busca la diversificación - y la creación de mayor valor - a través de la[s] nuevas adquisiciones, las cuales tienden a ser autónomas entre sí y se evalúan por los resultados que presenten cada una de ellas - unidades de negocios diferenciados” (Mayorga & Araujo, 1997, pp. 79 - 80). En el segundo concepto, “la estrategia de reestructuración supone la adquisición por parte de la corporación de organizaciones poco desarrolladas, con el fin de reestructurarlas y reforzarlas” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 80). A través de este concepto, “la empresa corporativa ve la oportunidad de crear mayor valor a través de la adquisición de empresas que se pueden potenciar con la reestructuración de sus actividades” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 80). En el tercer concepto, “la empresa diversificada decide adquirir nuevas unidades de negocio con la finalidad de transferirles habilidades técnicas que permitan aumentar incrementar el valor de todo” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 80). Para el cuarto concepto, “se adquiere unidades con el fin de beneficiarse del trabajo conjunto, que incrementa el valor de la corporación” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 81). En este caso particular, “tanto la matriz como la nueva subsidiaria -o nuevo negocio- intercambian habilidades, lo que no sólo las beneficia mutuamente, sino que además beneficia a la organización como un todo” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 80). Los dos primeros conceptos tienen la intención de crear valor sin requerir que haya conexión entre las unidades de negocio; mientras que, los dos últimos sí necesitan esta conexión para que se dé la creación de valor (Mayorga y Araujo, 1997).

Finalmente, en la estrategia de grupo económico Nathaniel Leff (1976 citado en Mayorga y Araujo 1997) afirma que los grupos económicos se crean por las imperfecciones que presentan el mercado de capitales, el sistema de información y el espíritu empresarial en los países menos desarrollados. Donde “el grupo económico puede ser definido como una empresa de una persona o familia que integra muchas compañías” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 71). Por un lado, un grupo económico se caracteriza por obtener su capital de fuentes externas a un núcleo o familia y por invertir y producir una variedad de líneas de producción en vez de un único producto o servicio. Es así como “la estrategia de grupo económico, al igual que la estrategia corporativa, buscará

crear valor a través de la adquisición de nuevos negocios y la coordinación en conjunto de aquellos que ya poseen” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 81).

## **2.4. La diversificación**

Algunas compañías se mantienen en la misma línea de negocio y son exitosas sin la necesidad de crecer demasiado, de acuerdo a Leontiadés (1980). Es así como en estos negocios el crecimiento es rara vez dinámico porque el mercado está maduro, lo que significa que la demanda está influenciada por el crecimiento de la población local y el nivel de ingresos de la misma. Un camino alternativo de crecimiento es mantenerse en la misma línea de negocio, pero expandir el negocio a diferentes áreas geográficas. En última instancia una compañía puede convertirse en la dominante en la línea de productos a nivel nacional o incluso internacional. Sin embargo, esta estrategia se está convirtiendo en una táctica minoritaria dentro del grupo de las grandes empresas industrializadas (Leontiadés, 1980).

A medida que el mercado se acerque a la madurez, la tasa de crecimiento total del mercado se moderará. Esto implica que una empresa, que desee mejorar su tasa de crecimiento de años anteriores, deberá capturar la participación de mercado de un competidor, una tarea nada sencilla en un mercado maduro. Según Leontiadés (1980), muchas grandes corporaciones han elegido no aceptar estas limitaciones u opciones. Por ello, con el objetivo de incrementar los niveles de crecimiento de manera sustancial muchas compañías han diversificado a otros campos. Así los medios principales de diversificación en ese entonces fueron la adquisición de otras empresas (Leontiadés, 1980).

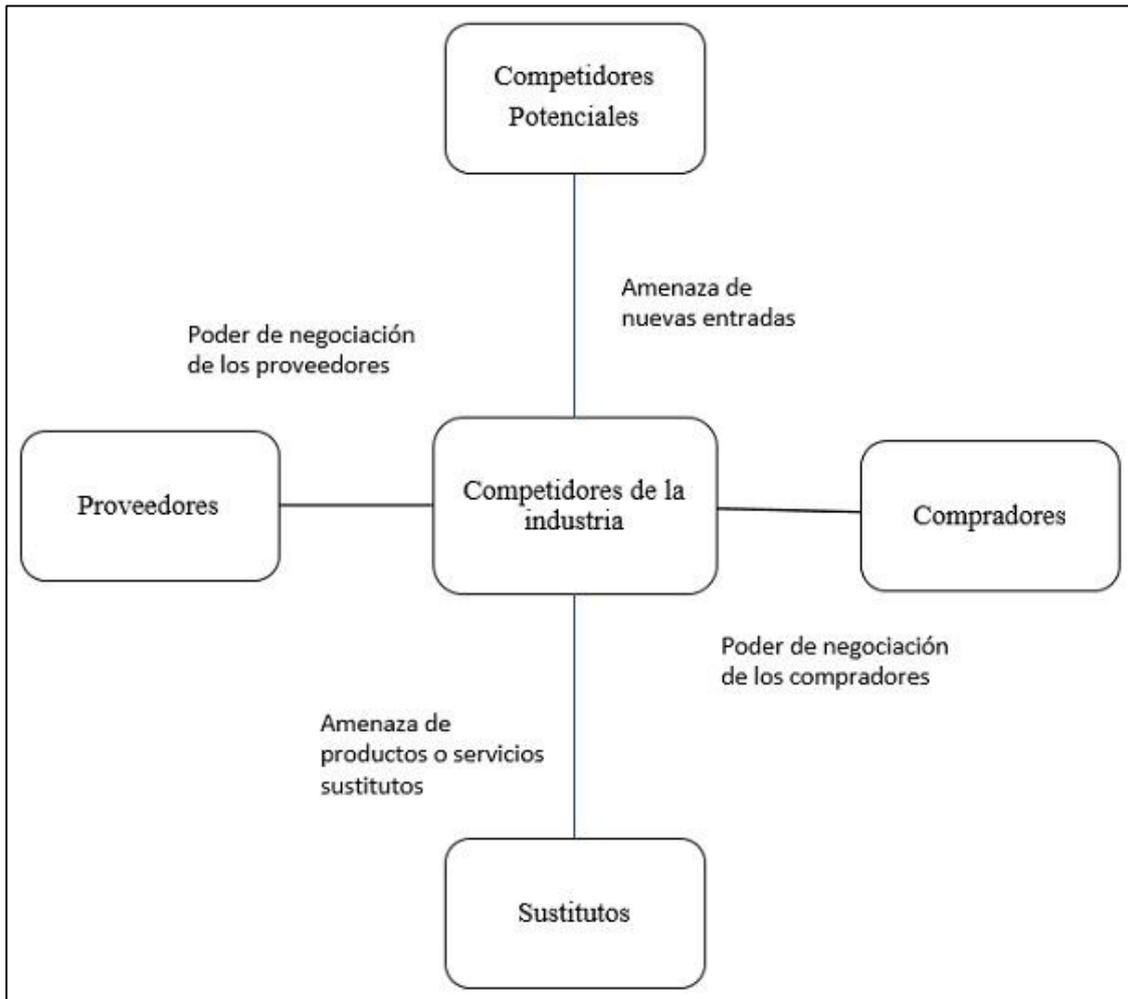
## **3. Marco de análisis**

El marco de análisis se hará tomando en cuenta una serie de instrumentos que se detallarán a continuación.

### **3.1. Análisis estructural de la industria y las 5F competitivas**

La formulación de alguna estrategia competitiva “consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio [...] su aspecto fundamental es la industria o las industrias donde ella compite” (Porter, 2001, p. 19). Es por ello que es necesario efectuar un análisis previo del entorno donde la empresa opera para entender de dónde deriva su estrategia. En este sentido, el análisis estructural de la industria nos permitirá mirar las 5F de esta: participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y competidores de la industria, tal como puede apreciarse en la Figura 2.

**Figura 2: Matriz de la 5F competitivas según Porter**



Adaptado de: Porter (1985)

Cada uno de estos elementos modela la industria y representa retos que debe afrontar cualquier empresa que se encuentra dentro o desea entrar en ella.

- **Riesgo de entrada de nuevos participantes:** Este es un riesgo presente en muchos sectores en donde los “nuevos participantes de la industria aportan más capacidad, [vienen con] el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos”. [...] [El ingreso de nuevos participantes] “dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas” (Porter, 2001, p. 22). Es por ello que algunas empresas optan por ingresar a un mercado a través de la adquisición de otra previamente posicionada. Según Porter (2001), las principales fuentes de las barreras son seis: economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos

cambiantes, acceso a canales de distribución, desventajas de costos independientes de las economías de escala y políticas gubernamentales.

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: “La rivalidad se debe a que uno o más competidores se ven presionados o ven oportunidad de mejorar su posición” (Porter, 2001, p. 33). Esto los lleva a recurrir a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de nuevos productos o un mejor servicio de garantías. Entre las causas más comunes de una rivalidad intensa se pueden resaltar las seis siguientes: los competidores numerosos o de igual fuerza, un lento crecimiento de la industria, altos costos fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación o costos cambiantes, competidores diversos e importantes intereses estratégicos (Porter, 2001).
- Presión proveniente de productos o servicios sustitutos: Un sustituto es aquel que tiene la misma función que otro dentro de la misma industria (Porter, 2001). Estos “limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él” (Porter, 2001, p. 39). Esto hace que, principalmente, se ponga atención a los que “(1) están sujetos a tendencias que mejoren su relación precio-desempeño con el producto de la industria, o (2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades” (Porter, 2001, pp. 39 - 40).
- Poder de negociación de los compradores: Otra fuerza, normalmente subestimada, es el poder de negociación de los compradores. Estos últimos “compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí” (Porter, 2001, p. 40).
- Poder de negociación de los proveedores: De manera similar, “los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen” (Porter, 2001, p. 43).

Asimismo, Porter (2001, p. 19) afirma que “la estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa”. Según este autor, la fuerza combinada de estas fuerzas determina el potencial de utilidades en un sector. Es así como “la meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho” (Porter, 2001, p. 19).

Existen “cinco fuerzas competitivas combinadas [que] rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación estrategias” (Porter, 2001, p. 20). Estas “fuerzas adquieren prominencia cuando moldean la competencia en cada industria” (Porter, 2001, p. 21). Ejemplo, en el sector financiero, específicamente en la banca *retail* los sustitutos a las tarjetas que ofrecen estas serían las tarjetas de crédito de otros bancos comerciales.

Para la presente investigación, esta herramienta permitirá mirar los factores o fuerzas que influyen en el sector *retail* como son el ingreso de nuevos competidores que dependerá de las barreras de entrada, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, los productos o servicios sustitutos y los competidores ya establecidos. En el marco de la presente investigación, en este último, destacan Falabella, Ripley y Cencosud.

### 3.2. Análisis FODA

Como se mencionó líneas arriba otra herramienta para el análisis estratégico es el FODA, también conocida como SWOT por sus siglas en inglés. Esta evalúa el ámbito externo e interno de una empresa. En cuanto al análisis externo, ésta “permite tomar en cuenta el entorno en el cual esta se desenvuelve y determinar las oportunidades (O) y riesgos (R) [o amenazas (A)] que ella debe enfrentar” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 72). Por otro lado, en cuanto al análisis interno de la empresa, “permite la determinación de las fortalezas (F) y debilidades (D) de la empresa” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 72). Las empresas capaces de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas son capaces de adaptarse con mayor facilidad a los cambios que se producen en el entorno (Mayorga y Araujo, 1997). La presente tesis no tiene como fin generar nuevas estrategias para estos grupos *retail* por lo que se optará usar un FODA simple y no la matriz cruzada

### 3.3. Estrategias genéricas

Los conceptos de estrategia genérica serán de utilidad para categorizar aquellas ejecutadas por los sujetos de estudio – las firmas *retail* chilenas. Estos tipos de estrategia se dan generalmente sobre la base de modelos estratégicos. Entre estos modelos estratégicos se encuentran las estrategias de integración, las estrategias genéricas sustentadas por Michael Porter y demás estrategias competitivas (Mayorga y Araujo, 1997). En primer lugar, la estrategia de integración puede dividirse en integración vertical e integración horizontal. La primera puede darse hacia adelante o hacia atrás de la cadena de suministro, mientras que la segunda “se produce cuando una empresa expande su línea de productos hacia otros relacionados” (Mayorga & Araujo, 1997, p. 90). En segundo lugar, las estrategias genéricas, son aquellas que permiten “encarar las cinco

fuerzas o factores de competencia [...] para lograr un mejor desempeño que los contrincantes de la industria” (Porter, 2001, p. 51).

Acorde a Porter (2001), son tres las estrategias genéricas de gran eficacia: liderazgo global en costos, diferenciación, y enfoque y concentración. “La primera estrategia [...] consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico” (Porter, 2001, p. 52). La estrategia genérica más clara e “impone cargas a la compañía para que pueda mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que proliferen la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos” (Porter, 2001, p. 61).

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrece la compañía creando algo que en la industria se considera como único. La empresa puede optar por diferenciarse a través del diseño o imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente o redes de distribución. Así como también “puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores” (Porter, 2003, p. 14). Esta estrategia “constituye el principal objetivo estratégico” (Porter, 2001, p. 54). Así, “cuando se logra, [...] se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio” (Porter, 2001, p. 54). Además, “brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio” (Porter, 2001, p. 54).

La tercera estrategia genérica “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación adopta multitud de modalidades” (Porter, 2001, p. 55). “La estrategia de concentración tiene dos variantes. En la concentración basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse en él” (Porter, 2003, p. 15). Esta estrategia se basa en la suposición de que la compañía podrá satisfacer de manera más precisa las necesidades de su mercado, podrá dar el servicio a un precio menor o ambas (Porter, 2001). Además, “la compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria” (Porter, 2001, p. 55).

#### **4. Metodología**

Para poder cumplir con los objetivos trazados de la presente tesis se ha visto necesario definir su alcance, el cual será exploratorio-descriptivo dado que existen pocas investigaciones de origen nacional que hayan ahondado en este tema. Según Hernández, Fernández & Baptista (2010), los estudios exploratorios se realizan cuando un tema ha sido poco estudiado o aún no

abordado y abren la puerta a los demás tipos de estudio como es el caso del descriptivo. Este último permite, adicionalmente, entender la dimensión del fenómeno que se está estudiando.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández et al., 2010, p. 80).

Definido el alcance, para la recolección y análisis de información, se trabajará una metodología mixta.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada [...] y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Sampieri & Mendoza 2008 citado en Hernández et al. 2010, p. 546).

Este método mezcla al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación [...] en donde se centra más en uno de ellos o les otorga el mismo peso (Hernández et al., 2010).

La presente investigación se trabajó bajo el enfoque explicado líneas arriba. En lo que concierne a la parte cualitativa de la investigación, se optó por realizar observaciones en 14 puntos de venta seleccionados en base a variables como la ubicación – centros comerciales o zonas de aglomeración de negocios de servicios -, antigüedad, y concentración y presencia de la mayoría de negocios de los sujetos de estudio. Esto se respaldó en una guía de observación (ver Anexo I). Asimismo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas (ver Anexo J) a siete expertos entre académicos y profesionales del rubro (ver Anexo K). Por otro lado, para un mejor entendimiento del problema de investigación y el sujeto de estudio, se recolectará data cuantitativa como por ejemplo estadísticas, entre otros.

El enfoque cualitativo tiene mayor relevancia en la investigación. Ésta consiste en que:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por [...] el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. Mertens (2005), además de Coleman y Unrau (2005),

consideran que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente (deficiencias en el conocimiento del problema) (Hernández et al., 2010, pp. 368-369).

Como se mencionó, el sector *retail* en nuestro país ha sido poco investigado en todos sus ámbitos, por lo que la presente tesis busca brindarle al lector una mayor aproximación a este.



### CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR RETAIL

En este capítulo se abordará el marco contextual en el cual se ubica el sujeto de estudio de la tesis. Para esto, se hará una breve introducción a los orígenes del *retail*, una aproximación a su desarrollo en los principales países de Latinoamérica para luego profundizar en el *retail* peruano. Así este segundo capítulo se encuentra dividido en dos subcapítulos, en donde el primero muestra un *benchmarking* del desarrollo del *retail* en los países de Chile, Argentina y Colombia, mientras que el segundo abarca el caso de Perú, su historia y evolución (entre los años 2012 y 2016).

La historia del *retail* se remonta a la Europa de fines del siglo XIX, cuando comenzaron a aparecer las primeras tiendas departamentales que, a diferencia de una tienda común, estas eran locales más grandes con un diseño y ambientación similar a la de un palacio. El portal web Modaes Latinoamérica publicó recientemente un reportaje que describe brevemente esta historia:

Los orígenes del negocio del *retail* están profundamente entrelazados con el nacimiento de una sociedad industrial y con poder adquisitivo. A medida que la riqueza fue alcanzando los diferentes estratos sociales, más consumidores fueron incorporándose a este sistema. Pese a ser una de las actividades más longevas de la historia de la humanidad, el comercio al por menor no se profesionalizó hasta el siglo XIX. ‘El comercio minorista como tal es una de las actividades históricas del ser humano e implica a cualquier persona que coloca un espacio en el que vende cualquier cosa a un precio determinado’, explica Francesc Rufas, profesor de EAE *Business School* y especialista en *retail*. Sin embargo, el experto subraya que esta actividad empezó a sofisticarse a partir del siglo XIX y a especializarse a partir del siglo XX. Esta sofisticación del comercio fue también consecuencia de la Revolución Industrial y de la transformación de todo el modelo de producción. ‘El *retail* permaneció en sus bases, casi inalterable, hasta que aparecieron los grandes almacenes, que dieron mucha más escala a los artículos’, sostiene Martín Coedo, director del equipo europeo de estrategia de comercio digital para IBM (Modaes Latinoamérica, 2016).

En cuanto al caso chileno, el portal web Retail Financiero señala que “no fue sino hasta varios años después que la influencia norteamericana en sus formatos de supermercados redireccionó esta industria masificando su llegada al cliente final, situación que se mantiene hasta nuestros días” (<http://www.retailfinanciero.org/>).

## 1. *Benchmarking* de *retails* en Latinoamérica y el Perú

En este sub-capítulo, se hará un *benchmarking* o análisis comparativo del sector *retail* en los tres países de Latinoamérica donde ha tenido un mayor desarrollo y/o evolución.

### 1.1. *Retails* en Chile

La situación del *retail* chileno difiere de los demás países sudamericanos. Las más grandes compañías farmacéuticas, de mejoramiento del hogar, de tiendas departamentales, etc. son todas de negocios familiares chilenos que compiten fuertemente en este pequeño mercado. Es esta misma competencia la que las ha obligado a internacionalizarse e imitar las mejores prácticas de sus competidores extranjeros y aprende a adaptar su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores locales (Bianchi & Ostale, 2006).

Chile es uno de los países con más casos de éxito en un solo sector. Las instituciones pro mercado que Chile ha desarrollado en las últimas tres décadas han favorecido a la internacionalización del sector minorista, el cual exige mayores competencias, y en donde a pesar del pequeño tamaño del mercado chileno, llegada la liberalización de la economía y el auge económico, ya existían firmas con un tamaño significativo, la cuales, para sobrevivir a la saturación del mercado local, comenzaron su proceso de expansión (Finchelstein, 2009).

El primer supermercado en Chile abrió sus puertas en 1957 bajo la marca Almac, propiedad de la empresa D&S. Casi dos décadas después, en 1975, Cencosud creó el primer hipermercado Jumbo en Santiago; y a partir de la década de 1990, el comercio al por menor de las tiendas de alimentos comenzó a crecer constantemente en términos de jugadores, ventas, y cantidad de la tienda y superficie, y servicios. Por otra parte, en el rubro de tiendas por departamento, las cuatro cadenas dominantes son Falabella, Paris, Ripley y la Polar, las cuales se centran en los segmentos de ingresos altos y medios (Durán & Kremerman, 2008). Las cuatro ofrecen productos y servicios similares para los clientes, están involucradas en el negocio de bienes raíces y operan en grandes centros comerciales. La agresividad de la competencia ha obstaculizado los márgenes operativos, haciendo que se vean presionadas a expandirse de manera nacional e internacional (Bianchi & Ostale, 2006).

### 1.2. *Retails* en Argentina

“Con la implantación de Carrefour en 1982 se inició la llegada de las cadenas internacionales de venta de alimentos a la Argentina” (Santellán 2011 citado en Pérez 2014). En esta misma década los *retail* chilenos Cencosud y Falabella también hicieron su ingreso al mercado argentino. El primero con Hipermercados Jumbo y, posteriormente, tiendas de mejoramiento para el hogar. En el caso del segundo, su ingreso se dio de la siguiente manera:

En 1993, Falabella abrió su primera tienda en la ciudad fronteriza de Mendoza, cuyos habitantes tenían conocimiento de la empresa debido al intenso intercambio turístico entre ambos países. La compañía visualizó una oportunidad de crecimiento en Mendoza con un menor riesgo al que hubiera significado ir directamente a Buenos Aires (Bianchi, 2002, p. 6).

Con esta primera operación, Falabella se convirtió en la única cadena de tiendas por departamentos que operaba en el mercado argentino (Falabella 2004 citado en Calderón 2006).

Para esta década el porcentaje de participación de los supermercados llegó a ser de aproximadamente de 40%, porcentaje que no suele darse en otros rubros del sector *retail* debido a que hay una mayor repartición de las ventas y volumen de estas no se concentra en grandes corporaciones (Blousson, 2009).

Tomemos el ejemplo del rubro de proveedores herramientas y artefactos para el hogar donde tienen presencia algunos grandes centros como puede ser EASY (del grupo Cencosud), Sodimac (del grupo Falabella, de origen chileno). Cuando se analiza a nivel líneas de productos, por ejemplo, electricidad o ferretería, la participación de estos grandes negocios minoristas es mínima frente al gran número existente de minoristas pequeños compuestos por casas de iluminación y ferreterías que se encuentran diseminadas a lo largo y ancho del territorio nacional. Lo mismo sucede con otros rubros y sub-rubros que comercializan estas cadenas tales como pinturas, artículos para el hogar, lencería, maderas, aberturas, etc. (Blousson, 2009, p. 152)

### **1.3. Retails en Colombia**

Para el caso colombiano, no es hasta las décadas de 1920 a 1930 que se dan las condiciones para un desarrollo del sector comercio debido al avance de la industrialización; mientras que ya para la década de 1990, las menores restricciones gubernamentales para la importación impulsaron nuevos hábitos de consumo y aceleró la transformación de este sector. De esta manera, a partir de esta década, se empiezan a percibir cambios en la oferta, las prácticas comerciales, precios, el tipo o perfil del consumidor, el formato de los establecimientos y las modalidades de comercio. Esto facilitó la internacionalización y llegada de grandes cadenas extranjeras, así como fusiones y alianzas de empresas colombianas para enfrentar la presión de los nuevos competidores (Londoño 2005 citado en Ramírez & Rojas 2015). “Estos cambios obligan a las cadenas colombianas a enfocarse en factores de imagen, exhibición, *merchandising* (Escobar, 2005), percepciones del consumidor, valor de la marca, a incursionar con mayor fuerza

en las marcas propias y a buscar diferencias comparativas sostenibles con la competencia objetivo” (Ramírez & Rojas, 2015, p. 41).

A partir de la década 1990, empresas multinacionales de venta minorista ingresaron al mercado colombiano. Así tenemos a Makro, Cencosud, Sodimac, Falabella, Topitop, Zara, etc. El negocio de los hipermercados es uno de los más dinámicos en este país (Gómez 2005 citado en Silva 2012).

El sector empresarial colombiano hoy se apoya en instrumentos como el sector financiero. Las tarjetas de crédito que ahora ofrecen hipermercados como Falabella, Carrefour o el Éxito son un ejemplo. Ellos tienen claro que llevar una tarjeta de crédito a la mano casi siempre se traduce en mayor consumo. Adquirir con plástico atenúa la realidad del gasto, ya que deja más dinero disponible en los bolsillos de los consumidores (Finanzas Personales 2010 citado en Silva 2012).

Cabe recalcar que esta empresa francesa fue adquirida por Cencosud en el 2012, razón por la cual a inicios del siguiente año se hizo el cambio de nombre a Tiendas Jumbo y los Carrefour Express pasaron a denominarse Metro Express (Acosta & Sanabria, 2013).

#### **1.4. Retails en Perú**

##### **1.4.1. Historia**

Si bien al hablar de *retail* uno puede hacer referencia desde una bodega hasta un hipermercado o una pequeña boutique de ropa hasta una tienda por departamento, la presente investigación se limita al ámbito corporativo y peruano. Por ello, antes de todo, es necesario comprender el origen, desarrollo y evolución de este sector económico en el país. Esto se remonta a la época del Virreinato.

Se podría decir que la historia del *retail* se inició con la venta ambulancia; durante el Virreinato, el comercio se realizaba en las plazas de Lima. Esto se siguió presentando hasta 1851, año en que el presidente Ramón Castilla inició la construcción del Mercado Central de Lima, que sería terminado en el gobierno de Rufino Echenique. Con el paso del tiempo, el desarrollo de los distritos, y ya en el siglo XX, los mercados municipales y los centros de abasto empezaron a funcionar. “En la década del cuarenta, apareció el Mercado Mayorista N°1, conocido como La Parada, y simultáneamente se formaron conglomerados informales o ‘paraditas’ en otras artes de la capital. En los sesenta, se instalaron los primeros supermercados en Lima, pero la dictadura del general Juan Velasco frustró el crecimiento del formato” (Torres 2009 citado en García 2011).

Así, hace dos siglos atrás, el concepto de *retail* era el del simple comercio ambulatorio, que hasta hoy en nuestros días se mantiene vigente y es de observarse en plazas, parques, avenidas, etc. Con el pasar de los años, estos comercios que empezaron siendo pequeños se han organizado, evolucionado y expandido hasta que en la década de 1990 aparecieron los *retailers* corporativos con el ingreso de compañías provenientes del país vecino Chile, puesto que en estos años las compañías locales del mismo empezaron un proceso de internacionalización en Latinoamérica.

En Chile, la industria del comercio detallista es uno de los sectores más dinámicos de la economía en permanente evolución y con alto grado de competencia. Esto la transformó en el mercado más atractivo de América Latina. En los últimos años se ha registrado una tendencia hacia la consolidación de los diferentes formatos del sector que compiten por captar las preferencias de los consumidores: supermercados, cadenas de especialidad - farmacias, mejoramiento del hogar y construcción - y tiendas por departamento. También se ha hecho explícita una mayor diversificación de las fuentes de ingresos, básicamente a través del crédito a los clientes y la ampliación de la oferta de productos en un solo lugar con el propósito de captar un mayor número de consumidores. Así en esta actividad ha surgido un grupo de empresas que han desarrollado ventajas competitivas, lo que les ha permitido alcanzar una presencia significativa en el mercado local, frustrar los intentos de operadores internacionales por ingresar al mercado chileno e iniciar procesos de internacionalización hacia los países vecinos (Calderón, 2006, pp. 159-60).

Las habilidades y capacidades competitivas poco aprovechadas en el mercado interno incitaron a las compañías chilenas a su vez a iniciar su expansión internacional, de tal modo que estos activos intangibles que estaban esencialmente vinculados con la capacidad de gestión, comercialización y financiamiento, puedan generar valor (Rivera, 2014).

Según un estudio de Chudnovsky (1990 citado en Rivera 2014), las empresas multinacionales chilenas sobresalían respecto a sus pares latinoamericanas de países como Argentina, Brasil y México por el gran dinamismo que habían alcanzado sus inversiones en el exterior. Es así como:

[...] Esta ‘motivación endógena’ coincidió con un conjunto de tendencias exógenas haciendo posible el proceso de internacionalización: por un lado, la reactivación de los circuitos voluntarios de crédito y por otro la implementación de los procesos de apertura, desregulación privatización en los países de la región. Con algunas excepciones [...], el resto de las inversiones operaron con una lógica de *market seeking* o búsqueda de nuevos mercados. Se observaba, además, que el tipo de especialización sectorial respondía a los

núcleos básicos de competitividad de los grupos más importantes entre los que destacaban sectores procesadores de recursos naturales, comercio, banca, AFP y servicios públicos privatizados, en particular energía eléctrica. Una característica particular que se constataba en esta experiencia era la vinculación de la mayor parte de los grupos chilenos con bancos e inversores institucionales, lo cual habría sido uno de los elementos impulsores para el ‘cambio de los patrones de gestión y organización predominantes en las empresas chilenas, en el sentido de una mayor profesionalización de los cuadros directivos, creciente formalización de las rutinas y procedimientos, transparencia informativa., todo lo cual facilitó la salida al exterior y el acceso al financiamiento internacional’ (Rivera, 2014, pp. 31-32).

Adicionalmente, la solidez del modelo de negocio que manejaban, a pesar de su complejidad, también favoreció a su internacionalización.

Otra dimensión relevante que complejiza el objeto de análisis es la confluencia, en algunos tipos de *retail*, de la actividad comercial con el giro financiero que potencia las ventajas de los grandes supermercados y tiendas de departamento sobre el resto de los canales de distribución. Un ejemplo de ello es el caso chileno cuyas principales empresas se están expandiendo con gran dinamismo en el mercado latinoamericano. Entre los elementos para caracterizar el modelo de negocio del *retail* chileno que se extiende por varios países de América Latina cabe enfatizar los siguientes: centran en su prestigio consolidado como marca, en el manejo de una gran cartera de clientes que les permite su fidelización, potenciar el negocio comercial y alcanzar atractivas rentabilidades, y en la introducción de líneas de marcas propias que favorecen el margen y fomentan la lealtad en los consumidores. La diversificación de actividades hacia el área bancaria y el manejo del negocio inmobiliario de centros comerciales, brindan fortalezas adicionales (Jarufe 2005 citado en Rivera 2014).

Si bien el vínculo con el giro financiero complejiza el entendimiento del modelo de negocio *retail*, también es de generar una sinergia tal que fortalece este último. En el Perú, tiempo atrás ambos sectores estaban desligados. Tradicionalmente, las instituciones bancarias se han enfocado en atender a las medianas y grandes empresas, además de prestar servicios de banca personal, aunque en los últimos tiempos se observa una tendencia hacia la especialización de operaciones, determinada por las oportunidades de crecimiento en términos de colocaciones y de rentabilidad obtenida (Class & Asociados, 2016).

En la década del 90, el sistema financiero peruano se dedicaba básicamente a colocar créditos comerciales en las empresas. También se colocaban créditos personales a los

sectores NSE A y B, basándose en el esquema piramidal de la sociedad, las instituciones financieras se enfocaron en colocar en los niveles socioeconómicos más altos de la población; que con el tiempo llegaron a saturarse. Por ello resultaba necesario buscar nuevos mercados e implementar con fuerza estrategias que permitan capturar a clientes potenciales (Agapito, 2010, p. 34)

Como la población del país que conforman los NSE A y B no son la mayoría, las entidades del sistema financiero se vieron obligadas a ampliar su campo de acción.

Es así que, a fines de 1994, se inicia una nueva etapa en el desarrollo del sistema financiero, pues se empieza a tener mayor interés por el crédito de consumo. En este caso, se enfocaron en los sectores más bajos de la población (NSE C y D). El nuevo enfoque de colocaciones se explicaba en el incremento del poder adquisitivo de los peruanos; lo cual se relaciona directamente con el PBI. Cabe destacar que estos sectores se sentían desatendidos y, por ello, constituían un sector atractivo. Así, cuando las instituciones percibieron esta necesidad reprimida de la población, decidieron ingresar al mercado con fuerza, generándose un “boom” en la banca de consumo (Agapito, 2010, pp. 34-35).

En la incursión de las entidades bancarias al crédito de consumo resalta la mayor colocación de tarjetas de crédito que les permita a los usuarios financiar sus consumos.

Este producto le permite al usuario adquirir todo tipo de bienes de consumo masivo. Este negocio se basa en que, al tratarse de un medio de pago, facilita al tarjetahabiente la adquisición de bienes y servicios, así como la disponibilidad de efectivo. De esta manera el cliente mantiene una línea de crédito aprobada que se encuentra disponible en momentos de iliquidez o en aquellos por los que por algún motivo desee financiar su compra (Agapito, 2010, p. 40).

Hoy en día el sistema financiero ofrece una variedad de tipos de crédito de acuerdo a las necesidades del consumidor; y frente al boom de del crédito comercial resaltan aquellas corporaciones *retail* que buscan capturar más clientes y aumentar su participación brindándoles posibilidades de financiamiento. Sobre esto, Agapito menciona lo siguiente:

Actualmente el sistema financiero ofrece diversos productos como: préstamos personales, créditos hipotecarios, líneas de crédito a través de tarjetas bancarias, entre otros, A la vez, las mismas tiendas de bienes y servicios tratan de capturar a sus clientes ofreciéndoles sus propios financiamientos a través de descuentos y compras a plazos. Cada una proporcionando las mejores condiciones en el mercado. De esta manera, algunas empresas han creado, dentro de sus unidades de negocio, empresas financieras que

manejan, a gran escala, sus tarjetas de crédito en el mercado nacional (Agapito, 2010, p.38).

Es así como dada la oportunidad que se presentaba en el país con el crédito de consumo, las grandes corporaciones *retail* chilenas vieron la ventaja del fortalecimiento de sus líneas de negocio con apoyo de una banca para el consumo o banca *retail*, lo cual se convirtió en una peculiaridad de estas.

El negocio financiero es una de las mayores peculiaridades del comercio minorista de Chile. Las empresas chilenas fueron pioneras en la entrega de créditos de consumo. El desarrollo del sector ha estado estrechamente vinculado al otorgamiento de crédito a los clientes, lo que se ha potenciado con la creación de entidades financieras propias: Banco Falabella (1998), Banco Ripley (2003) y Banco París (2004). De hecho, satisfacer la demanda de crédito de sus clientes se ha convertido en una fuente adicional de ingresos y en un factor clave de la rentabilidad de estas compañías. Así se potencia el negocio comercial y el éxito de este aumenta los niveles de crédito, produciendo una sinergia entre ambos negocios (Calderón, 2006, p. 160).

Los minoristas como Falabella y Cencosud - cada uno con sus respectivas tarjetas de crédito - poseen ventajas sobre los bancos tradicionales. Su penetración es más alta en el sector en el sentido de que los consumidores están más familiarizados con los minoristas que con los bancos. Para los minoristas, su amplio conocimiento del historial de los consumidores y de sus compras les permite tomar decisiones más informadas en cuanto a la emisión de tarjetas de crédito y préstamos duraderos. De este modo, su estrategia se basa en las condiciones de préstamo que les puedan ofrecer a los consumidores, así las ofertas y descuentos significativos comprando con tarjeta, que a su vez incrementan su nivel de ventas (Capizzani, Ramírez & Rocha, 2012).

Los tres principales grupos económicos chilenos con esta característica, que resaltan por su estrategia de internacionalización y aprovecharon las oportunidades de mercado que se les daba en países vecinos del continente fueron Falabella, Ripley y Cencosud. En el Perú, el primero en ingresar fue Falabella en 1995 mediante la adquisición de la Sociedad Andina de Grandes Almacenes [SAGA] e inició sus operaciones bajo el nombre de Saga Falabella, conservando la administración local, pero incorporando sus procesos y mejores prácticas. Dos años más tarde, entraría Ripley, su par chileno, el cual “buscó consolidar su imagen corporativa entre los consumidores de mayores ingresos, para luego abordar segmentos de menor poder adquisitivo” (Calderón, 2006). Como se sabe, tanto la década de 1990 como inicios de 2000 fue un periodo complicado tanto en el ámbito político, social como económico a nivel nacional e internacional

por lo que ambas corporaciones vieron limitadas sus expectativas de crecimiento y lo cual hizo que reformulasen sus estrategias de expansión en el mercado peruano.

A principios de la década del 2000, la difícil situación económica de [...] Perú frenó el ímpetu de la expansión internacional de las mayores empresas chilenas de comercio minorista. En cambio, estas se fortalecieron y crecieron en Chile, introduciendo cambios importantes en la estrategia de desarrollo de sus negocios. Frente a las limitaciones impuestas por el tamaño del mercado local, las compañías comprendieron que no se podía lograr una escala adecuada si se actuaba en un solo segmento de la industria por lo que comenzaron a ampliar y diversificar su oferta, de manera de crear sinergias entre diferentes negocios relacionados. Así, mientras los operadores se especializaban y estandarizaban sus formatos, en Chile comenzó a surgir una nueva variante en la industria del comercio minorista: el comercio minorista integrado (*retail* integrado) (Calderón, 2006, p. 163).

Las corporaciones chilenas vieron en la diversificación la oportunidad de obtener mayores ingresos a diferencia de sus demás pares de la región y comenzaron a trabajar en un modelo integrado de supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar que, con el posterior mejoramiento de las economías latinoamericanas, comenzaron a trasladar su nueva estrategia al exterior e insertarse en diversos mercados – donde han logrado penetración y aceptación - mediante la adquisición de operadores menores (Calderón, 2006). Un ejemplo de ello fue la entrada de Cencosud al país. En diciembre de 2007, la corporación E. Wong fue adquirida por Centros Comerciales Sudamericanos o más conocido como Cencosud (Loza, 2012).

#### **1.4.2. Evolución (2012-2016)**

El periodo 2012-2016 fue un intervalo de tiempo en el cual el sector *retail* presentó un gran crecimiento y transformaciones. El 2012, Intercorp inaugura el Real Plaza Guardia Civil en el distrito de Chorrillos, centro comercial que cuenta con varias de las empresas de ese Grupo como Promart, Interbank, Plaza Veá, Bambos y Cineplanet (I). Por su parte, Ripley inaugura nuevos locales de su línea departamental en Chimbote, Huancayo, Lima, San Borja y Santa Anita. En este último distrito y en el mismo año, Falabella abrió una tienda departamental. Cencosud, por su parte, ingresa su línea financiera – Banco Cencosud – al país en el mes de agosto, así como su línea departamental con Paris. Por otro lado, los *retailers* de Oeschle y Zara abrieron locales en Independencia y Surco respectivamente (El Comercio, 2012).

Para el sector *retail*, los centros comerciales son espacios importantes ya que permiten a las empresas de este sector agruparse de manera estratégica para maximizar sus beneficios. El

2013 fue un año de apertura de centros comerciales tanto en Lima como provincias. Nuevamente el Grupo Intercorp inaugura otro Real Plaza, pero ahora en Pro (Comas), y en Cajamarca y Cusco donde a su vez Ripley se hace presente (Ripley, 2013). Por el lado de las firmas *retail* chilenas posicionadas en el sector, Saga Falabella abre nuevos locales en Lima y en provincias como Pucallpa, Cañete, Ica (S.A.C.I. Falabella, 2013) y Huánuco; Ripley, en Piura e Ica (Ripley, 2013); y Cencosud inaugura 5 locales Paris (Guerrero, 2013).

En el 2014, el acontecimiento más importante registrado fue la apertura del Real Plaza Salaverry de Jesús María. En este *mall*, Saga Falabella y Ripley también se hacen presentes junto con otras tiendas de ropa como Oeschle, Zara y Sfera; en la línea de supermercados, se ubica a Plaza Veá y, en la de mejoramiento del hogar, a Promart. Asimismo, a través este centro comercial, Forever 21, *retail* de ropa *fast fashion*, hace su ingreso al mercado peruano y abre su primera tienda (El Comercio, 2014). Por otro lado, Falabella sigue expandiendo su línea de supermercados e inaugura el segundo Tottus en Ica; y de tiendas de mejoramiento del hogar con la compra del 100% de las acciones de Maestro Homecenter y Sodimac por parte de Sodimac con lo que consolida su posición en esta línea (Banco Falabella, 2014).

Al año siguiente, en abril de 2015, la cadena de autoservicios Tambo ingresa con su primer local en Comas (<https://tambomas.pe/nosotros>) y, al mes siguiente, H&M inauguraría su local en el C.C. Jockey Plaza (El Comercio, 2015). Para el 2016, la inauguración del Real Plaza en Villa María del Triunfo por parte de Intercorp sería un nuevo espacio para el crecimiento y desarrollo del sector *retail* (Diario Gestión, 2016).

## **2. Las firmas *retail* chilenas en el Perú**

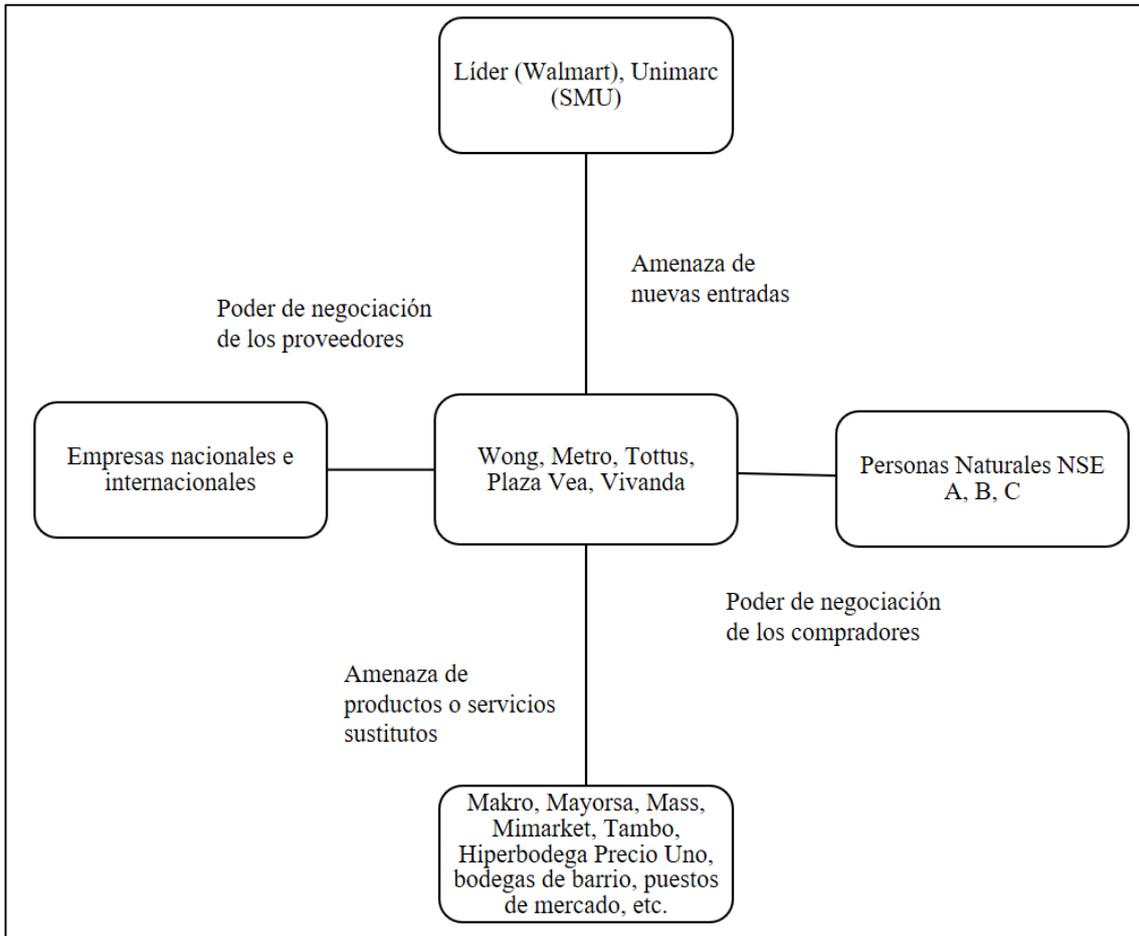
Antes de profundizar en cada una de las firmas es necesario entender el entorno en el que sus distintas líneas del grupo operan. Pues, en términos generales, comparten los mismos clientes, similares sustitutos y en muchos casos los mismos proveedores. Así, para realizar este análisis se utilizará como herramienta de análisis el diamante de Porter (1996) el cual se presenta más adelante.

En primer lugar, en el grupo de los supermercados los principales participantes en Lima son Wong, Metro, Vivanda, Plaza Veá y Tottus. Los clientes de los mismos son en su mayoría personas naturales de los NSE A, B y C. Estos son precio aceptante, pues al ser individuales, no tienen poder de negociación con la empresa. Los proveedores están conformados por actores nacionales como acopiadores y empresas manufactureras locales y empresas internacionales. El poder de negociación con los proveedores varía dependiendo del tamaño y la demanda del producto por parte del cliente final, ya que el *retailer* solo actúa como un intermediario entre el

proveedor y el cliente final. Así el poder de negociación de los proveedores es medio y tiende a alto cuando se trata de productos de primera necesidad de marcas reconocidas como la leche, fideos o papel higiénico. En ella, el poder para negociar los términos del contrato los tiene el proveedor, Gloria, Alicorp y P&G, por dar algunos ejemplos.

Entre los competidores potenciales con alta probabilidad de entrada se encuentran Líder y Unimarc. El primero es una cadena de supermercado que le pertenece al grupo de capital chileno y estadounidense Walmart Chile. Este actualmente forma parte de los cuatro supermercados líderes en Chile y es el principal competidor de Jumbo, cadena de hipermercados que le pertenece al grupo Cencosud en Chile. Sin embargo, este último, no será considerado como amenaza de entrada. Pues, según lo explicado por Eduardo Kieffer, Gerente de Administración y Finanzas del Banco Cencosud en Perú, Cencosud al ingresar a mercados con la adquisición de negocios locales, tiene como estrategia mantener las marcas existentes para aprovechar el posicionamiento de las mismas (comunicación personal, 12 de enero, 2017). El segundo, Unimarc, perteneciente al Holding SMU S.A de capital chileno, actualmente dueño de Mayorsa, podría ingresar al mercado peruano como supermercado de élite replicando su formato de Chile. Como sustitutos, los *retail* chilenos se enfrentan a Makro, Mayorsa, Mass, Mimarket Tambo, Super Bodega, bodegas de barrio y a los puestos de mercado.

**Figura 3: Diamante de Porter de los supermercados del sector *retail* peruano**

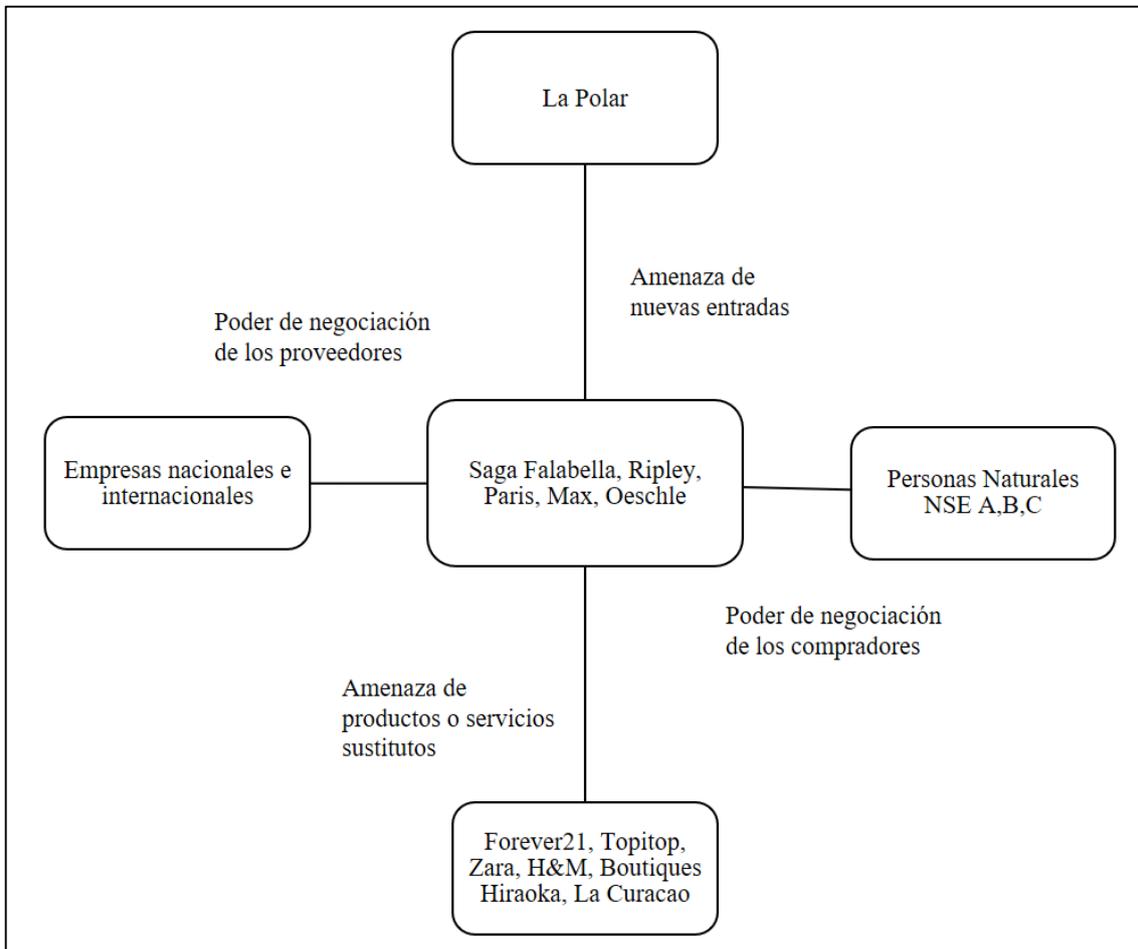


Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en el grupo de tiendas por departamento, los principales participantes en Lima son Saga Falabella, Ripley, Paris, Max y Oeschle. Los clientes de los mismos son en su mayoría personas naturales de los NSE A, B y C. Estos clientes son precio aceptante e individualmente no tienen poder de negociación. Por otro lado, los proveedores están conformados por empresas nacionales e internacionales. Pues, estas tiendas no solo venden productos nacionales sino también importan muchas de las marcas que ofrecen. Los proveedores locales tienen un poder de negociación medio pues en la mayoría de casos sus ventas en las tiendas por departamento representan un alto porcentaje de sus ventas totales. Así, de las ventas totales, Saga representan el 60% de las ventas de sus proveedores, Ripley representa el 30% y el 10% restante se dividen entre Ripley y Oeschle. Además, para las tiendas sus marcas son vitales, pues en el supuesto de que ocurra también pierden cliente (Yvonne Guerra, comunicación personal, 12 de enero, 2017). Mientras que, en el Perú el sector *retail* no es un sector saturado, por lo que es posible que ingresen nuevos competidores. Un caso probable, por la similitud de los mercados es La Polar, empresa *retail* chilena que posee tiendas por departamento y también está en el negocio

de tarjetas de crédito. Por último, entre los sustitutos que se encuentran en la línea de vestido y calzado Forever 21, Topitop, Zara, H&M y otras *boutiques*. En la línea blanca, como sustitutos, están Hiraoka y La Curacao, tiendas especializadas en electrónicos y línea blanca.

**Figura 4: Diamante de Porter de las tiendas por departamento del sector *retail* peruano**

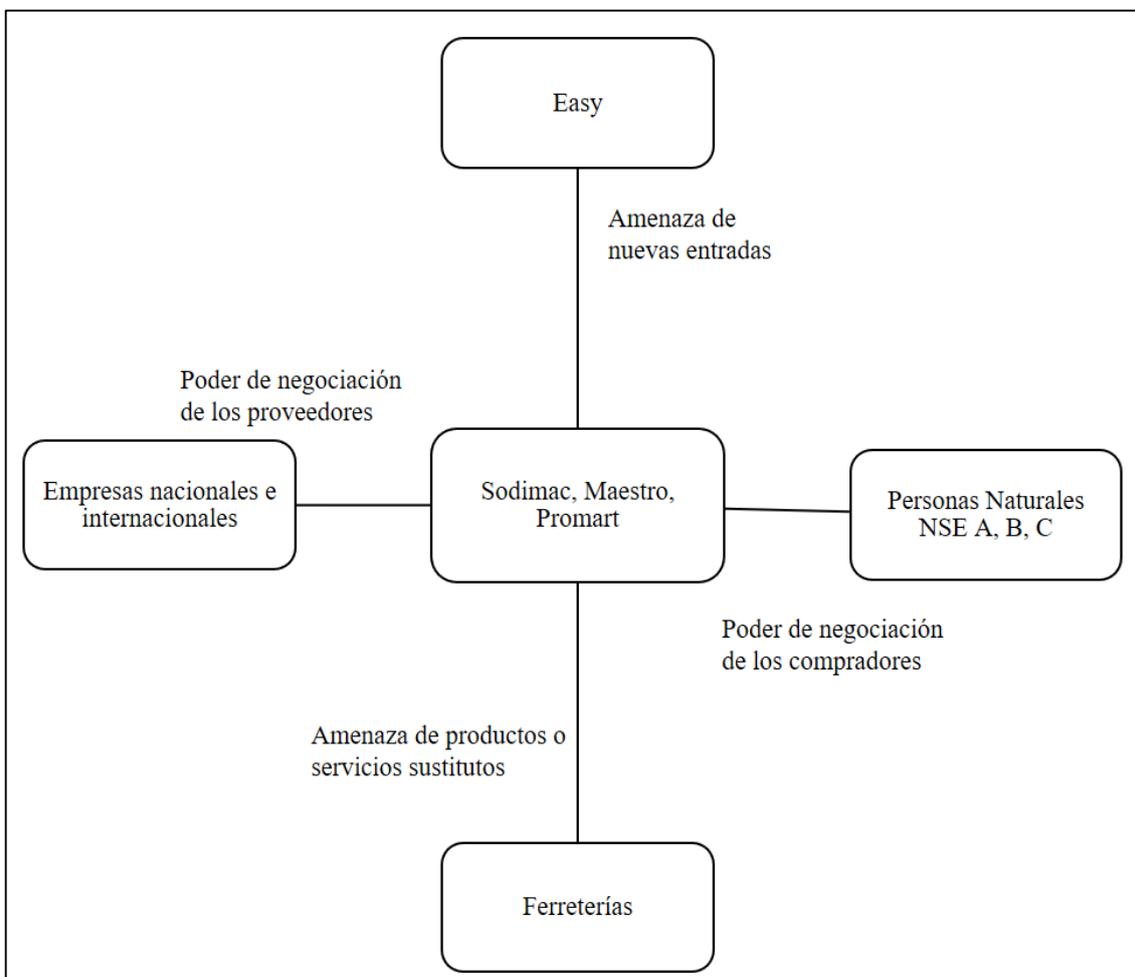


Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, en el grupo de mejoramiento del hogar los principales participantes son Sodimac, Maestro y Promart. Los clientes de los mismos son en su mayoría personas naturales de los NSE A, B y C para Sodimac y Promart; mientras que, para Maestro además de los NSE mencionados anteriormente incluye al NSE D pues está orientado al maestro de obra. Los clientes son precio aceptante y de manera individual no tienen poder de negociación. Al igual que en las otras líneas, los proveedores están conformados por empresas nacionales e internacionales. En este grupo en particular el grupo Falabella posee la mayor parte del mercado con Sodimac y Maestro; seguidos de lejos por, Promart del grupo Intercorp. Lo que le da, al primer grupo, un mayor poder de negociación con los proveedores. Un competidor potencial es Easy que pertenece

al grupo Cencosud y que opera actualmente en Chile. Por último, como sustitutos los *retailers* chilenos se enfrentan a las ferreterías de barrio y las ubicadas en los mercados.

**Figura 5: Diamante de Porter de las tiendas de mejoramiento del hogar del sector *retail* peruano**

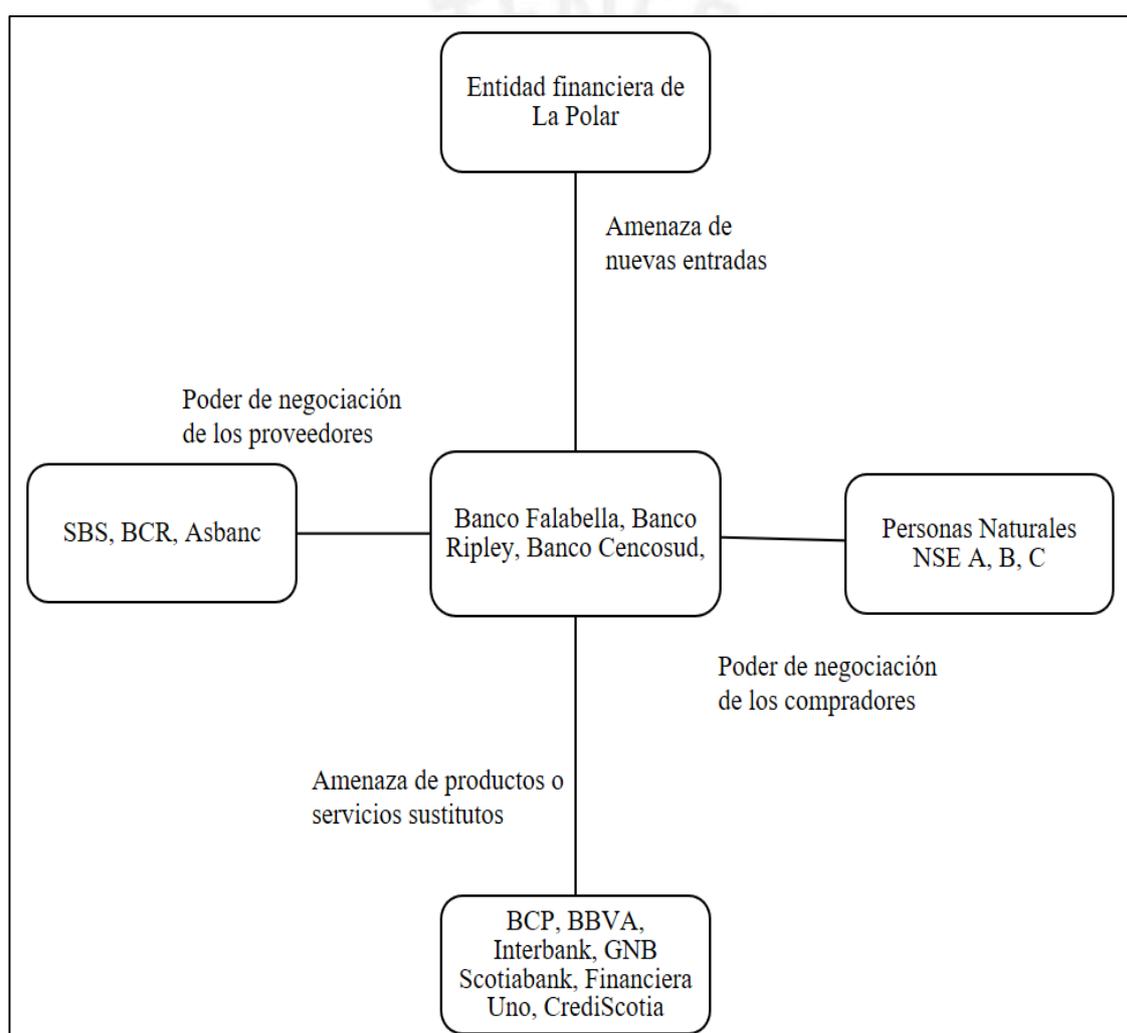


Fuente: Elaboración propia

Por último, en la línea bancaria los principales competidores de la industria de la banca *retail* son el Banco Falabella, el Banco Ripley y el Banco Cencosud. Los clientes de los mismos son personas naturales que pertenecen a los NSE A, B y C. Estos clientes se caracterizan por ser precio aceptante e individualmente por no tener poder de negociación. Además, según lo investigado, una empresa financiera vinculada al *retail* que podría ingresar al mercado peruano es la entidad financiera de La Polar. Pues, para poder operar sin limitaciones, este *retailer*, podría abrir su brazo financiero como un banco para que le de soporte a sus tarjetas de crédito. Esto lo haría un competidor directo de este tipo de banca y podría buscar incursionar en el mercado peruano. Entre los principales sustitutos se encuentran los grandes bancos como BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank y GNV que hoy en día también ofrecen créditos de consumo. También,

como sustitutos, están algunas financieras vinculadas al sector *retail* como son el caso de Financiera Uno del grupo Intercorp y la financiera CrediScotia que cuenta con el respaldo de *The Bank of Novo Scotia* [Scotiabank]. La primera le brinda soporte a la tarjeta Oh, tarjeta de crédito que puede ser utilizada en cualquier establecimiento, pero ofrece descuentos adicionales en los distintos *retailers* del grupo. Mientras que, la segunda, da soporte la tarjeta Única, tarjeta de crédito que ofrece descuentos en diferentes *retails* como Topitop, La Curacao, Hiraoka entre otros (CrediScotia, s. f.). Estas tercerizan la administración de su cartera de clientes, pues no cuentan con una base de clientes lo suficientemente grande o el mínimo número de operaciones que justifiquen en un brazo financiero propio.

**Figura 6: Diamante de Porter de la banca *retail* peruana**



Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Grupo Falabella

Falabella fue una de las primeras empresas *retail* chilenas en internacionalizar sus operaciones con un modelo de negocio que busca tanto una expansión externa a través de la penetración en nuevos mercados (en su caso, solo de Latinoamérica) como la interna a través de la generación de productos de diferentes rubros (Rivera, 2016). Pero este proceso de internacionalización que tuvo hacia países como Colombia, Argentina y Perú no habría podido darse de la misma manera de no ser por ciertas condiciones que lo favorecieron, las cuales, según Rivera (2014, pp. 61-62), serían las siguientes:

- Competencia, desde una perspectiva económica, la competencia en las ciudades en que se instaló la marca fue escasa, o por la baja presencia de grandes tiendas por departamento, [...] o por la adquisición (o fusión) del principal competidor, como fue el caso de Perú y Colombia.
- Conocimiento del mercado, ya sea a través del conocimiento producto de sus operaciones en Chile, o del conocimiento propio de las organizaciones adquiridas, Falabella ingresó a los mercados internacionales luego de poseer un conocimiento básico que le permitiera enfrentar de mejor manera los desafíos de la penetración en un mercado no explorado por la organización.
- Condiciones económicas, si bien a lo largo de la historia América Latina ha presentado inestabilidad en sus condiciones macroeconómicas, el crecimiento de la clase media en la región [...] y el aumento del acceso a crédito, han generado condiciones favorables para la expansión de diversos negocios en la región, entre ellos el *retail*.
- Penetración del canal moderno, entendiendo el canal moderno como supermercados y multi tiendas, [...] [donde] Perú y Argentina, más algunos países centroamericanos, son los que poseen las menores tasas de penetración [...]. La situación anterior determina un mercado potencial sin explotar en estos países, generando una ventaja comparativa para empresas que poseen experiencia y conocimiento de penetración en mercados de similares características, como es el caso de Falabella.
- En este contexto, Falabella inicia su proceso de internacionalización a otros países del continente. En el caso de Perú, este es uno de los países de Latinoamérica con menor penetración de empresas *retail*, lo cual lo hace un mercado atractivo para las transnacionales como Falabella que buscan expandirse a nuevos nichos.

A nivel de *holding*, la misión de Falabella consiste en la de “generar una oferta innovadora de productos y servicios de buena calidad, a precios convenientes y con soluciones a la medida de cada mercado, para las personas y el hogar, a lo largo de su ciclo de vida, siendo líderes y con un desarrollo sostenible” (Falabella, 2013, p.10). Por otro lado, la visión que la ha guiado ha sido el afán por convertirse en la empresa con mayor *share of wallet*, es decir, con la mayor participación en los gastos de su público objetivo, para lo cual su estrategia general se sostiene sobre los pilares de integración de negocios, desarrollo de marca y fidelización de clientes (Rojas, 2006), además de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes en cada una de las comunidades en las que opera (Falabella, 2013)

Estas tres estrategias se complementan mutuamente. Por una parte, la diversificación de negocios permite ofrecer nuevos productos a los clientes actuales a través de los múltiples negocios en que participa el holding, lo que permite generar una fidelización de estos clientes que satisfacen una mayor cantidad de sus necesidades con una única empresa oferente. Por otro lado, el desarrollo de marcas con un buen posicionamiento en el mercado y alto reconocimiento en el segmento objetivo contribuye con la fidelización de clientes y con la incorporación de éstos en los nuevos negocios. Si bien la marca Falabella no está presente en la totalidad de sus negocios, como es el caso de los negocios de mejoramiento del hogar y supermercados, el énfasis en el desarrollo de marcas con alto reconocimiento es una característica presente en todos estos negocios, sea o no utilizando el nombre corporativo (Rojas, 2006, p. 42).

Si bien la estrategia corporativa de Falabella descansa sobre estas tres bases, la primera ha sido clave en la internacionalización y expansión del grupo.

Falabella ha desarrollado una estrategia de crecimiento por diversificación al pasar de ser una tienda de vestuario a un *retail* integrado que incluye los negocios de tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y supermercados, además de otros negocios. Cabe destacar que todos estos negocios se han creado aprovechando e incrementando la sinergia en las operaciones. Es así como los nuevos negocios que se han ido generando complementan a los ya existentes y generan sinergias al compartir clientes, instalaciones, *know how*, entre otros. Tal es el caso del negocio de mejoramiento del hogar, supermercados, *retail* financiero, banco e inversión en *malls* (Rojas, 2006, p. 42).

A su vez, la estrategia de diversificación optada por la firma *retail* chilena se divide en dos sub-estrategias: (1) La estrategia de adquisiciones y (2) la estrategia de líder. La primera hace referencia a aquella mediante la cual una empresa compra una parte o todo el capital de otra con

la finalidad de integrarla como subsidiaria. La historia de Falabella muestra el desarrollo de esta estrategia como medio para penetrar rápidamente en los mercados exteriores a través de su línea de tiendas por departamento en primer lugar, para luego incorporar sus otros negocios complementarios, cuya operación conjunta crea sinergias.

Del otro lado, Falabella, por haber marcado la pauta en el proceso de internacionalización y diversificación de las firmas *retail* chilenas, aplica una estrategia de líder en comparación con sus pares quienes tienen una estrategia seguidora, por ser la primera. Ello se debe a que el comportamiento presentado por Falabella es el de ingresar en un negocio de manera temprana captando el mayor porcentaje de participación de mercado o *market share*, de modo tal que, una vez logrado esto, puede buscar un nuevo negocio donde asentarse, mientras que la competencia lucha entre sí por captar el porcentaje de mercado restante que Falabella no llegó a cubrir (Rojas, 2006).

En este proceso de internacionalización el Grupo Falabella se introduce en el país en el año 1995 con su unidad de negocio más fuerte, la de tiendas por departamento, mediante la compra de la Sociedad Andina de los Grandes Almacenes [SAGA] (Equilibrium, 2016b). Esto le permitiría al grupo un alto control del negocio y una rápida penetración en el mercado, pues SAGA era una marca ya posicionada en el mercado peruano (Rivera, 2014). A través de esta unidad, el grupo “comercializa [...] productos para uso personal y del hogar, ordenados por múltiples categorías como vestuario y calzado; artículos de belleza; artículos electrónicos y electrodomésticos; muebles y accesorios de decoración” (Banco Falabella, 2016, p. 5). Junto con la adquisición también vino la constitución de la empresa peruana Falabella Perú S.A.A para el inicio de sus operaciones., la cual se encargaría de consolidar la información financiera de las empresas del Grupo Falabella que operan en el país y que se pueden categorizar en dos líneas de negocio: (1) No financieros, que agrupan las actividades de *retail*, entre otros, y (2) servicios financieros, vinculados a las actividades del Banco Falabella. En los últimos 5 años, más del 85% de los ingresos del Grupo ha provenido de la actividad no financiera (Class & Asociados, 2016).

A la fecha, el grupo posee siete subsidiarias de sus dos líneas de negocio: Banco Falabella Perú, Corredora de Seguros Falabella, Open Plaza, Hipermercados Tottus, Sodimac Perú, Maestro Perú (desde septiembre de 2014 como adquisición de Sodimac Perú) y Saga Falabella (Equilibrium, 2016b). Según la Memoria Anual 2016 de Falabella (2017, pp. 7-8), el objeto social de cada una de ellas es el siguiente:

- Banco Falabella Perú S.A.: Intermediación financiera y servicios bancarios con el fin de promover el desarrollo de actividades productivas y comerciales.

- Corredores de Seguros Falabella S.A.C.: Intermediación de seguros generales.
- Open Plaza S.A.: Prestación de servicios de administración de centros comerciales destinados a la distribución y venta de toda clase de bienes, así como a actividades inmobiliarias.
- Hipermercados Tottus S.A.: Explotación del negocio de hipermercados y supermercados en el territorio nacional.
- Sodimac Perú S.A.: Comercialización de artículos de ferretería, construcción y acabados para el hogar dentro del territorio nacional.
- Saga Falabella S.A.: Compra-venta de mercadería nacional e importada y otras actividades complementarias.

A esta lista se le añade Maestro Perú como empresa de productos para el mejoramiento del hogar (Equilibrium, 2016b).

Los tres últimos, sin contar Maestro Perú, son una muestra clara del crecimiento por diversificación de Falabella y su objetivo de ser la empresa como mayor *share of wallet* de su público objetivo, para lo cual Falabella ha ejecutado en los últimos 5 años, luego de la crisis del 2009, una fuerte inversión en apertura de nuevos locales. Esto también ha contribuido al sostenido crecimiento del nivel de sus ingresos en estos años y su búsqueda por mantener la tendencia de las utilidades netas a pesar de los problemas macroeconómicos.

### ***2.1.1. Línea de supermercados***

En esta línea de negocio, Falabella está representada por los formatos de supermercados e hipermercados Tottus. Tottus tiene como misión mejorar la calidad de vida de las familias y se proyecta en ser el supermercado preferido para comprar y trabajar en los mercados en los que compete. Para ello trabaja bajo los valores de integridad, innovación y excelencia y cuenta con los siguientes cuatro formatos de tiendas para atención de sus clientes: Hiperbodega Precio Uno, Tottus Express, Tottus Hipermercado, Tottus Supermercado. A través de estos canales ofrece una gama de productos *food* y *non food* de marcas nacionales e internacionales, así como propias (marca Tottus, por ejemplo), a su público objetivo de los NSE B y C a bajos precios (Hipermercados Tottus, 2016). La diferencia entre los formatos radica en el abanico de productos y marcas que ofertan. En el caso de los supermercados, por motivos de espacio, ofrecen básicamente abarrotes y bienes de consumo no duraderos, mientras que, adicionalmente, los hipermercados venden productos durables en mayor proporción que van desde los electrodomésticos hasta las motos (Equilibrium 2013 citado en Zamudio 2015).

La baja tasa de penetración de los supermercados en el país sumado al creciente dinamismo del sector hizo posible que Falabella ingrese su línea de supermercados al país bajo la marca Tottus (Zamudio, 2015). Así Tottus inauguró su primer local al norte de Lima en el 2002 y hasta el 2011 logró incrementar esta cifra a 27 locales (Loza, 2012). No obstante, su crecimiento no quedó ahí y a la actualidad cuenta con 60 establecimientos (equivalentes a 219,260 m<sup>2</sup>), es decir, en cinco años ha logrado un poco más que duplicar su cifra con una media de apertura de 6-7 locales por año (ver Anexo L1).

Respecto a sus ventas, al hacer un repaso de los últimos 5 años en cifras - entre 2012 y 2016 - se puede resaltar el incremento sostenido de sus ingresos en 19.10% para el 2012, en 7.70% para el 2013 y de 15.90% para el 2014. El 2015 fue su periodo de mayor crecimiento con 23.50% y el 2016, el de menor con 7.30% (ver Anexo L2). Asimismo, también se puede observar la tendencia que han tenido sus utilidades netas dentro de estos años, de la cual resalta el incremento de estas en 70.38% del 2011 al 2012. Finalmente, respecto a su nivel de participación de mercado se ha incrementado de 22% en el 2011 a 27% en el 2015 (Equilibrium, 2015). Ello se debe a “su buen desempeño comercial, sostenido en una estrategia de precios bajos en la venta al detalle de productos de consumo masivo, comestibles y de uso para el hogar” (Class & Asociados, 2016, pp. 4-5).

### **2.1.2. Línea departamental**

La línea departamental está representada por Saga Falabella, que “tiene como actividad económica la venta al por menor de mercadería nacional e importada (prendas de vestir, electrodomésticos, equipos e implementos deportivos, equipos y accesorios de cómputo, artículos de belleza, etc.)” (Equilibrium, 2016b, p. 3). Como se mencionó líneas arriba, el Grupo Falabella hizo su ingreso al mercado peruano apostando, en primer lugar, por las tiendas por departamento. A través de esta, no solo comercializa las marcas que importa como son Benetton, Mango, La Martina, Sisley y Warehouse, sino también las propias, las que ella misma produce, como es el caso de *Basement*, y mantiene contratos de exclusividad con la gran mayoría de marcas con las que trabaja. De acuerdo a Yvonne Guerra (comunicación personal, 12 de enero, 2017) para Falabella, al menos en su línea departamental, lo fundamental es tener lo mejor a tiempo, contar con los productos adecuados y transmitir una buena imagen, lo que radica en cuidar sus marcas.

En los últimos cinco años, su agresiva estrategia de penetración en el mercado a través de la inversión en locales lo ha llevado a pasar de 19 en el 2012 a 29 tiendas para el cierre del 2016 (ver Anexo M1). Es decir, una apertura de 2-3 locales por año aproximadamente, los cuales ubica como tiendas ancla en centros comerciales o a través del formato *stand alone* (Equilibrium, 2016b). Ejemplo de esto, como lo señala Yvonne Guerra, es que su primera tienda departamental

fue en San Isidro y su segunda, en el centro comercial Jockey Plaza, ya que el crecimiento comercial en el Perú va hacia este tipo de formato, a diferencia de lo que se puede observar en otros países como Argentina donde existen pocos *malls* y más bien las tiendas son *boutiques* (comunicación personal, 12 de enero, 2017). En términos de superficie, esto significó una expansión de 132,072m<sup>2</sup> a 176,962m<sup>2</sup>.

Con esta inversión en locales, Falabella buscaba ganar mayor participación de mercado e incrementar sus ingresos. En este sentido, el crecimiento reportado en el periodo 2012 fue de 6.2%; para el 2013, de 3% y en el 2014, de 6.5%. Mientras que en el 2015 reportó su mayor crecimiento – de 19.3% - y en el 2016, 5.5% (ver Anexo M2).

### ***2.1.3. Línea de mejoramiento del hogar***

En la línea de tiendas de mejoramiento del hogar aparece Sodimac que, “si bien se constituyó en 1998, la empresa inicia operaciones en el año 2004 para dedicarse a la comercialización de mercadería y artículos de ferretería, construcción y para el hogar tanto nacionales como importados” (Sodimac, s. f.). Esta tiene como misión brindar “soluciones a personas y contratistas para que puedan concretar sus proyectos de construcción, reparación, equipamiento y decoración del hogar, mejorando la calidad de vida de las familias a través de un servicio de excelencia y los mejores precios del mercado” (Sodimac, s. f.). Además, trabaja bajo los valores de calidad en el servicio al cliente, trabajo en equipo, espíritu emprendedor, respeto hacia todas las personas, honestidad, sostenibilidad y búsqueda de la excelencia personal. Con esto busca convertirse en una empresa líder, admirada y respetada por la comunidad, sus clientes, asociados y proveedores de América Latina.

A lo largo de los últimos cinco años, esta unidad ha tenido un crecimiento exponencial del número de sus locales, ya que esta cifra pasó de 18 en el 2012 a 56 en el 2016 (ver Anexo N1), es decir, se triplicó, debido, principalmente, a la adquisición de Maestro en el 2014 que para esa fecha contaba con 30 locales. Esta línea ofrece una gran variedad de opciones de diseño y de decoración, a valores accesibles, acompañadas de servicios complementarios (Class & Asociados, 2016). Como dato resaltante, en el 2016, Sodimac obtuvo el primer lugar del sector *retail* en el ranking MercoEmpresas, el cual mide la reputación corporativa de las empresas (S.A.C.I. Falabella, 2017).

Respecto a sus ingresos, entre los años 2012 y 2014, la tasa promedio de crecimiento fue de 20.3%. Con la adquisición de las cadenas de tiendas Maestro, para el 2015, Falabella logró un incremento exorbitante de sus ingresos en esta línea de 73.3%, dado al ingreso a un nuevo nicho

de mercado como es el de los obreros o maestros de construcción en los cuales Maestro está enfocado. En cuanto al 2016, estos mostraron un pequeño retroceso de 3.3% (ver Anexo N2).

#### **2.1.4. Línea bancaria: Banco Falabella**

Cada una de las unidades de negocio mencionadas está soportada por el brazo financiero del Grupo. El Banco Falabella del Perú S.A. (en adelante, Banco Falabella) es una empresa subsidiaria de Falabella Perú S.A.A. que inició sus operaciones el 31 de agosto de 1996 como Financiera CMR para en el 2007 modificar sus estatutos y transformarse en banco. Actualmente, la entidad actúa como empresa bancaria con el fin de promover el desarrollo de actividades productivas y comerciales en el país (Banco Falabella, 2016). En este sentido, como empresa de buen gobierno corporativo, tiene plasmadas una misión y visión que involucra la relación con sus clientes. Estas se detallan a continuación según la Memoria Anual 2015 del Banco Falabella (2016, p. 5):

Misión: Hacer posibles las aspiraciones de nuestros clientes, a través de una oferta integrada de servicios financieros que supere sus expectativas, potenciada por los beneficios del "Mundo Falabella".

Visión: Ser el mejor banco de personas del sistema financiero peruano generando relaciones de largo plazo, a partir de:

- Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad, conveniencia y compromiso.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, comprometido, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades con las que trabajamos, en particular por nuestro esfuerzo en educación financiera.

El Banco Falabella es la línea de negocio transversal del Grupo, que en sus inicios se utilizó únicamente para las compras al crédito, con tarjeta CMR Falabella, en las tiendas por departamento del Grupo, pero luego ha pasado a ser uno de los factores que explican el crecimiento de la empresa al extenderse su uso a las demás líneas de negocio del Grupo y demás empresas asociadas a la tarjeta con el fin de fidelizar a los clientes (Rojas, 2006). Por tanto, se ha de esperar que la sinergia *retail*-financiera del *holding* Falabella haya traído consigo una serie de consecuencias con los siguientes beneficios:

Por un lado, proporciona información acerca de los clientes, lo que aumenta el conocimiento de éstos y sirve como input para la definición de acciones de marketing. Por otro lado, este negocio ha contribuido con la fidelización de clientes al estimular el

uso de la tarjeta para cubrir la mayoría de sus necesidades de consumo. Resultado de esta fidelización es que la empresa tiene un mayor poder sobre sus clientes debido a que constituye una parte importante del total de sus gastos. Un elemento utilizado para retener clientes es la estrategia de CMR puntos, mediante la cual los clientes acumulan puntos por cada compra realizada con su tarjeta, los que pueden canjear posteriormente por productos. Esta estrategia constituye una ventaja comparativa con respecto a la competencia ya que incentiva al cliente a realizar la mayor parte de sus compras en empresas del holding, obteniendo a cambio este beneficio. Sin embargo, esta estrategia es fácil de imitar y se ha vuelto más potente luego de la integración Paris – Cencosud. (Rojas, 2006, pp. 45-46).

Gracias a que el banco comparte clientes e información sobre estos con las demás líneas de negocio del Grupo, además del conocimiento generado con la operación de la tarjeta CMR, busca fidelizar al cliente con la marca Falabella (Rojas, 2006). Esta base es la que trasladó a los demás países donde expandió sus negocios como Perú, ello debido a que:

El banco está enfocado al negocio de la banca de personas en Chile, tanto los clientes de Falabella, como nuevos clientes. La accesibilidad, la combinación de los distintos canales de servicio, como oficinas, internet y *call center*, ha constituido una sólida y permanente base de crecimiento (García, Goray & Pandolfi, 2008, p. 28).

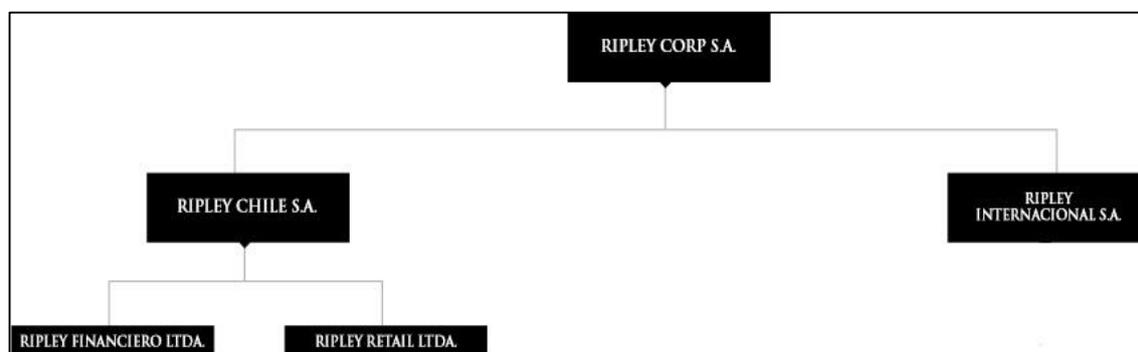
Para su línea bancaria, Falabella optó por expandirse y posicionarse a través de sus demás líneas de negocio. En el 2012, el Banco abrió 6 nuevos locales, 4 en Lima y 2 en provincias, haciendo un total de 51 centros financieros a la fecha (Banco Falabella, 2013). Al año siguiente, Falabella pasó a tener 57 entidades financieras. Al cierre del 2014, el número de locales pasó de 57 a 60, 38 en Lima y 22 en provincias. El 2015 presentó su mayor incremento, ya que pasó a tener un total de 94 oficinas a nivel nacional y, finalmente, para el cierre del 2016, 97 en todo el país, de las cuales 59 están ubicadas en Lima y 38 en provincias (ver Anexo O1). En este mismo periodo, es posible observar un incremento constante de los ingresos financieros del banco (ver Anexo O2).

## **2.2. Grupo Ripley**

Ripley Corp. es otra compañía chilena que nació como una tienda de venta al por menor de ropa masculina de la mano de Marcelo Calderón y bajo el nombre de Calderón Confecciones en Santiago de Chile en el año 1956 (Ripley, 2012). Ocho años más tarde abriría su primer local en el centro de Santiago de Chile bajo el nombre de Ripley; en 1976, comenzaría con el negocio del crédito asociado a las ventas; y en 1985 abriría su primera tienda por departamento (Curiche,

2010). Actualmente, es otro de los principales grupos económicos del sector *retail* que tiene, tal como puede apreciarse en la Figura 7, como subsidiarias a Ripley Chile S.A. y Ripley Internacional S.A., por medio de las cuales mantiene el control de sus inversiones a nivel local como internacional respectivamente.

**Figura 7: Organigrama de Ripley Corp.**



Fuente: Ripley (2015)

La misión de Ripley, como grupo económico en el país, se enmarca en trabajar para hacer cumplir los sueños de la gente. Para ello, brinda a sus clientes el acceso a lo mejor de cinco continentes, logrando que su experiencia de compra sea realmente fascinante. Por el lado de la visión, se proyectan en ser el *retailer* financiero líder en el Perú, cuidando y manteniendo la preferencia de nuestros clientes, apostando por el desarrollo de nuestros colaboradores, el retorno sobre los capitales invertidos, así como el compromiso responsable con la sociedad (Ripley, s. f.)

Al igual que Falabella, las operaciones de Ripley giran en torno al *retail* definiendo el giro de negocio de la compañía de la siguiente manera:

El principal negocio de la compañía está compuesto por la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los diferentes formatos de tiendas por departamento, acompañado por un potente negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de su tarjeta de crédito (tarjeta Ripley) (Curiche, 2010, p. 18).

Su oferta exclusiva de productos y servicios busca satisfacer a productos “traídos especialmente para sus clientes, desde distintas partes del mundo [a través de canales modernos]. Es por esto que se ha preocupado de resaltar en todos sus medios de publicidad, que en sus tiendas se encuentra lo mejor de los cinco continentes” (Bustamante, 2004, p. 81). En esta línea es que en los últimos cinco años viene aplicando una estrategia de modernización de sus canales con el fin de mejorar su rentabilidad y penetración en los mercados en los cuales opera.

Durante el 2011, se realizó un importante plan de remodelación de tiendas, tanto en Chile como en Perú, modernizando los espacios de forma eficiente, mejorando así la experiencia de compra del cliente. Además, se continuó con el plan de agregar nuevas marcas de forma exclusiva, por lo que se incorporaron durante el año nombres como Calvin Klein, Cacharel, Franco Sarto, Guess y Mothercare entre otros (Ripley, 2012, p. 35).

Cabe mencionar que este plan estratégico ha sido repotenciado desde el 2015 como se menciona en la Memoria de Ripley:

A mediados del 2015, la compañía anunció su nuevo plan estratégico Ripley 3D que tiene como objetivo aumentar la rentabilidad por metro cuadrado de su base de tiendas existentes con un mayor énfasis en marcas y moda. En línea con este plan, a lo largo del año se incorporaron nuevas marcas exclusivas que cuentan con una larga trayectoria en el rubro con presencia a nivel mundial. Entre estas se destacan, River Island, Sfera, Trucco y Next, entre otras. A finales de junio, se anunció a Sarah Jessica Parker como la nueva imagen de la compañía. Este icono de la moda conocido por su papel en ‘Sex and the City’ representará a Ripley a nivel internacional promoviendo el nuevo plan estratégico antes mencionado (Ripley, 2016, p. 53).

### ***2.2.1. Línea departamental***

El principal negocio del Grupo Ripley es el departamental que “está enfocado en la experiencia de compra de los clientes a través de tiendas con formatos modernos, grandes superficies de venta y una oferta de productos vanguardistas” (Ripley, 2012, p. 42).

Como se comentó, “la industria de tiendas por departamento en Perú está menos desarrollada que en Chile en términos de presencia geográfica y en metros cuadrados de superficie vendida, y se encuentra en una etapa de crecimiento y penetración regional” (Ripley, 2012, p. 42). Esto le dio la posibilidad a Ripley, como seguidora de Falabella, de ingresar y crecer en el mercado peruano, al cual incursionó “en 1997, inaugurándose la primera tienda fuera de Chile, Ripley Jockey Plaza en Perú” (Humphreys, 2012, p. 12). En sus primeros 15 años, es decir, hasta el 2012, logró abrir un total de 20 tiendas. Posteriormente, en los últimos cinco años y a la par con la reestructuración de su estrategia, ha logrado abrir 9 locales. En el 2013 se inauguraron dos nuevos establecimientos, uno en la ciudad de Piura en el mes de mayo y otro en la ciudad de Ica en octubre, con lo cual cerró el año con 22 tiendas y 156.842 m<sup>2</sup> de venta (Ripley, 2014). Para los siguientes años hasta el cierre del 2016, el proceso de expansión se siguió dando y con mayor fuerza.

[...] En línea con esta estrategia, durante el 2014 se inauguraron 4 tiendas en Perú; específicamente Cajamarca, Salaverry, Juliaca y Pucallpa, esta última ubicada en la selva peruana, mientras que en abril de 2015 se abrió la tienda Breña en Lima. Por último, en agosto 2016 se inauguró la tienda Atocongo, en el Mall del Sur, Lima, y en diciembre la tienda de Cayma en Arequipa, con una superficie de venta de 6.160 m<sup>2</sup>, lo que permitió llevar el número de tiendas en Perú a un total de 29 (Ripley, 2017, p. 43).

Esta inversión en locales llevó a que en 5 años Ripley pasara a tener de 20 a 29 establecimientos. Aun así, ha presentado un crecimiento variable de sus ingresos en este periodo, ya que no ha sido consistente (ver Anexo P).

### **2.2.2. Línea bancaria: Banco Ripley**

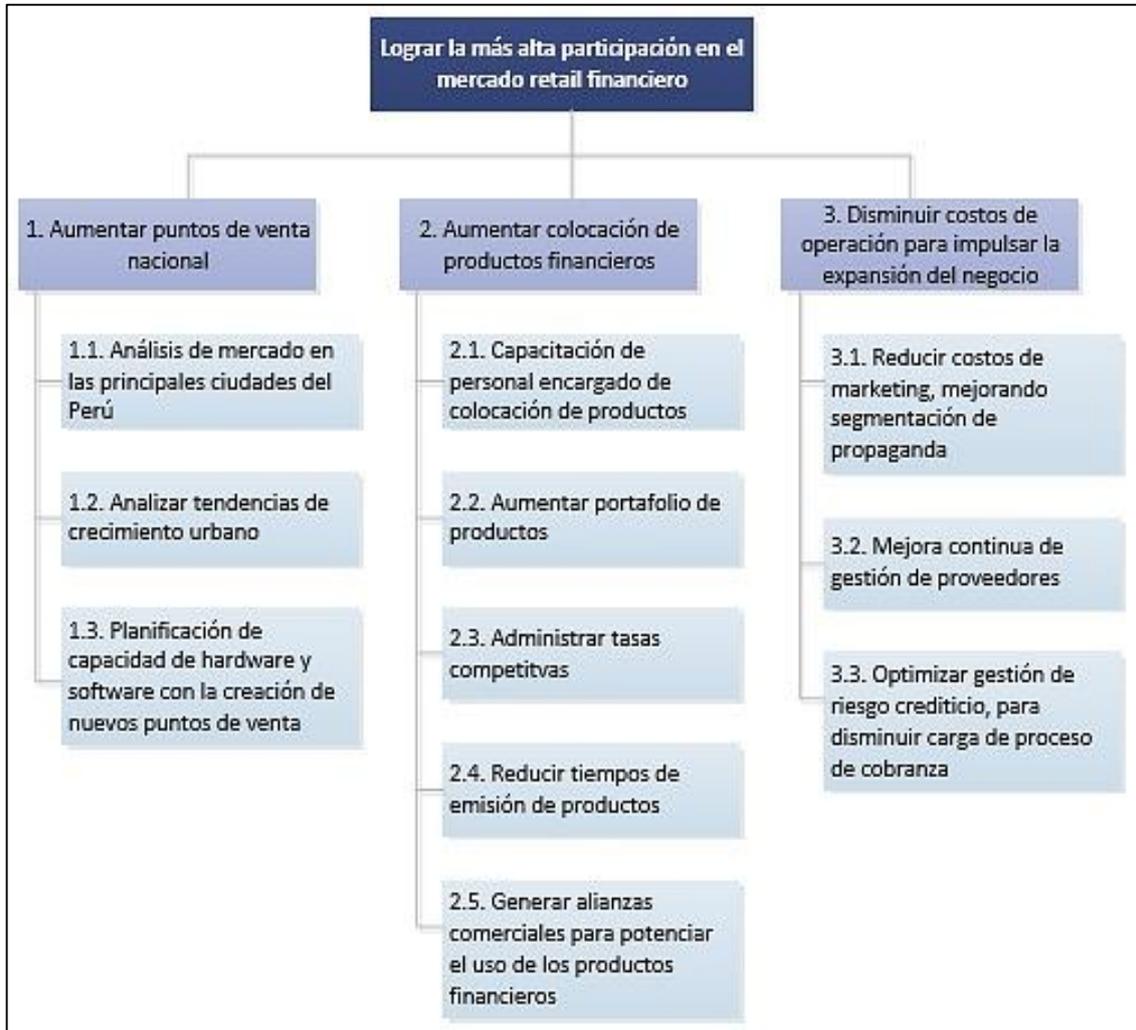
El Banco Ripley Perú (en adelante, Banco Ripley) es la subsidiaria que desde fines de 2007 efectúa el otorgamiento de crédito Tarjeta Ripley Clásica como principal producto financiero, la que puede ser utilizada para financiar las compras en las tiendas Ripley como en los comercios asociados y está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Perú (Fernández & Galleguillos, 2015). En este caso queda claro también que el negocio *retail* es soportado por un brazo financiero. El Banco Ripley (antes Financiera Cordillera S.A.) fue autorizado de iniciar sus operaciones como empresa financiera el 11 de octubre de 1999 [...], culminando así el proceso de transformación del ex-Banco Solventa a empresa financiera (Banco Ripley, 2012).

El Banco Ripley Perú inició sus operaciones como empresa bancaria el 14 de enero del 2008, como resultado de la conversión desde su anterior operación como empresa financiera, Financiera Cordillera S.A. [Financor]. En junio del 2009, la Junta Universal de Accionistas aprobó la modificación de su denominación social de Banco Ripley a Banco Ripley Perú S.A. Financor se constituyó en octubre de 1999, luego de que la SBS autorizara la transformación de la licencia operativa correspondiente al ex Banco Solventa en empresa financiera, iniciando operaciones en marzo del 2000, en base a la adquisición de la cartera de colocaciones de Colocadora S.A. (empresa administradora de la tarjeta de crédito Ripley), dedicándose desde ese momento al otorgamiento de créditos de tarjeta de crédito a personas naturales (Class & Asociados, 2016, p. 3).

Según Córdova y Muñoz (2012), el objetivo principal del Banco, alineado al negocio y basado en la misión y visión del Banco, es lograr la más alta participación en el mercado *Retail* Financiero (Córdova & Muñoz, 2012, p. 11). Para garantizar su alineamiento a la misión que tiene

y la visión que persiguen, así como dar soporte a este objetivo principal, se definieron a su vez una serie de sub objetivos y estrategias que se muestran en la Figura 8.

**Figura 8: Objetivos empresariales del Banco Ripley Perú**



Fuente: Córdova y Muñoz (2012)

Ante una necesidad de cambio de enfoque, de una entidad financiera de tarjeta vinculada a las tiendas comerciales asociadas hacia un banco de personas, a partir del 2014, el Banco Ripley desarrollarse un plan estratégico para los años 2014 a 2018 denominado Plan 100. Según su Memoria Anual 2015, este plan incorpora un enunciado audaz para el 2018 que es ser un banco simple para las personas, que se distingue por su capacidad para entender al consumidor peruano, conectar con ellos y gestionar con excelencia su experiencia en el banco. Para ello se han planteado los siguientes tres objetivos:

- Entender al cliente: Desarrollando productos y servicios pensados en él

- Conectar con el cliente: Mostrándose disponible para cubrir con su canasta de necesidades y para darle sentido a su relación con el banco
- Gestionar con excelencia su experiencia con el banco

Para la ejecución del plan, se han planteado tres fases: Higiéncia, cimentación y edificación. La primera, como su nombre lo dice, se plantea efectuar una higiene o limpieza a las operaciones del banco con el fin de mejorar la calidad de sus procesos y que estos se ejecuten de manera óptima. La segunda fase plantea unas acciones con mirada a futuro, como, por ejemplo, expandirse a mercados aún no atendidos. Por último, la tercera buscará consolidar al banco bajo una nueva oferta de valor y posicionar al banco como la entidad financiera más simple del país (Banco Ripley, 2016).

En lo que respecta a la inversión en locales e ingresos a través de esta línea, se refleja un escenario similar al de su línea departamental, donde el número de bancos ha incrementado de 25 a 35, así como los ingresos, pero estos a una tasa muy variada (Ver Anexo Q).

### 2.3. Grupo Cencosud

Cencosud es una compañía chilena del sector *retail*, con presencia en Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia, que posee una cartera diversificada de líneas de negocio entre las cuales figuran sus hipermercados, supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y construcción, inmobiliario y centros comerciales, entretención familiar y servicios financieros (seguros, banco y tarjeta de crédito) (Humphreys, 2016). El grupo opera en el país a través de Cencosud Perú S.A., subsidiaria de Cencosud Internacional Ltda., subsidiaria a su vez de la empresa matriz Cencosud S.A., desde su ingreso en el 2007 por medio de la adquisición de la corporación E. Wong, dueña hasta ese momento de las cadenas de supermercados Wong y Metro. El *retail* chileno tiene por misión trabajar para llegar a ser el *retailer* más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convive y el compromiso de su equipo de colaboradores (Cencosud, s. f.) y tiene como visión llegar a “ser una organización líder con nivel de competencia mundial” (Wong, s. f.).

La estrategia y objetivo que sigue Cencosud son las siguientes:

La estrategia de Cencosud es mantener una posición de liderazgo en los mercados en los que tiene presencia a través de ventajas competitivas adquiridas como resultado de su modelo integrado de *retail*. El objetivo del equipo gerencial está en mejorar los márgenes operacionales, integrando las recientes adquisiciones y consolidando su posición de liderazgo en los mercados en los cuales compiten (Fernández & Galleguillos, 2015, p. 82)

Cencosud buscó replicar el modelo de negocio multiformato que había asentado en Chile a otras regiones de Latinoamérica con su internacionalización. Para ello, según su Memoria 2012 (Cencosud, 2013), la empresa utilizó las ventajas competitivas de todas sus unidades de negocio con el fin de convertirse en uno de los *retailers* más relevantes de Latinoamérica, proporcionándoles a sus clientes - población de los NSE B y C - experiencias de compra sobresalientes. Para ello, centran sus actividades en cinco puntos fundamentales: (1) Modelo multiformato y multimarca; (2) búsqueda del incremento continuo de los márgenes mediante la eficiencia operativa y capacidad de distribución; (3) crecimiento orgánico y nuevas adquisiciones para aumentar presencia en Latinoamérica, especialmente en Perú y Brasil; (4) obtención de sinergias como resultado de adquisiciones; y (5) mejora del compromiso de servicio y satisfacción al cliente.

Desde sus inicios, Cencosud optó por la adquisición de otras empresas como medio para ampliar su nivel de participación en el mercado y cobertura geográfica:

‘En primer término, buscó ampliar la cobertura geográfica y diversificar el formato de su cadena de supermercados en Chile, para lo cual adquirió varios operadores locales: Santa Isabel, Las Brisas y Montecarlo’ (Cencosud, 2005, p. 13). Luego, en marzo de 2005, Cencosud realizó su jugada más audaz, al adquirir Almacenes París, tercera cadena de tiendas por departamento del mercado chileno, detrás de Falabella y Ripley. De esta manera, al igual que Falabella, Cencosud logró conformar una oferta amplia en el negocio del comercio minorista, lo que le permitirá generar sinergias y complementariedades entre los activos de la compañía, particularmente con el negocio de crédito no bancario - Cencosud (Jumbo) y Almacenes París suman un total cercano a 4 millones de tarjetas de crédito - y con el Banco París (Calderón, 2006, p. 165).

Como es de apreciarse, Cencosud opta por la adquisición de otras empresas como estrategia para ampliar su nivel de cobertura geográfica con las cuales pueda posicionarse y expandirse en los mercados de los diversos países donde tiene presencia. Así, en el Perú, cuando Cencosud compró E.Wong, adquirió las cadenas de hiper y supermercados Wong y Metro que este último poseía en ese entonces. Ya a la actualidad cuenta con 90 supermercados, lo que lo hace tenedor del 37.2% de participación en el mercado (Ver Anexo R) (Humphreys, 2016).

A su vez, si se quiere hacer una distinción por línea de negocio, Cencosud Perú opera a través de las marcas Wong y Metro en supermercados, Paris en el formato de tiendas por departamento, tres centros comerciales y prestamos servicios financieros a través del Banco Cencosud. De todos estos, el segmento más relevante es el de supermercados, ya que contribuye con más del 85% de los ingresos generados (Cencosud, 2016, p. 29), mientras que las otras

subsidiarias del Holding en el país “están centradas en actividades complementarias, en un esquema de integración vertical” (Apoyo & Asociados, 2015, p. 3). Ello se debe a que los supermercados centran su oferta en bienes de primera necesidad, como son los alimentos, los cuales la población no dejará de adquirir a pesar de los ciclos económicos que se puedan presentar.

### **2.3.1. Línea de supermercados: Wong y Metro**

En sus inicios, el Grupo de Supermercados Wong/Metro estaba conformado por E. Wong S.A. e Hipermercados Metro S.A. cuyas marcas son, hasta hoy en día, las líderes en la industria de venta al detalle en el Perú. E. Wong fue fundada por Erasmo Wong Chiang, quien empezó en 1942 con una pequeña bodega ubicada en la avenida Dos de Mayo. En 1983 abrió su primer supermercado (E. Wong) en el Ovalo Gutiérrez; y, en 1985, dos supermercados Wong en la urbanización Aurora y en la avenida Benavides, ambos en Miraflores (Wong, s. f.). Posteriormente, “en 1992 se implementó el formato de hipermercados Metro ubicado en Chorrillos y con un área de sala de ventas de 10 000 m<sup>2</sup>” (Metro, 2016, p. 9). Así, en 1993 “el crecimiento de Wong se consolida con la compra de las cadenas Galax y Todos, lo que permitió la apertura de cuatro nuevas tiendas en Chacarilla, San Borja, La Molina y San Miguel” (Wong, 2016, p. 9). Catorce años más tarde, en el 2007, todas las cadenas de Wong y Metro serían adquiridas oficialmente por el grupo chileno Cencosud quien las administra hasta el día de hoy (Metro, 2016).

Actualmente, Wong cuenta con 29 instalaciones a nivel nacional, 21 en Lima y ocho en provincias. De las 21 instalaciones en Lima 16 son tiendas, dos oficinas administrativas y una central logística las dos últimas las comparte con Metro. Mientras que, en Trujillo cuenta únicamente con dos tiendas, y el resto se reparte entre dos centrales logísticas y cuatro centrales de producción que también comparte con Metro. Por otro lado, Metro cuenta con 46 tiendas en Lima y 26 en provincias; es decir, un total de 72 tiendas a nivel nacional (Metro, 2016).

Las instalaciones y los establecimientos comerciales de Wong eran administrados, operados y gestionados, del 1 de enero al 31 de agosto de 2015, por la empresa con razón social E. Wong S.A., propiedad de Cencosud desde 2007. [...] A partir de septiembre de 2015, E. Wong S.A. transfirió, en bloque y a título universal, el íntegro de sus activos y pasivos a favor de Cencosud Retail Perú (Wong, 2016, p. 8)

De manera similar, “las instalaciones y establecimientos comerciales de Metro son administrados, operados y gestionados por la empresa Cencosud Retail Peru S.A. que pertenece al grupo económico Cencosud” (Metro, 2016, p. 8).

Cencosud Retail Perú cuenta con cuatro comités estratégicos que se encargan de la gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales. Entre ellos se encuentra el Comité Comercial encargado de revisar las ventas y la gestión de las tiendas Wong y Metro y el Comité de Marketing está encargado de revisar las campañas publicitarias y promocionales, el *flow* mensual; así como la visión del cliente y su comportamiento, segmentación y fidelización (Wong, 2016).

Cencosud Retail Peru S. A. segmenta a sus clientes por el consumo que registran en las tarjetas *Bonus*. Sus principales criterios son cantidad, gasto promedio mensual, monto promedio por ticket y frecuencia de visitas por mes. Según el rango que alcancen los clientes en cada criterio, tanto Wong como Metro clasifican a sus clientes en 4 niveles: Top, Leal, Habitual y Ocasional. Wong cuenta con 20,369 clientes del primer nivel que tienen un consumo promedio mensual de 2,268 soles y una frecuencia de 12.1 visitas al mes a sus locales. Mientras tanto, el gasto promedio del cliente *top* de Metro es de 935 soles con unas 8.3 visitas en promedio, pero cuenta con 50,928 clientes bajo este criterio. Dentro del rango *leal*, Wong cuenta con 44,707 clientes quienes tienen un gasto promedio mensual de 827 soles y un número de 8.2 visitas al mes; mientras que Metro cuenta con un número mayor de estos (112,930 clientes), pero con un promedio de consumo y frecuencia de visita menor.

Para el tercer tipo de cliente, Wong posee un registro de 83,663 de estos con un gasto promedio mensual de 348 soles y una frecuencia de 4.3 visitas mensuales; mientras que un cliente de misma categoría en Metro tiene un consumo promedio de 218 soles con un promedio de 2.7 visitas mensuales. Por último, Wong cuenta con 330,224 clientes en la categoría *ocasional* con un gasto promedio mensual de 60 soles y 1.2 visitas mensuales esta categoría representa el 68% de sus clientes. Por último, Metro cuenta con 990,845 clientes en la categoría *ocasional* con un gasto promedio de 53 soles y 1.1 visitas mensuales. Esta categoría representa el 68% de sus clientes (Ver Tablas 1 y 2).

**Tabla 1: Segmentación de clientes Wong**

Tipo de cliente	Cantidad	%	Gasto promedio mensual	Monto promedio por ticket	Frecuencia de visitas por mes
<i>Top</i>	20 369	4,2	S/ 2 268	S/ 187	12,1
<i>Leal</i>	44 707	9,2	S/ 827	S/ 101	8,2
<i>Habitual</i>	83 663	17,2	S/ 348	S/ 81	4,3
<i>Ocasional</i>	330 224	68	S/ 60	S/ 51	1,2

Adaptado de: Cencosud (2016)

**Tabla 2: Segmentación de clientes Metro**

Tipo de cliente	Cantidad	%	Gasto promedio mensual	Monto promedio por ticket	Frecuencia de visitas por mes
Top	50 928	3,6	S/ 935	S/ 113	8,3
Leal	112 930	7,9	S/ 371	S/ 72	5,1
Habitual	220 284	15,5	S/ 218	S/ 79	2,7
Ocasional	990 845	69,7	S/ 53	S/ 50	1,1

Adaptado de: Cencosud (2016)

### 2.3.2. Línea departamental: Paris

La categoría de tiendas por departamento es una de las más desarrolladas en Chile, las cuales han logrado tener un alcance no solo en el comercio de diferentes líneas de productos sino también en el negocio financiero por medio del otorgamiento de créditos a sus clientes a través de tarjetas de crédito que, a su vez, buscan la fidelización de estos (Matus & Suárez, 2008). Una de las tres principales cadenas de esta categoría es Paris. La historia de París se remonta a 1990 cuando Don José María Couso apertura la Mueblería Paris en el centro de Santiago de Chile. Medio siglo más tarde, ampliaría la oferta de productos al rubro de vestuario y otros relacionados pasando a cambiar de nombre al de Almacenes París (Bustamante, 2004). Su adquisición por parte del Grupo Cencosud vino años más tarde como se menciona a continuación:

En 2005, Almacenes París fue adquirida por Cencosud y pasó a llamarse Paris. Así, Cencosud entró al negocio de las tiendas por departamento y, para ello, creó una división dedicada a ese rubro y, además, la división de *retail* financiero (que acoge Banco Paris, Seguros Paris y Viajes Paris, entre otros) (Cristóbal, 2007, p. 11).

En Perú, la línea departamental de Cencosud es relativamente nueva. La primera tienda Paris se inauguró en el año 2014 y, al cierre de este mismo periodo, ya se contaban con 9 establecimientos operativos. Al finalizar el 2016, este número se incrementó a 10 (Ver Anexo S1). A pesar de solo haber inaugurado un local adicional luego del primer año de operación, esta línea ha mostrado un incremento constante de sus ingresos (Ver Anexo S2).

Respecto a sus operaciones, con el fin de entregar un servicio y/o producto de calidad que satisfaga al cliente, París cuenta con un ciclo operacional de diseño (acorde a las necesidades, preferencias y exigencias de los clientes), fabricación (llevada a cabo por proveedores nacionales y extranjeros), distribución (a las tiendas de Paris), venta, despacho (en caso no se cuente con el producto en tienda o este sea de gran tamaño, se

hace el envío al domicilio del cliente) y postventa (servicio de solución de problemas, dudas, reclamos o inconvenientes de los clientes) (Paris, s. f.).

### 2.3.3. Línea bancaria: Banco Cencosud

El Banco Cencosud tiene sus orígenes en la adquisición de Empresas París por el Grupo Cencosud en el 2005. Con ello, Cencosud añadió al portafolio de adquisiciones la división de *retailer* financiero, la cual estaría compuesta por tres áreas de negocio: Seguros París, Banco París y Tarjeta Cencosud (Cencosud, 2013). Esta es una entidad financiera que forma parte de uno de los más grandes conglomerados *retail* de Sudamérica, Cencosud S.A., el cual opera a través de varios formatos como lo son los supermercados, centros comerciales, tiendas de mejoramiento del hogar y tiendas por departamento; y, actualmente, lidera el ranking *Global Power of Retailing* como la mayor firma en este rubro en el continente.

Es de esperar que el mayor porcentaje del *retailer* financiero del grupo provenga de Chile por ser su país de origen y donde lleva más de 20 años de historia, mientras que, en los mercados externos de sus vecinos latinoamericanos, su nivel de penetración resulta menor (Apoyo & Asociados, 2015). En el mercado peruano, a diferencia de los dos bancos mencionados líneas arriba, el Banco Cencosud es relativamente nuevo. Este inició sus “operaciones en el 2012 constituyéndose con el objetivo de consolidar el parque de tarjetas de crédito de las empresas vinculadas al Grupo Cencosud bajo una única marca (Tarjeta Cencosud), pasando a administrar la totalidad del negocio *retail* financiero” (Equilibrium, 2016a, p. 1). La misión del banco contempla lo siguiente:

[...] Ofrecer soluciones financieras de consumo a los clientes de Cencosud Perú, sustentadas en los atributos de conveniencia y accesibilidad, nuestra compañía abrió, en junio del 2012, el primer Banco Cencosud en Perú. Bajo dicha institución financiera opera la Tarjeta Cencosud cerrada, la Tarjeta Cencosud Visa, Seguros Cencosud y avances en efectivo. De esta manera, la gerencia de *Retail* Financiero en Perú tiene como objetivo superar constantemente las expectativas de nuestros clientes, generando una experiencia memorable de servicio, a través del apoyo de colaboradores comprometidos (Cencosud, 2013, p.46).

Si bien el banco comenzó a operar a partir de la segunda mitad del 2012 y abrió su primera oficina en agosto de ese mismo año, hay que tener en consideración que anteriormente el financiamiento que el *retailer* daba a sus clientes era manejado por las casas comerciales del grupo; es decir, Metro y Wong que pertenecían a Cencosud S.A. Por lo que, a finales del 2012 el banco Cencosud decidió comprar parte importante de la cartera generada por estas dos tiendas y

culminó este proceso de migración en enero de 2013 (Apoyo & Asociados, 2015). Es por esta razón que los ingresos del banco en el año de apertura fueron insignificantes en comparación con los siguientes (ver Anexo T). A la fecha, el negocio del banco gira en torno al otorgamiento de créditos revolventes vinculados al uso de la Tarjeta Cencosud en sus establecimientos del grupo como son Wong y Metro (Equilibrium, 2016a); así como, el otorgamiento de créditos para el consumo en establecimientos terceros, tal como lo señala Félix Olaya (comunicación personal, 1 de mayo, 2017).

Esta entidad cuenta con una alianza con la Tarjeta *Bonus*. Tarjeta de fidelización administrada por la empresa Loyalty Perú S.A.C., de la cual Cencosud S.A. es dueño del 40% de las acciones. Así, por la mitad del año 2015, “el Banco lanzó un programa de fidelización de clientes a través de un convenio con *Bonus*, el cual permite duplicar los puntos *Bonus* obtenidos si es que utilizan como medio de pago la tarjeta Cencosud en Establecimientos afiliados” (Equilibrium, 2016a, p. 6). Gracias a esta alianza con una marca altamente posicionada en el mercado, el banco a su vez puede tener acceso y hacer uso de la base de datos de los clientes de tarjeta *Bonus* con el fin de identificar patrones de consumo que puedan usar para la evaluación de las líneas de crédito (Equilibrium, 2016a). Asimismo, “cabe señalar que, a inicios del 2015, Banco Cencosud impulsó un cambio en su estrategia comercial, la cual apostó por crecer en volumen con el fin de consolidar la rentabilidad de sus operaciones y lograr un punto de equilibrio” (Equilibrium, 2016a, p. 2).

Una peculiaridad del negocio financiero en Perú es que este es el único país en donde Cencosud opera de manera directa el negocio financiero, asumiendo el riesgo de crédito y el financiamiento del portafolio de tarjetas, lo que hace que se consuma capital de trabajo del grupo y se eleve el nivel de endeudamiento del mismo (Apoyo & Asociados, 2015).

Respecto al número de oficinas, “durante el año 2012 Banco Cencosud S.A. logró inaugurar 35 Centros de Tarjetas y Seguros en las tiendas Metro a nivel nacional, así como nuestra primera Agencia Bancaria Principal” (Banco Cencosud, 2013, p. 14). El 2013 también resultó ser bueno por “la mejora del mix de colocaciones y los incrementos de línea de crédito generados (Banco Cencosud, 2014, p. 9). Al año siguiente, el Banco Cencosud le dio un mayor impulso a la colocación de sus tarjetas a través de los establecimientos de Wong y Metro. Para Cencosud como grupo, la sinergia sector financiero-sector *retail* y el contar con una marca propia son claves, ya que potencian de manera estratégica las ventas *retail* al otorgar financiamiento a sus clientes y buscar a su vez su fidelización (Apoyo & Asociados, 2015).

En resumen, estos tres grupos económicos presentan las siguientes características en común: Chile como país de origen de su modelo de negocio, su proceso de internacionalización

en Latinoamérica, posicionamiento como uno de los tres principales grupos económicos del sector *retail* en el Perú y una subsidiaria como brazo financiero de las demás empresas del grupo a través de la cual también emiten sus propias tarjetas de crédito. Esta última característica, la sinergia entre el negocio *retail* y el financiero dentro de un mismo grupo económico, ha sido fundamental para que se el financiamiento del consumo mediante tarjeta de crédito tenga espacio en sus locales *retail*.



## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS

El presente capítulo pretende abarcar el análisis del rol estratégico de la tarjeta de crédito de las firmas chilenas en base a la información recolectada por expertos en la materia y con experiencia laboral en el sector. Los expertos explicaron este punto desde una perspectiva estratégica y comercial. Además, se efectuaron observaciones en campo – que incluye los anuncios y/o publicidad en los puntos de venta e interacción con el personal de tienda -, y fuentes primarias. Las observaciones se realizaron como complemento y validación de lo expuesto por los expertos. Para un mejor entendimiento, se ha dividido el análisis según firma *retail*.

### 1. Análisis del Grupo Falabella y la tarjeta CMR

Como se mencionó en el sub capítulo 2.1 del capítulo anterior, Falabella tiene como misión brindar soluciones que se ajusten a las necesidades de las personas y el hogar, y una visión de posicionarse como la corporación de mayor participación en los gastos de su público objetivo. Para ello, lleva a cabo una estrategia corporativa de diversificación de negocios en el sector *retail*, con el fin de satisfacer las demandas de los consumidores de este sector. Los conceptos de portafolio de gerencia y actividades compartidas – dada la integración de sus líneas - se visualizan en la estrategia corporativa de Falabella. En el periodo analizado, Falabella buscó la diversificación a través de nuevas adquisiciones como fue el caso de la compra de la cadena de tiendas Maestro para incrementar su línea *retail* de mejoramiento para el hogar. Del lado de las actividades compartidas, este concepto está muy presente en su estrategia corporativa mencionada, en especial, en la relación de su línea bancaria con sus *retailers*. Cabe recordar que uno de los pilares de Falabella es la integración - horizontal - de sus negocios, lo cual hace que exista sinergia entre ellos y que cuenten con el respaldo del grupo económico.

Los cambios en el poder adquisitivo, preferencias y la necesidad de financiamiento de la población para sus consumos, dieron a Falabella la oportunidad de abrirse al negocio financiero. En un inicio, este sería Financiera CMR para luego pasar a ser el Banco Falabella, a través del cual el grupo chileno busca dar solución a la necesidad mencionada de sus clientes. Si bien Falabella pudo haber optado por aliarse con un banco comercial ya constituido, la decisión de contar con un banco propio fue acorde a su estrategia y en concordancia a su misión y visión. Adicionalmente, ello se debió también a temas de costos, al volumen de clientes que poseen sus negocios *retail*, la oportunidad de una mayor fidelización del cliente con la marca, así como incursionar en este negocio desde sus *retailers*.

**Tabla 3: Análisis FODA del Banco Falabella Perú**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo del Grupo Falabella</li> <li>- Sinergias comerciales existentes con las empresas vinculadas</li> <li>- Importante participación de mercado, segmento revolvente.</li> <li>- Solvencia y liquidez dentro del rango de la regulación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos niveles de intermediación financiera en el mercado nacional</li> <li>- Crecimiento de la demanda interna.</li> <li>- Mayor penetración de las tiendas <i>retail</i></li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración en colocaciones de consumo revolvente</li> <li>- Deterioro de los indicadores de calidad de cartera</li> <li>- Volatilidad en los márgenes de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor competencia entre entidades financieras en el segmento consumo</li> <li>- Negocio de consumo sensible a ciclos económicos</li> <li>- Riesgo de sobreendeudamiento de los clientes</li> <li>- Fenómeno del Niño y el impacto en los ingresos de los clientes</li> </ul>

Adaptado de: Equilibrium (2017b)

De esta manera, como respuesta a la necesidad de financiamiento de la población, el Banco Falabella ofrece tres tipos de tarjeta: Tarjeta CMR, Tarjeta CMR Visa y la Tarjeta CMR Visa Platinum. Las tres tienen las siguientes características en común:

- Red de establecimientos afiliados: Saga Falabella, Tottus, Sodimac, Viajes Falabella, Corredores de Seguros Falabella, entre otros como restaurantes, grifos, peluquerías, farmacias, etc.
- Beneficios: Acceso a ofertas especiales, acumulación de puntos canjeables, compra de deuda, retiros de dinero en efectivo y crédito efectivo (para préstamos mayores).

Las tarjetas CMR Visa y la CMR Visa Platinum permiten compras por internet al afiliarse al programa *Verified by Visa*, brindan asistencia a través de su centro de asistencia al cliente, *Visa Internacional Service Center [VCBC]* y brindan un seguro de accidentes para viajes que cubren a los hijos y al cónyuge del usuario (hasta USD 75,000 para el caso de CMR Visa y USD 500,000 para el caso de CMR Visa Platinum). Adicionalmente, la CMR Visa Platinum brinda los siguientes beneficios:

- Servicio Visa Luxury Hotel Collection con beneficios en más de 900 hoteles a nivel mundial
- Seguro vehicular contra daño o robo a nivel mundial al alquilar un vehículo haciendo uso de la tarjeta.
- Asistencia personalizada Visa Concierge para coordinar viajes, entretenimiento, envío de flores, deportes extremos, entre otros.

**Tabla 4: Características de las Tarjetas CMR**

Tipo de tarjeta	Puntos CMR	Compras por teléfono o Internet y en el exterior	Seguro contra accidentes	Seguro contra pérdida o robo de vehículos	Visa Concierge	Visa Luxury Hotel Collection
CMR	x	-	-			
CMR Visa	x	x	\$75,000.00			
CMR Visa Platinum	x	x	\$500,000.00	X	x	X

Fuente: Elaboración propia

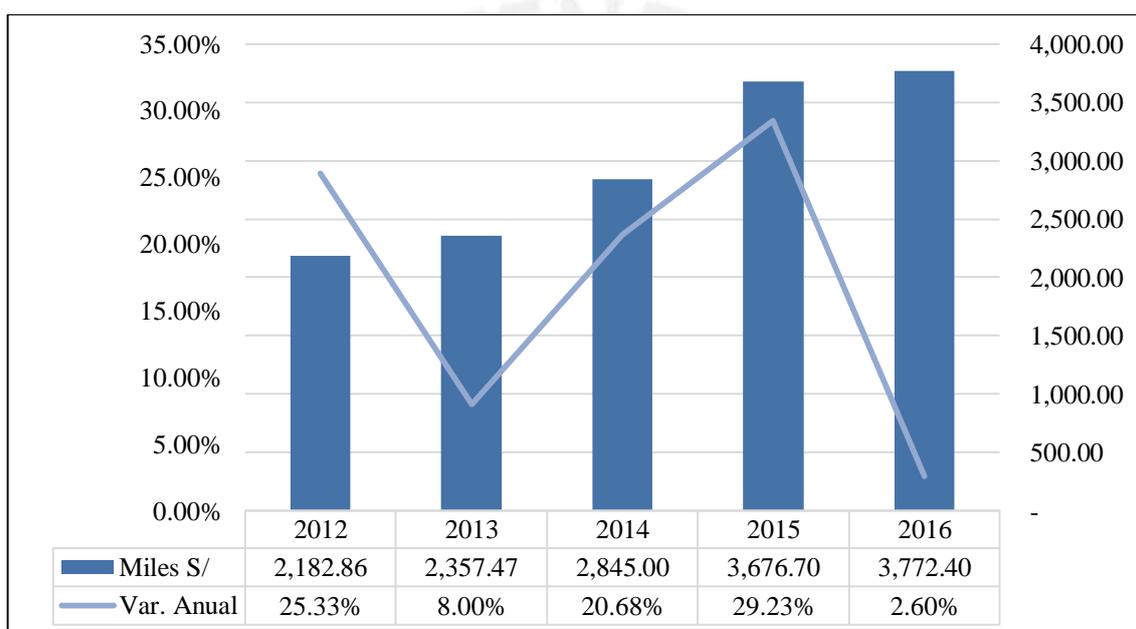
Gracias a la integración de sus negocios, la tarjeta CMR como producto financiero del Banco Falabella es transversal a todos ellos. “El objeto de la tarjeta [...] [es] la entrega de créditos para compras en las marcas pertenecientes a la red de Falabella” (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2014, p. 60) y demás comercios asociados. Lo importante para Falabella, según Yvonne Guerra, radica en que sus clientes hagan uso de la tarjeta CMR dentro de esta red (comunicación personal, 12 de enero, 2017).

Para cumplir con este objetivo, el banco efectúa una estrategia de la mano de las demás líneas de negocio del grupo. Así, esta se inicia con la colocación de tarjetas a través de los establecimientos *retail* en donde el banco también tiene presencia. Para ello, el personal del *retailer* tiene la función de publicitar y promover el uso y adquisición de la tarjeta CMR. El primer punto hace referencia al uniforme en donde muestran el logo de la tarjeta. El segundo lo efectúan los cajeros, ya que cuentan con incentivos económicos – ganancias por comisiones – si vende con este medio de pago al diferido, pues todo los locales *retail* de Falabella tienen una cuota mínima de venta que deben de cumplir con tarjeta CMR, según Yvonne Guerra (comunicación personal, 12 de enero, 2017). Es decir, al cliente se le consulta si cuenta con tarjeta CMR. En caso la respuesta fuese negativa, se le ofrece esta y, en caso tome interés, se lo redirecciona al módulo del banco ubicado en el *retailer*. La presencia de módulos de atención se observó en las tiendas departamentales visitadas donde se ubicaban en el tercer piso del establecimiento. En los

supermercados Tottus, el banco también se hace presente ya sea dentro o en los exteriores del local. En el caso de la línea de mejoramiento para el hogar (Sodimac y Maestro), se puede encontrar un módulo unipersonal de atención del banco.

En los últimos cinco años, la colocación de tarjetas de crédito CMR muestra un crecimiento que, aunque no ha tenido el mismo ritmo anual durante el periodo de análisis por razones como, por ejemplo, el ajuste en las políticas de riesgo del primer trimestre del 2016 (Banco Falabella, 2017), siempre ha sido un volumen mayor al colocado en el ejercicio anterior.

**Figura 9: Volumen de colocaciones de tarjetas CMR en millones de soles del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Banco Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

Para incentivar tanto la adquisición como el uso de la tarjeta CMR, el banco trabaja de la mano con el área comercial del *retail* para publicitar la tarjeta y generar promociones con la misma en los establecimientos de las líneas de negocio de Falabella. En este sentido, el banco se apoyó inicialmente del despartís de los gerentes de tienda, las investigaciones de mercado y entrevistas a los clientes del *retailer*. Posteriormente, la tarjeta CMR serviría como una base de datos con información que ayudará a conocer más a los clientes (qué quieren, qué necesitan, cuáles son sus preferencias) y, de esta manera, poder proyectar qué es lo que estarían dispuestos a comprar y ofrecerles cada vez mejores promociones y beneficios. En este sentido, la tarjeta también tendría la función de buscar fidelizar al cliente con la marca Falabella.

La tarjeta CMR, por tanto, cumple un triple rol como medio de financiamiento, base de datos y fidelización. La prioridad de cada uno de estos depende de las características de los

productos que oferta en cada una de sus líneas y la necesidad que tenga el cliente, según Félix Olaya (comunicación personal, 1 de mayo, 2017).

Así, en la línea de supermercados Tottus, para la adquisición de productos de larga duración (3-5 años), como, por ejemplo, los de línea blanca, se pueden observar las facilidades de financiamiento (pago en cuotas) con tarjeta CMR. Mientras, para el caso de los productos de consumo cotidiano, corta o mediana duración (abarrotes), la CMR resalta más como una tarjeta *loyalty* (de fidelización). Con ella, el cliente puede acumular puntos que luego puede canjear o utilizar como descuento en sus próximas compras, además de acceder a otros descuentos y promociones especiales. Ello, como se mencionó líneas arriba, es posible gracias a la función que tiene la tarjeta de servir como base de datos del comportamiento de consumo de los clientes. Así se generan los descuentos denominados “imbatibles” o las promociones que arman en conjunto con productos de las otras líneas de negocio de Falabella. Por ejemplo, si el tarjetahabiente compra carnes en Tottus al crédito con tarjeta CMR, se le obsequia un vino. O si compra una parrilla en Sodimac con el mismo medio de pago, se le hace una oferta de carnes en Tottus, según Alvaro Leon-Gambetta (comunicación personal, 19 de mayo, 2017).

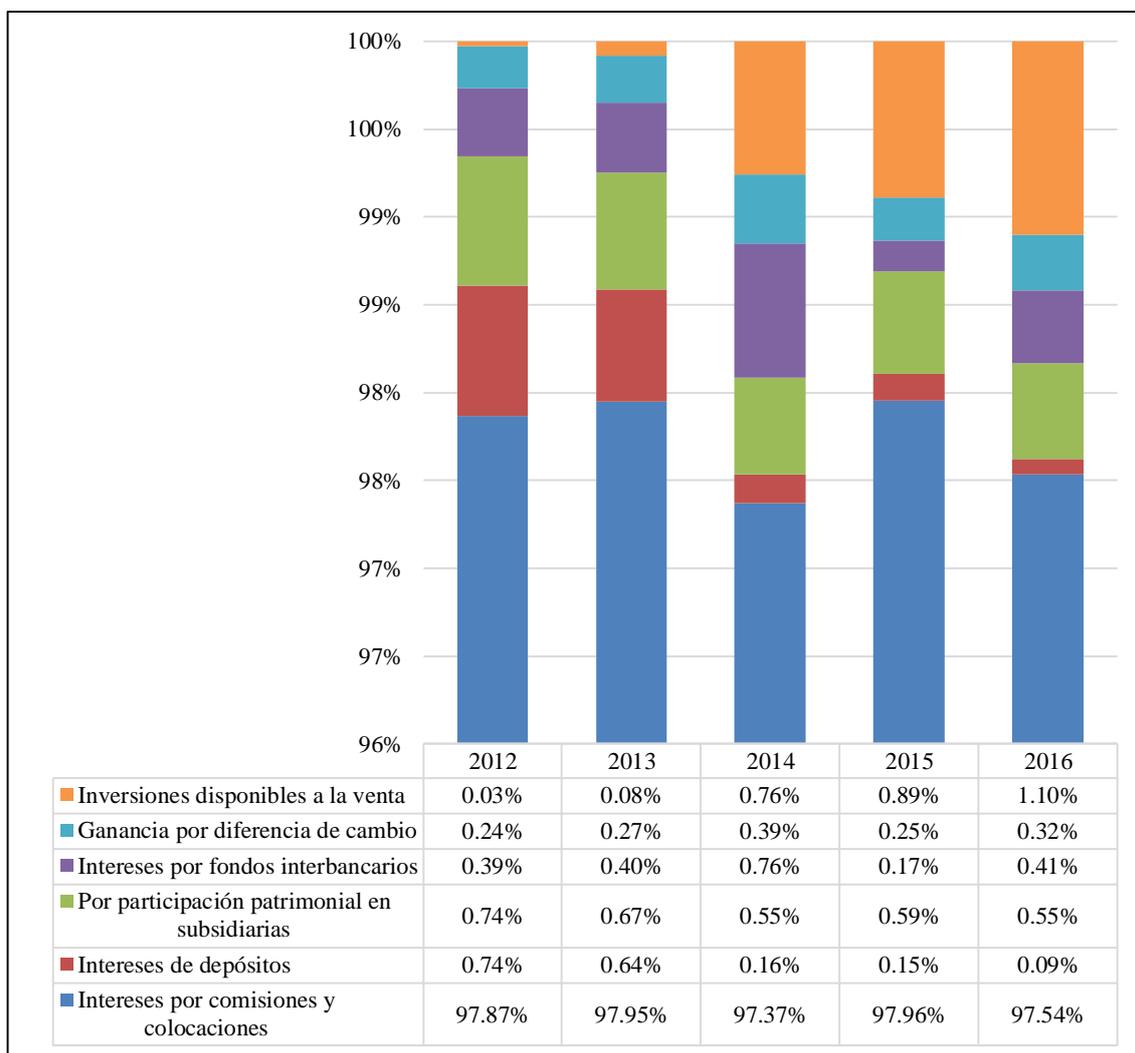
En las tiendas por departamento, su rol como medio de financiamiento resalta en la oferta de productos tecnológicos, de línea blanca, electrodomésticos y muebles. La tarjeta de crédito permite al cliente de Saga Falabella comprar estos productos hoy y pagarlos en el tiempo a través de un esquema de cuotas con intereses. En cuanto al tema de fidelización, este se hace más visible en época de campañas o cambios de temporada (Día de la madre, día del padre, San Valentín o durante los conocidos “cierra puertas”), en las que se dan promociones, descuentos sobre descuentos y beneficios (participación en sorteos) por el uso de la tarjeta CMR como medio de pago. En cuanto a la publicidad referida a la tarjeta CMR en estos locales, esta resalta sus atributos y beneficios como son los Puntos CMR.

En las tiendas de mejoramiento del hogar, La tarjeta CMR también se presenta como una de acceso al crédito para la compra de duchas, termas, cocinas, etc. y de beneficios a descuentos “imbatibles” en diversos productos, pero con mayor énfasis en Sodimac que en Maestro. Espacios como estos son los que permiten al Banco Falabella aumentar el número de colocaciones, activaciones y uso de la tarjeta CMR por parte de los tarjetahabientes cuyos efectos se ven reflejados directamente en los ingresos financieros del Banco Falabella y el nivel de intermediación que tiene con el negocio *retail* del grupo.

Como se mencionó a inicios de este sub-capítulo, Falabella tiene una estrategia de integración horizontal gracias a la cual se han logrado sinergias - comerciales – entre el banco y

la red de establecimientos del grupo y demás comercios asociados. Gracias a ello es que ha podido expandir sus operaciones y participar en el segmento de consumo revolviente de las personas naturales con la tarjeta CMR. En los últimos cinco años, más del 97% de los ingresos del Banco Falabella se debe a los intereses y comisiones por comisiones, colocaciones y adquisiciones con tarjeta por parte de los tarjetahabientes.

**Figura 10: Ingresos financieros del Banco Falabella del periodo 2012-2016**



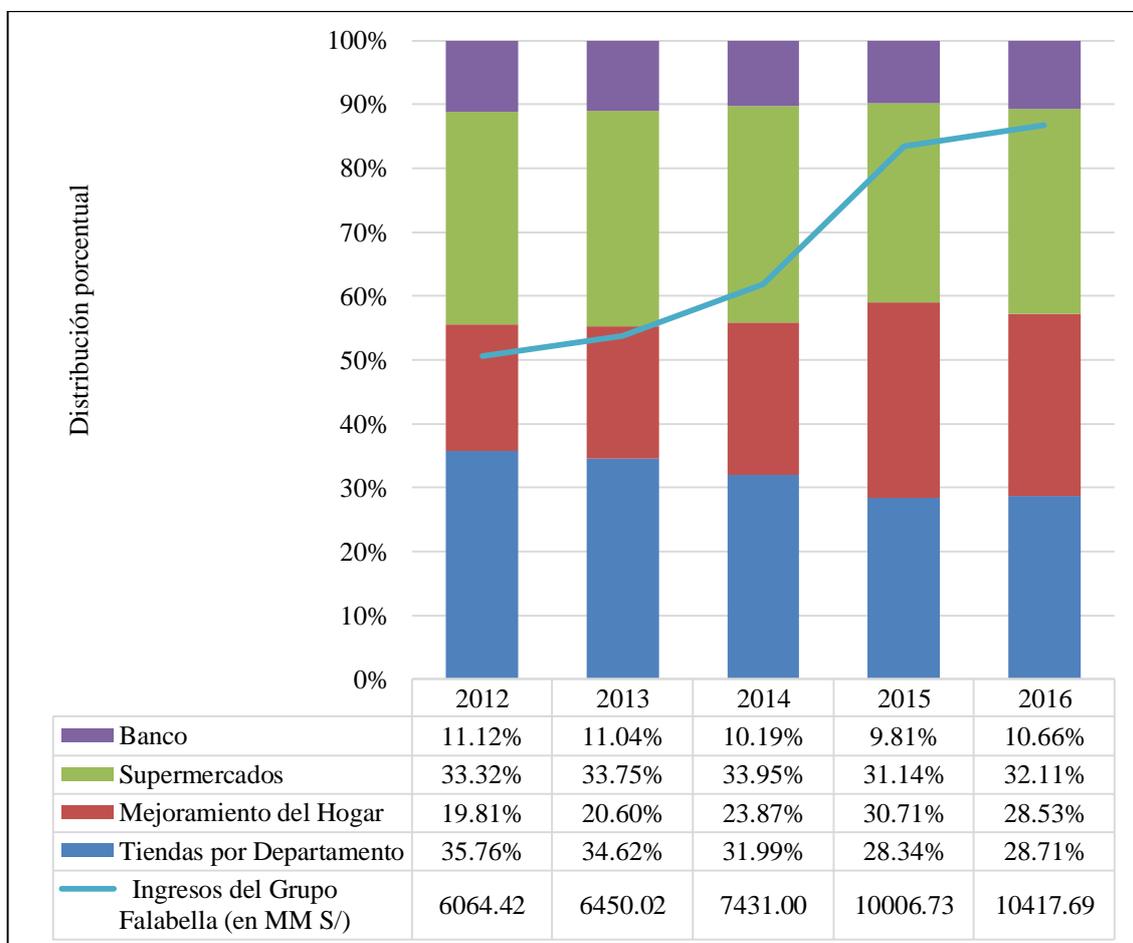
Adaptado de: Ernst & Young (2013, 2014, 2015, 2016, 2017a y 2017b)

Fuente: Elaboración propia

El aumento año a año del nivel de intermediación del banco, cuyas variaciones más fuertes en el periodo de estudio han sido las registradas en el periodo 2014, con 14%, y 2015, con 19% (Banco Falabella, 2016), es producto de las mayores ventas con Tarjeta CMR y CMR Visa (Banco Falabella, 2015). Por tanto, las ventas con este medio de pago no solo benefician al

negocio financiero de Falabella sino también aportan al incremento de los ingresos del grupo, como se ha podido observar en el periodo 2012-2016.

**Figura 11: Distribución de los ingresos del Grupo Falabella por línea de negocio del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

En la medida en que el banco vaya colocando más de sus tarjetas de crédito CMR, todo el Grupo Falabella se verá beneficiado. Esto es porque el banco se asocia con los negocios *retail* de Falabella con la finalidad de que promuevan en sus clientes la adquisición y uso de las tarjetas de crédito dentro de sus locales asociados. Por tanto, en palabras de Juan Bertolotto, “el negocio queda en casa” (comunicación personal, 19 de abril, 2017).

## 2. Análisis del Grupo Ripley y la tarjeta Ripley

Como se mencionó en el sub capítulo 2.2 del capítulo anterior, Ripley tiene como misión trabajar para cumplir los sueños de la gente brindando a sus clientes el acceso a lo mejor de cinco continentes y como visión, ser el *retailer* financiero líder en el Perú. Para ello, de manera similar

a Falabella, emplea el segundo nivel de estrategia - estrategia corporativa - y genera valor a través del concepto de diversificación bajo la estrategia genérica de integración horizontal. Esto se debe a que Ripley como corporación se beneficia del trabajo en conjunto de sus tiendas por departamento del mismo nombre y su banco, Banco Ripley. También, lleva a cabo una estrategia de enfoque en la variante de diferenciación, pues el grupo se enfoca en la línea de tiendas por departamento con una oferta de productos de marcas exclusivas. Además, los cambios en el poder adquisitivo, preferencias y la necesidad de financiamiento de la población para sus consumos, dieron a Ripley la oportunidad de llevar a su financiera a un siguiente nivel e instalar una línea bancaria al igual que Falabella. Así, a través de su banco, el grupo chileno busca dar solución a la necesidad mencionada de sus clientes. Si bien Ripley pudo haber optado por aliarse con un banco comercial ya constituido, como en el caso de otros *retailers*, la decisión de contar con un banco propio se debe a las mismas razones que su par chilena Falabella.

**Tabla 5: Análisis FODA del Banco Ripley Perú**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo del Grupo Ripley</li> <li>- Sinergias con la matriz</li> <li>- Bajos niveles de endeudamiento</li> <li>- Solvencia y liquidez dentro del rango de la regulación</li> <li>- Conocimiento de su mercado objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opción de crecimiento dado un bajo nivel de bancarización de la población</li> <li>- Crecimiento de la demanda interna</li> <li>- Crecimiento de la demanda interna.</li> <li>- Mayor penetración de las tiendas <i>retail</i></li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción en la liquidez de los últimos años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector consumo sensible a ciclos económicos lo que podría generar sobre endeudamiento de su cartera</li> <li>- Mayor competencia entre entidades financieras en el segmento consumo</li> </ul>

Adaptado de: Class & Asociados (2016) y Apoyo & Asociados (2016)

Como se mencionó en el capítulo anterior, el objetivo general de Ripley como corporación, consiste en brindar la mejor oferta de productos y servicios a sus clientes. En este sentido, el Banco Ripley, como entidad que gestiona la cartera de tarjetahabientes del Grupo, ofrece una gama de tarjetas de crédito con beneficios exclusivos para sus usuarios (ver Anexo U). Actualmente, el Grupo Ripley cuenta con las siguientes seis tarjetas

en circulación: Tarjeta Ripley, Tarjeta Ripley Clásica, Tarjeta Ripley Silver Visa, Tarjeta Ripley Silver MC, Tarjeta Ripley Gold, Tarjeta Ripley Platinum. Las Tarjetas Ripley también brindan descuentos exclusivos en establecimientos afiliados, permiten el retiro de efectivo hasta por el monto de la línea de crédito, acceso a una línea de crédito paralela a la de la tarjeta y permite acumular puntos que pueden ser canjeados en establecimientos afiliados.

**Tabla 6: Características de las Tarjetas Ripley**

Tipo de tarjeta	Compras por teléfono o Internet y en el exterior	Seguro contra accidentes	Seguro contra pérdida o robo de vehículos	Agente de viajes	Visa Concierge	Web Platinum	Visa Luxury Hotel Collection
Clásica	X	-					
Silver Visa	X	\$75,000.00					
Silver MC	X	\$75,000.00					
Gold	X	\$250,000.00	X				
Platinum	X	\$500,000.00		X	X	X	x

Fuente: Elaboración propia

Nota: (\*) Vehículos alquilados cuyo pago se hace con la tarjeta Ripley

El seguro contra accidentes, además de cubrir al usuario, también cubre a los hijos y cónyuge de este. Cabe mencionar que actualmente la Tarjeta Ripley Silver Visa no se coloca más en el mercado, pues fue reemplazada por la Silver Mastercard; sin embargo, las ya existentes siguen activas y cuentan con los beneficios mencionados. Una de las principales diferencias que poseen es el MasterCard Global Service que consiste en un servicio de emergencia a cualquier hora y en cualquier idioma que permite reportar tarjetas pérdidas o hacer adelantos de efectivo de emergencia. Como se observa en la tabla, la Platinum cuenta además con beneficios gracias a la alianza con Visa como es el asistente personal Visa Concierge para coordinar reservas y organizar reuniones o eventos en cualquier lugar del mundo, un agente de viajes exclusivo, acceso exclusivo a la web Platinum y al programa Visa Luxury Hotel Collection.

La tarjeta tiene tres funciones: financiamiento, *loyalty* y recopilación de data. Para cumplir estas tareas, su banco se apoya en el *retailer* para poder colocar la tarjeta. El primer paso consiste en la captación del cliente que se da a través de tres canales: el *call center*, las ventas dirigidas (trabajo de campo) y tiendas. El *call center* es una modalidad tercerizada desde el 2007, el trabajo de campo es una modalidad que hoy en día ya no se usa, mientras que la tercera es la

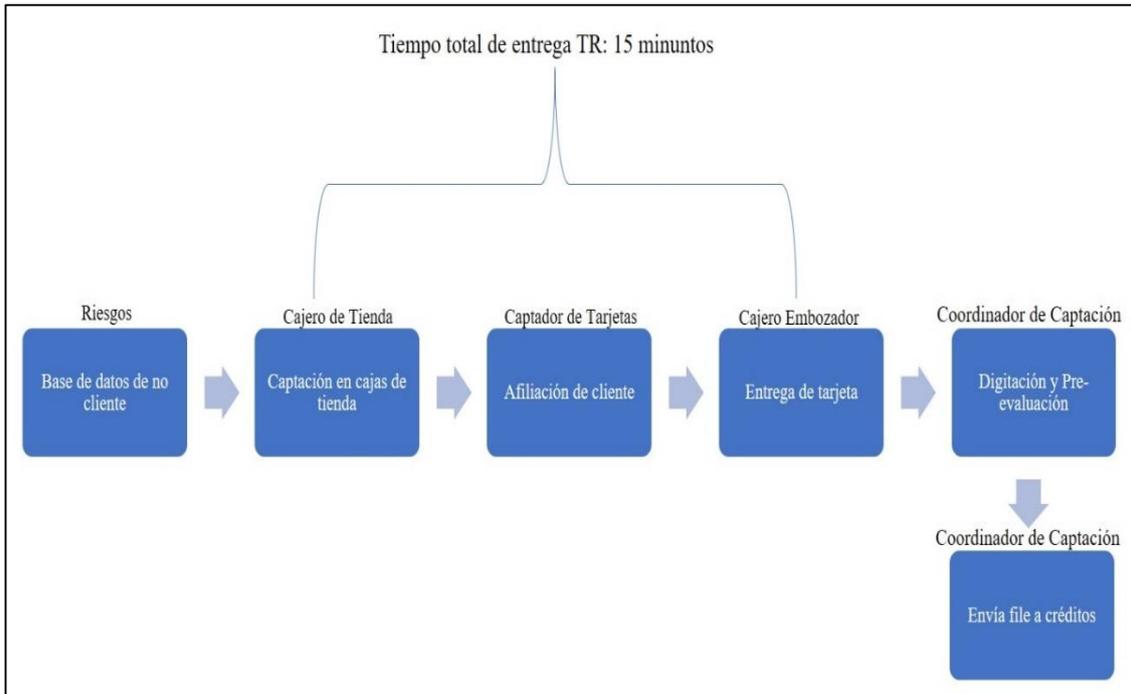
que se sigue dando dentro de los propios establecimientos *retail* de Ripley con la intervención en tienda o la venta automática.

Además, a manera de respaldo de estas colocaciones se observó la presencia de módulos de atención pertenecientes al Banco Ripley, tanto en el Ripley del Jockey Plaza como en el de Plaza San Miguel, en ambos casos ubicados en el último piso del local. Como se mencionó en los capítulos anteriores, Ripley cuenta en el negocio *retail* únicamente con la línea departamental. Para la intervención en tienda, se cuenta con promotores ubicados en puntos estratégicos por todo el establecimiento, ello con el fin de tomar contacto con el cliente Ripley a quien se le ofrece el producto financiero. Asimismo, en las tiendas se suele encontrar una zona destinada al banco que cuenta con un gerente de tienda, un sub-gerente y gestores o promotores. Una vez que se interviene al cliente y esta toma interés y accede a informarse sobre la tarjeta, se le solicita su documento de identidad [DNI] para evaluar su historial crediticio. Para ello, el banco cuenta con información de antemano de personas calificadas para un crédito por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] y de sus clientes a través del sistema *loyalty* - por parte del área de inteligencia comercial - y *scoring*. Tan pronto como dé la aceptación de la tarjeta de crédito, el captador lo llevará con un asesor comercial para ofrecerle demás seguros como el oncológico, de salud o de vida. Así, la idea es que la tarjeta de crédito también la pueda usar para gastar en otros productos que pueda tener pre-aprobados. Posteriormente, se informa al área de operaciones para la emisión de la tarjeta de crédito y, finalmente, hacer el envío de esta al cliente.

A diferencia de la intervención en tienda, el sistema de venta automática se desarrolló con el fin de agilizar el proceso de creación de cuentas, aprobación, y entrega de tarjetas de crédito con una línea de crédito base (con la que se crea la tarjeta) y la real (acorde al cliente luego de hecha su evaluación crediticia). Todo esto es gracias a la información que se obtenía de las cajas registradoras de los distintos establecimientos Ripley. Con ello se busca maximizar el número de colocaciones e incrementar el uso de la tarjeta Ripley, lo cual se ve materializado en los siguientes hechos:

- Entrega de tarjeta Ripley en un plazo máximo de 15 minutos
- Incremento de la captación de tarjetas a través de las cajas
- Mejora el indicador de concreción de compra

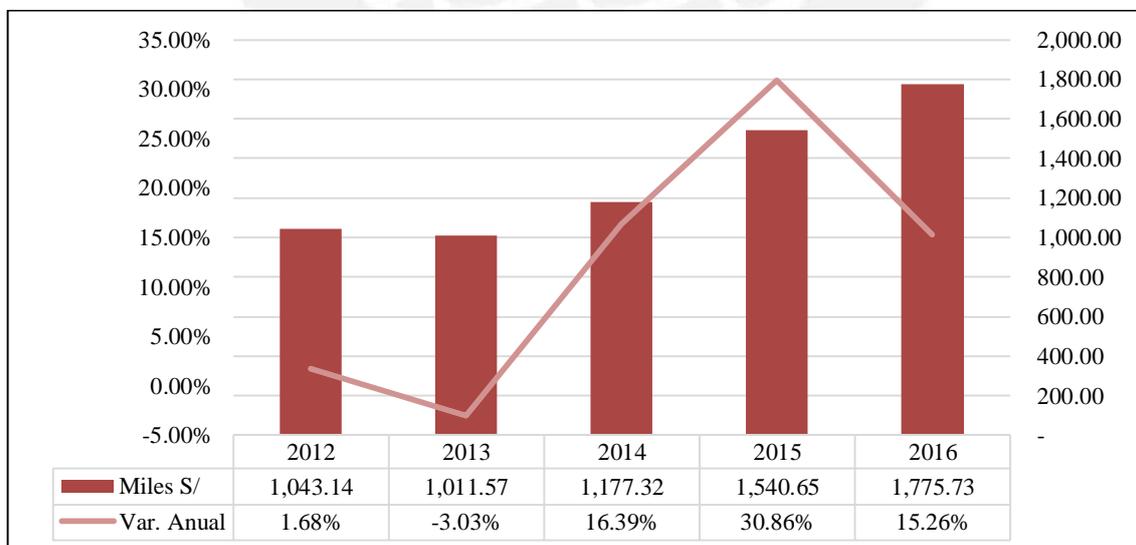
**Figura 12: Proceso de colocación de Tarjetas Ripley a través de venta automática**



Fuente: Elaboración propia

Durante el periodo de análisis, el monto anual colocado casi siempre ha superado al del año anterior, con excepción del 2012. La mejora en el proceso de colocaciones gracias a la venta automática contribuyó a que a partir del 2014 los volúmenes colocados comenzaran a tener un crecimiento mucho mayor a los previos.

**Figura 13: Volumen de colocaciones de tarjetas Ripley en millones de soles del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Banco Ripley (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

Sin embargo, no basta solo con colocar, a la par de las colocaciones, es necesario lograr que el cliente active la tarjeta con la primera compra. El Banco Ripley logra esto gracias a su alianza con sus tiendas por departamento. Pues, en conjunto generan promociones especiales que envían directamente a casa de sus nuevos clientes para incentivar el consumo. Los incentivos pueden ser desde cupones de descuentos en productos destacados hasta la acumulación de RipleyPuntos que pueden ser utilizados más adelante para pagar parte o el total de la compra (Ver Anexo V). Así, “Banco Ripley se ha caracterizado por ser aliado financiero de las Tiendas Ripley, proporcionando el financiamiento y beneficios a sus clientes para que puedan realizar sus compras con los mejores beneficios al interior de las Tiendas” (Banco Ripley, 2016, p. 33). Los RipleyPuntos son otro incentivos para lograr otra función de la tarjeta, la fidelización de los clientes o *loyalty*. Con esto los clientes tienen otro incentivo a consumir, pues por sus compras la tienda los recompensará con puntos suficientes para cangear un producto sin poner efectivo. La fidelización se hace más visible en época de campañas o cambios de temporada, pues el Banco Ripley permite a sus clientes acceder a descuentos exclusivos como son los “Ahora o Nunca”, “Cierra Puertas”, “Días R” o los “Cyberday”. A su vez, cuentan con un programa de fidelización “RipleyPuntos” que permite acumular puntos para comprar dentro y fuera de Tienda, que luego pueden ser canjeados como medio de pago para adquirir cualquier producto en la Tienda Ripley (Banco Ripley, 2016).

Asimismo, Ripley aprovecha otra función de la tarjeta de crédito, la acumulación de data del historial de consumo del cliente. Así, gracias a su área de inteligencia comercial, puede generar ofertas atractivas y más personalizadas para sus clientes. Todo esto es complementado por constante publicidad referida a la tarjeta Ripley en estos locales, esta resalta sus atributos y beneficios como son los Puntos Ripley.

Finalmente, la última función es el financiamiento, la tarjeta de crédito permite al cliente de Ripley comprar productos hoy y pagarlos en el tiempo a través de un esquema de cuotas con intereses.

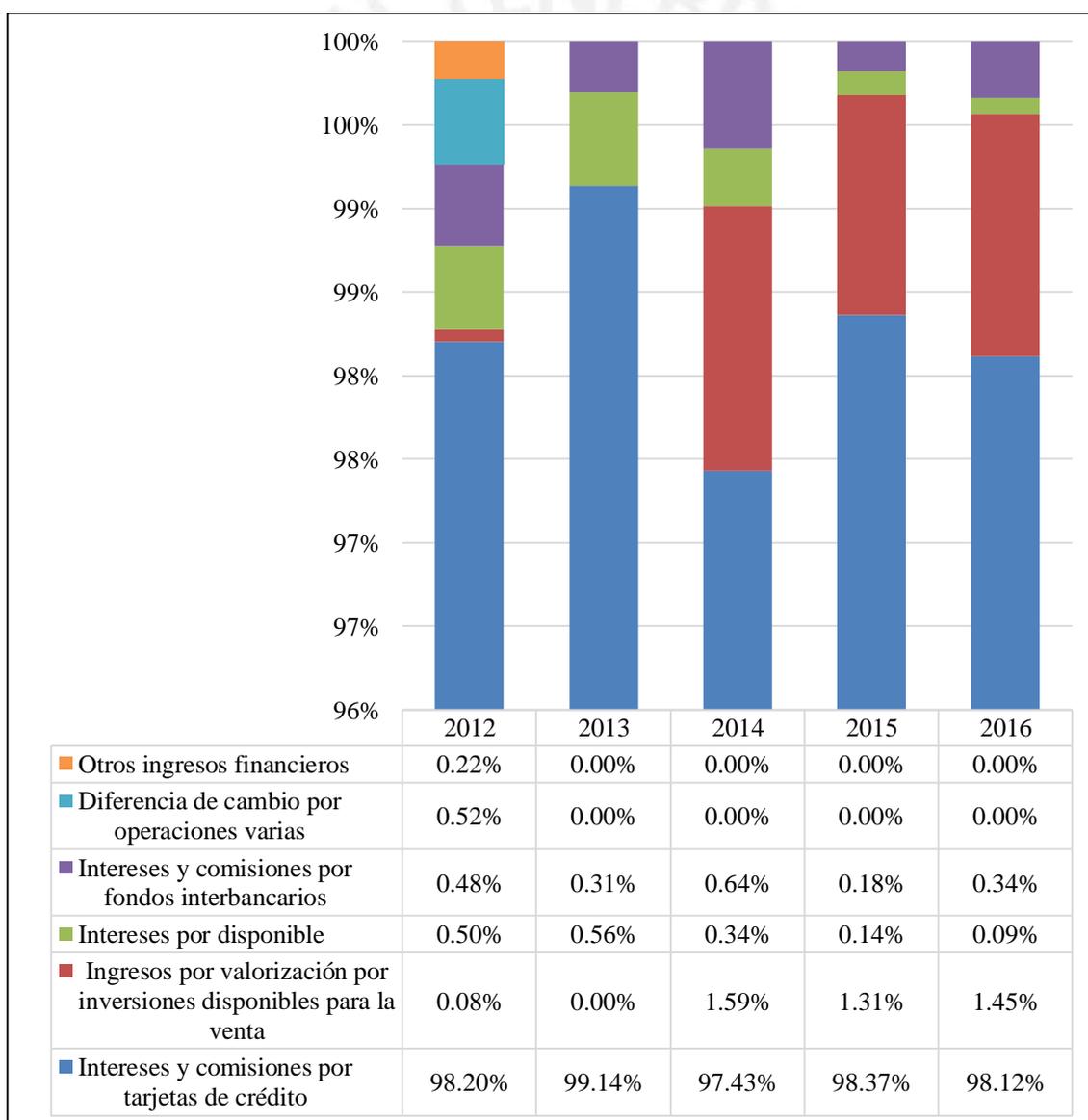
Nuestros clientes ven esta sinergia reflejada a través de los diversos beneficios que obtienen comprando en las tiendas con su Tarjeta Ripley, como la compra financiada a través de la tarjeta, el pago de las cuotas a través de cualquier caja de la Tienda, la obtención de efectivo o incluso poder ampliar su línea de crédito (Banco Ripley, 2016, p. 33).

A través de esta modalidad de financiamiento del consumo de su público objetivo, Ripley busca mejorar su propuesta de valor al brindar a sus clientes un componente de

financiamiento, acceso a un crédito, que facilite sus compras. Esto es posible gracias a la relación que mantiene con las tiendas departamentales Ripley y la sinergia entre ambas unidades de negocio del grupo, ya que este es un importante canal de colocación para las tarjetas del banco (Banco Ripley, 2016). De esta manera, el grupo también se ve beneficiado por el incremento de sus ventas producto de la facilidad de pago otorgada.

El resultado inmediato de estas acciones se reflejan directamente en los ingresos financieros del Banco Ripley. Si se hace un desglose de los ingresos de esta línea, se observa que en promedio el 98.25% de los ingresos del banco responde a aquellos por intereses y comisiones con tarjeta de crédito durante el periodo 2012-2016.

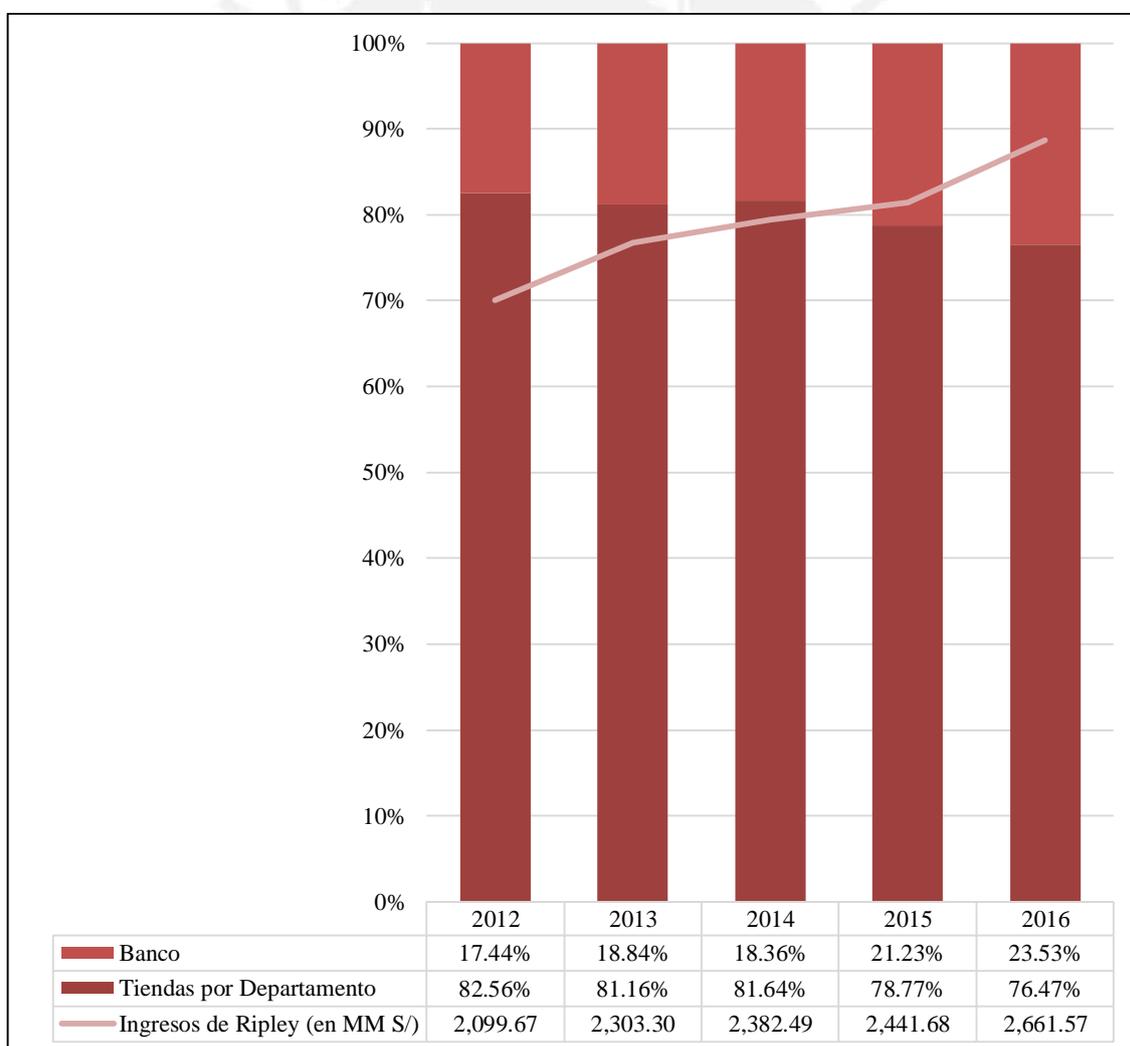
**Figura 14: Ingresos financieros del Banco Ripley del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Deloitte (2013, 2014, 2015, 2016), Ernst & Young (2017)

A través de esta modalidad de financiamiento del consumo de su público objetivo, Ripley busca mejorar su propuesta de valor al brindar a sus clientes un componente de financiamiento, acceso a un crédito, que facilite sus compras. Esto es posible gracias a la relación que mantiene con las tiendas departamentales Ripley y la sinergia entre ambas unidades de negocio del grupo, ya que este es un importante canal de colocación para las tarjetas del banco (Banco Ripley, 2016). De esta manera, el grupo también se ve beneficiado por el incremento de sus ventas producto de la facilidad de pago otorgada. La tendencia de Ripley, como grupo, durante el periodo 2012-2016 ha sido ascendente y se puede observar que conforme han transcurrido los años, el negocio financiero de Ripley ha obtenido mayor participación en el total de ingresos del grupo.

**Figura 15: Distribución de los ingresos del Grupo Ripley por línea de negocio del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Ripley (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

### 3. Análisis del Grupo Cencosud y la tarjeta Cencosud

El grupo Cencosud tiene como misión brindar un servicio de calidad para poder posicionarse como el *retailer* más rentable y un líder con nivel de competencia global. Su estrategia corporativa es similar a la de Falabella. También ha diversificado su portafolio de negocios (tienda departamental, supermercado y banco *retail*), a excepción del negocio de mejoramiento para el hogar, de manera horizontal.

Con la experiencia de sus competidores, Falabella y Ripley, además de las oportunidades del mercado peruano que aún tenía bajos niveles de bancarización e intermediación financiera, el Grupo Cencosud decidió también apostar por el financiamiento del consumo, para lo cual, constituyó su negocio financiero en el 2012. A través del banco y gracias al carácter integrador de sus negocios, la tarjeta Cencosud es también transversal a todos los negocios *retail* del grupo y demás tiendas asociadas a ella.

**Tabla 7: Análisis FODA del Banco Cencosud Perú**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Base de datos de <i>Bonus</i></li> <li>– Sinergias operativas y comerciales con las empresas vinculadas del Grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo niveles de intermediación financiera en el mercado nacional</li> <li>– Crecimiento de la demanda interna</li> <li>– Mayor penetración de las tiendas <i>retail</i></li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relativamente nuevo</li> <li>– Menor número de tarjeta habientes respecto a sus competidores directores</li> <li>– Exposición a un mayor riesgo por estar enfocado a un segmento de créditos de consumo resolvente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mayor competencia entre entidades financieras en el segmento consumo</li> <li>– Riesgo de sobre endeudamiento de los clientes de la banca de consumo</li> <li>– Sector consumo sensible a ciclos económicos</li> </ul>

Adaptado de: Apoyo & Asociados (2015, 2017), Equilibrium (2017)

Para Cencosud, la existencia de un banco como una línea de negocio adicional dentro del grupo se justifica en lo siguiente:

[...] Profundizar la relación comercial con los clientes del segmento *retail* a través de su línea de negocio de *retail* financiero, estrategia utilizada por el Grupo en otros países. Así el banco tiene por misión acompañar y potenciar las ventas en las empresas *retail* que forman parte del Grupo y consolidar el parque de tarjetas de crédito asociadas (Equilibrium, 2016a, p. 5)

Para potenciar las ventas del *retailer*, el banco apuesta por la tarjeta de crédito emitida y gestionada por su banco. Con la tarjeta Cencosud – sea Visa o Mastercard - se puede comprar en Tiendas Wong, Metro y Paris, de Lima y provincias, y en miles de establecimientos afiliados donde la acepten. Todas las tarjetas cuentan con los siguientes beneficios:

- Elección de la programación de pagos.
- Disposición de efectivo a través de las modalidades de avance de efectivo y el súper avance. En el primero el usuario puede retirar hasta el 100% de su línea de crédito y financiarlo hasta en 36 cuotas, mientras que el segundo, hasta por el mismo plazo, ofrece un préstamo al usuario de mayor monto para que lo use a libre disposición.
- Acceso a descuentos exclusivos y campañas para comprar a tasas de interés exclusivas.
- Cupones de primera compra: descuentos por categorías de productos
- Red de establecimientos afiliados (Listo, Primax, pacífico, plaza norte, KFC, Pizza Hut, Teleticket, etc.)

Todas las tarjetas Cencosud han sido creadas para atender las necesidades financieras de los clientes del Grupo y tienen los siguientes objetivos:

- Otorgar experiencias nuevas e inolvidables a sus clientes en cada una de sus compras.
- Atraer a nuevos clientes a comprar en nuestras tiendas Wong Metro y Paris.
- Capturar e incrementar el consumo de nuestros clientes dentro de las tiendas Metro, Wong y Paris y miles de establecimientos asociados.

Hasta fines de la primera mitad del 2012, se contaba con un parque diverso de tarjetas de crédito (Tarjeta Wong Visa, Tarjeta Metro Privada, Metro Visa, Cencosud Privada y Cencosud Visa). Posteriormente, estas tarjetas fueron migradas a una única llamada Tarjeta Cencosud para que sean administradas bajo una única marca y procesador y sea transversal a todos los negocios del grupo, es decir, se pueda usar tanto en Wong, Metro, Paris y demás establecimientos afiliados (Banco Cencosud, 2013). Desde entonces, la tarjeta Cencosud es el instrumento por medio del cual Cencosud apuesta por el financiamiento del consumo de sus clientes.

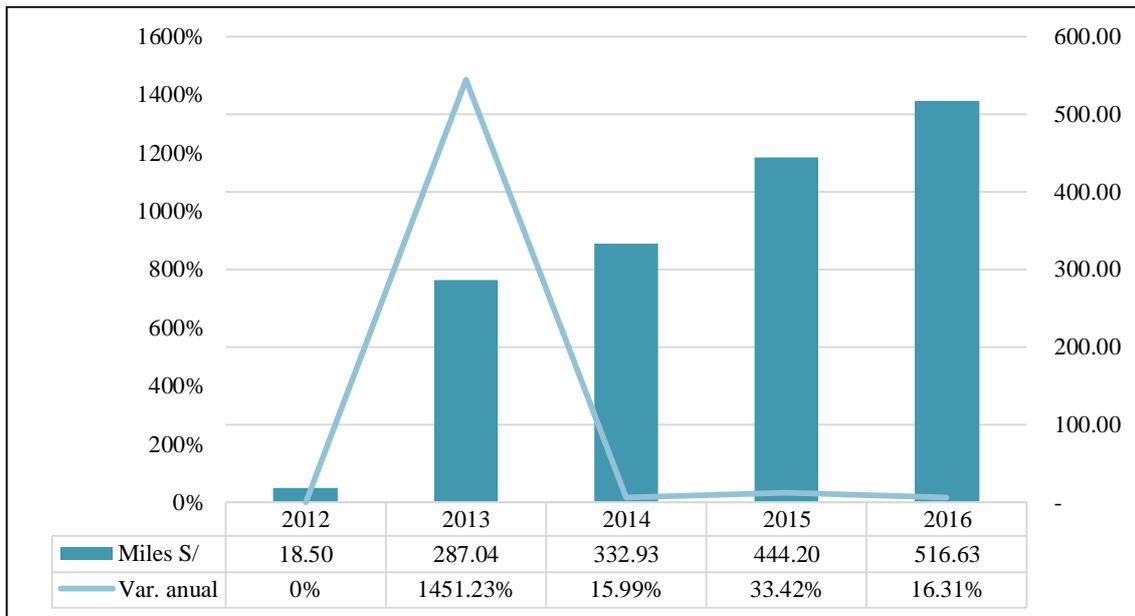
Para cumplir con su fin, el Banco Cencosud trabaja una estrategia comercial de la mano con las tiendas Metro, Wong y Paris a través de las cuales lleva a cabo una serie de actividades como son la captación y colocación de la tarjeta hasta asegurar la penetración y monitorear el uso

de esta. Inicialmente, Cencosud, por ser la última firma de las tres en implementar esta estrategia, optó por realizar sus colocaciones por medio de ventas dirigidas de trabajo de campo que se solían realizar con un *service*. Aquí el personal se distribuye a zonas estratégicas y se ubica fuera de los establecimientos de la empresa de la competencia. Actualmente, solo efectúa intervenciones en sus locales *retail* al igual que sus pares. En estas, el potencial tarjetahabiente es sometido a un análisis para conocer su historial crediticio por parte del asesor del producto financiero. Luego, llena un formulario de solicitud de tarjeta del cual el asesor extrae los datos respectivos para ingresarlos en el sistema (Ver Anexo W). Posteriormente, se hacen llamadas telefónicas al cliente para confirmar sus datos y vincular la tarjeta de crédito solicitada con el sistema *Bonus*. Lo negativo de este proceso es que resulta engorroso, ya que puede tomar días, y se han presentado problemas en el ingreso de la información llenada por el solicitante al sistema (Félix Olaya, comunicación personal, 1 de mayo, 2017).

Adicionalmente, los establecimientos *retail* de Cencosud cuentan con módulos bancarios de atención, donde se pueden adquirir productos financieros como líneas de crédito, crédito efectivo y/o hacer pagos. En el caso de los supermercados Wong, estos espacios resultan ser más pequeños para los clientes y potenciales clientes del Banco Cencosud. Ello se debe a que el perfil del cliente de Wong difiere del de Metro; es decir, cuenta con un mayor poder adquisitivo y por ende más alternativas de crédito, por tanto, la estrategia de financiamiento de Cencosud se centra más en sus clientes de Metro, según Eduardo Kieffer (comunicación personal, 12 de enero, 2017).

La campaña agresiva de colocaciones con la que ingresó el Banco Cencosud en el 2012 logró que para el 2013, el volumen de colocaciones incrementara en 1451% para luego manejar un promedio de 22% anual entre 2014 y 2016.

**Figura 16: Volumen de colocaciones de tarjetas Cencosud en millones de soles del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Banco Cencosud (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

A diferencia de sus pares, la tarjeta Cencosud es solo una tarjeta de crédito. El grupo trabaja el tema de fidelización en alianza con *Bonus* y la tarjeta del mismo nombre. Esta tarjeta *Bonus* complementa a la tarjeta Cencosud en el proceso de registro de data sobre los hábitos de consumo de los clientes. Pues cuenta con más años en el mercado, es de fácil acceso y por ende cuenta con más data de los hábitos de consumo del cliente. Gracias a esta alianza, el banco puede conocer mejor el perfil del cliente de Cencosud para ofrecerles promociones con tarjeta Cencosud que se ajusten a sus necesidades y preferencias. Según Félix Olaya (comunicación personal, 1 de mayo de 2017), en cuanto el cliente ya haya activado e inicie a hacer uso de su tarjeta, el banco podrá obtener, adicionalmente, la siguiente información es procesada por el área de inteligencia comercial del banco a través del sistema Customer Relationship Management [CRM]:

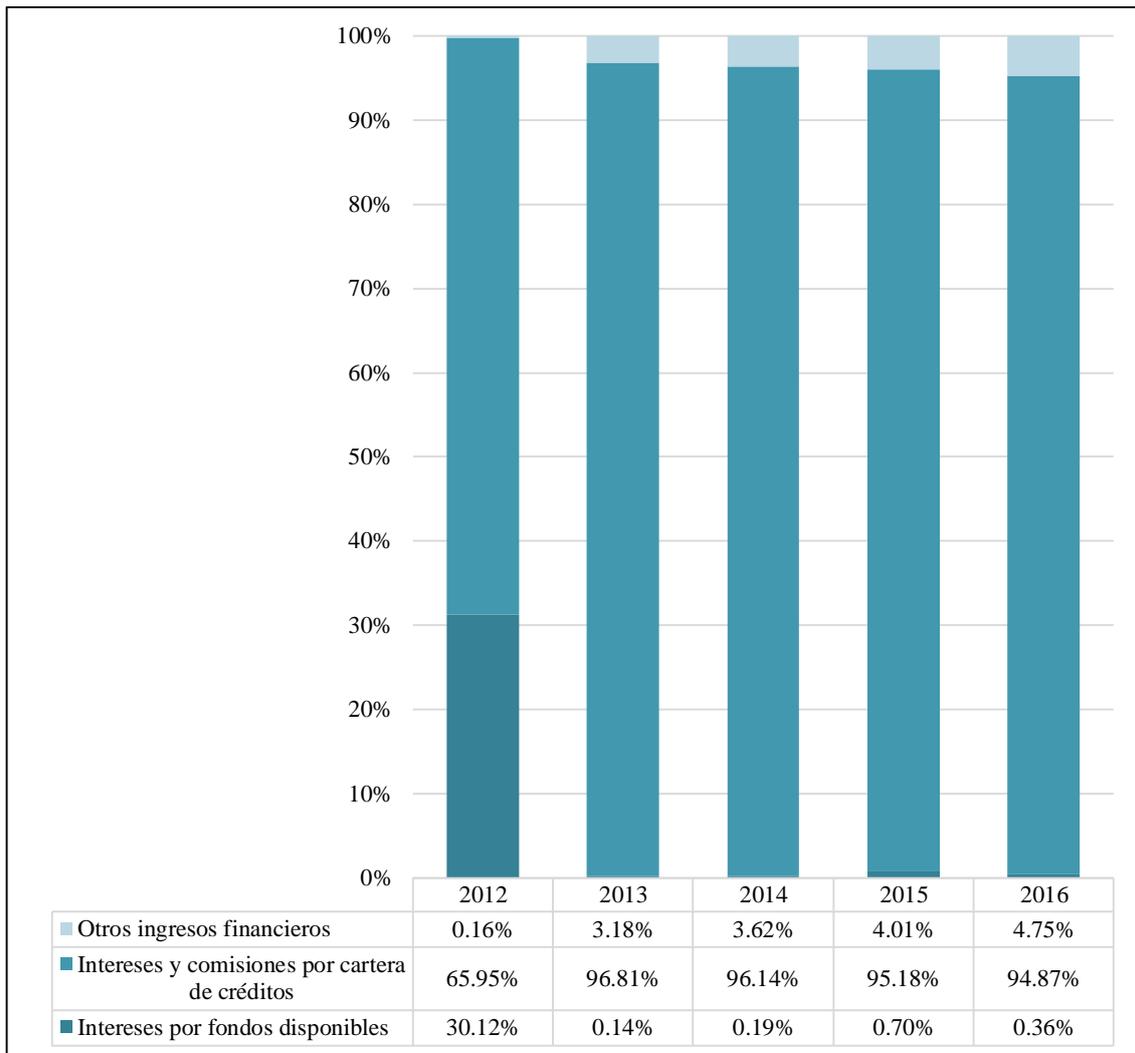
- Plazo promedio de compra: El óptimo es 12 meses.
- Medio de pago: En efectivo, con tarjeta de crédito de otro banco o de Cencosud. Se espera que sea este último.
- Nivel de penetración: Qué tanto el cliente hace y mantiene el uso de la tarjeta de crédito en el tiempo.

Con esta data, Cencosud tiene una mejor aproximación de su cliente, lo que le permite alimentar y mejorar su oferta comercial con tarjeta Cencosud como medio de pago, así como

mejorar la captación de tarjeta-habientes. En este sentido es que en los supermercados Metro y Wong, las promociones exclusivas (descuentos y 2x1 o 3x2) son con Tarjeta Cencosud como medio de pago. Así se pueden observar descuentos de 15% en gaseosas o 3x2 en azúcar Metro (ver Anexo X). Adicionalmente, las compras que el cliente haga con tarjeta Cencosud duplican sus puntos *Bonus* que podría posteriormente materializar en la adquisición gratuita de un producto o usar como descuento sobre el precio de este. En las tiendas departamentales Paris, es posible observar descuentos sobre descuentos en las prendas vestir con tarjeta Cencosud, lo cual es más recurrente en época de campañas o en los días de grandes descuentos denominados “Días Paris”. Asimismo, ofertas exclusivas y facilidades de pago que son más explícitas en los electrodomésticos, muebles y productos tecnológicos (laptops, por ejemplo).

El Banco es solo un medio a través del cual Cencosud, con su tarjeta del mismo nombre, busca incrementar las ventas de sus demás negocios vinculados. El resultado de esta alianza estratégica se observa, en primera instancia, en la composición de los ingresos del banco, puesto que las comisiones e intereses por el uso de la tarjeta han representado no menos del 94% de los ingresos financieros totales de esta línea en los últimos cinco años, a excepción del 2012 que fue de 66% aproximadamente. Por el lado del *retail*, en términos cuantitativos y monetarios, las colocaciones y penetración de la tarjeta Cencosud en los establecimientos del Grupo y afiliados también se vieron beneficiados. “Al cierre del 2012, el total de ventas realizadas en las tiendas Wong y Metro con las tarjetas Cencosud ascendió a S/364 millones” (Banco Cencosud, 2013, p. 15). Para el 2013, las ventas bajo este medio de pago llegaron a representar una facturación de S/879 millones (Banco Cencosud, 2014). Para los siguientes tres años, el crecimiento fue más moderado: S/1,113 millones en el 2014 (Banco Cencosud, 2015), S/1,347 millones en el 2015 (Banco Cencosud, 2016), y S/1659 millones en el 2016 (Banco Cencosud, 2017). Estos resultados han sido a su vez posibles gracias a que el Banco Cencosud negoció el manejo y comunicación de descuentos promocionales dentro de las líneas de supermercados y tiendas por departamento del grupo, lo cual genera una mejor percepción de valor por parte de sus clientes (Banco Cencosud, 2016).

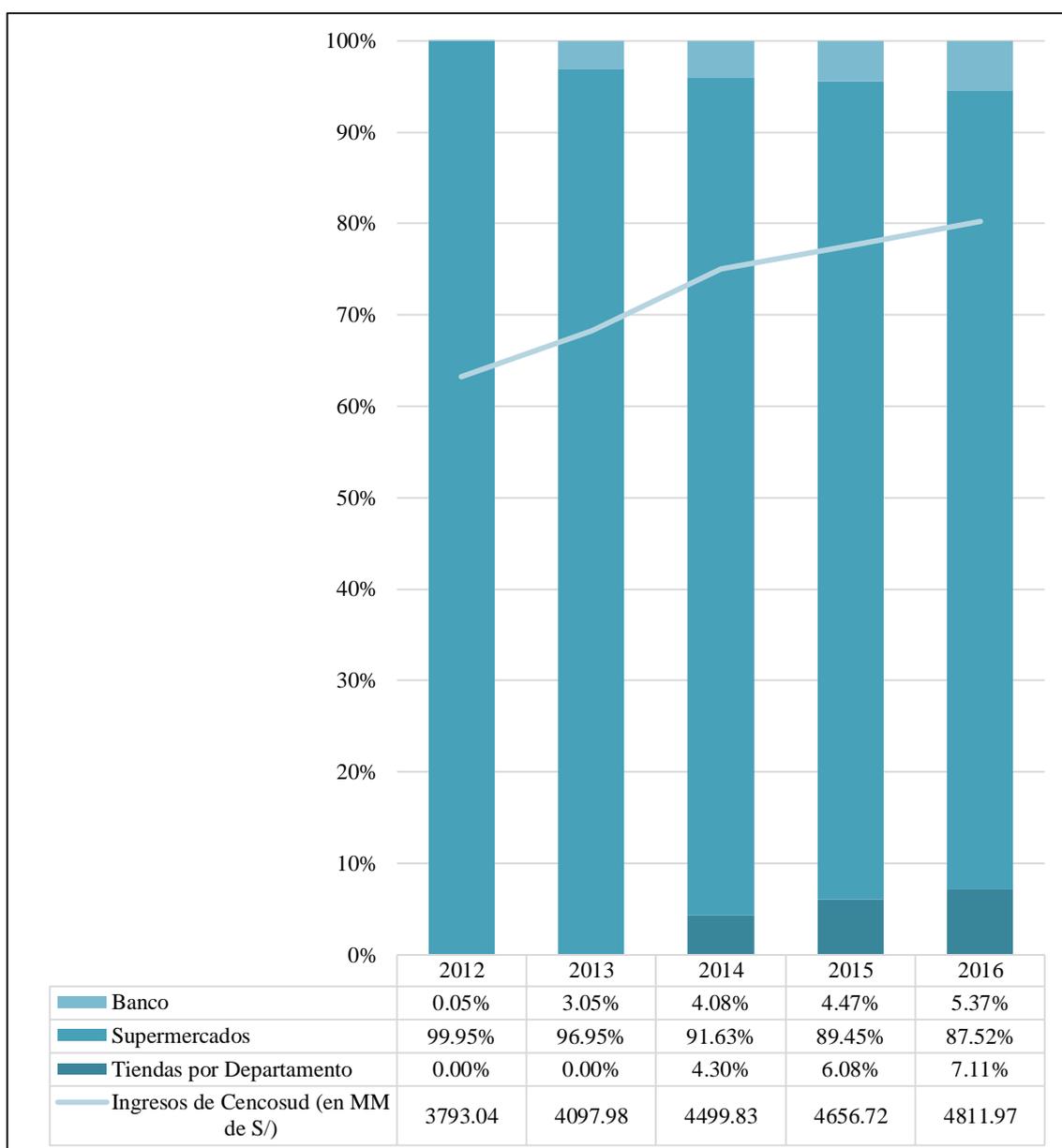
**Figura 17: Ingresos Financieros del Banco Cencosud del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Gaveglio, Aparicio y Asociados (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

El Banco es solo un medio a través del cual Cencosud, con su tarjeta del mismo nombre, busca incrementar las ventas de sus demás negocios vinculados. El resultado de esta alianza estratégica se observa tanto en el incremento de los ingresos año a año del grupo como en la composición de los ingresos financieros del banco. “El aporte de los supermercados a la facturación del Banco sigue siendo el más significativo, seguido por los comercios asociados y por los productos financieros de disposición de efectivo, siendo el aporte de las tiendas por departamento aún poco significativo” (Equilibrium, 2016a, p. 6).

**Figura 18: Distribución de los ingresos del Grupo Cencosud por línea de negocio del periodo 2012-2016**



Adaptado de: Banco Cencosud (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

#### 4. Hallazgos

En base al análisis hecho de cada una de las firmas transnacionales, como sujetos de estudio, y de sus respectivas tarjetas de crédito en el sector *retail* peruano, se procederá a exponer los hallazgos de cada una de ellas.

##### 4.1. Hallazgos de la tarjeta CMR

Falabella fue la primera firma chilena en ingresar al sector *retail* peruano bajo un modelo de negocio complementado con una banca cuyo producto principal es la tarjeta CMR. Los pilares

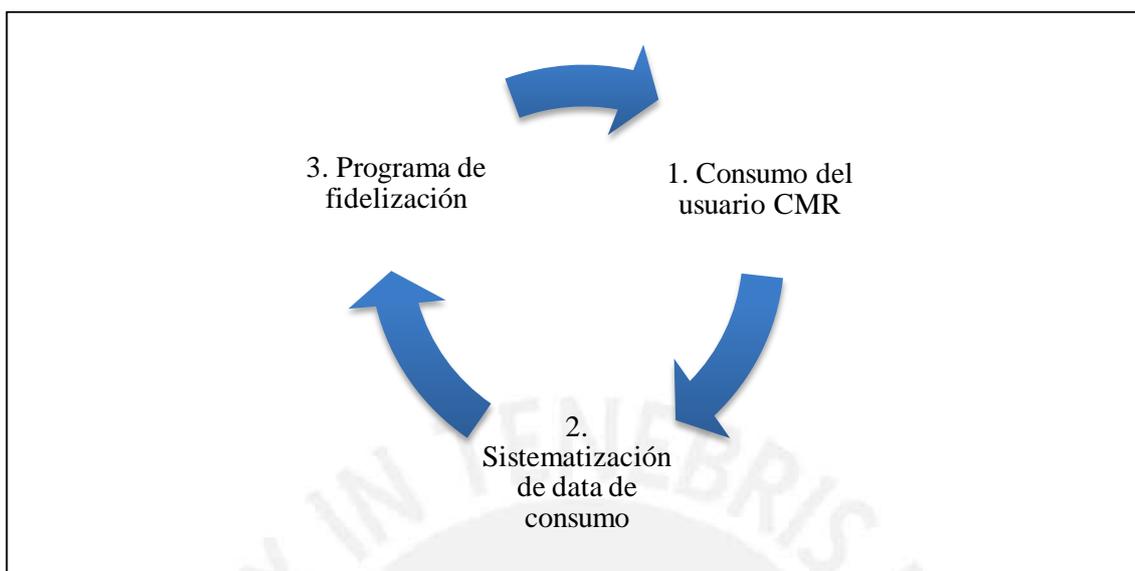
de su estrategia corporativa bajo las que trabaja (integración de negocios, desarrollo de marca y fidelización) también se aterrizan en las actividades vinculadas a la tarjeta mencionada, así como en sus funciones o roles: fuente de financiamiento o crédito, base de datos y medio de fidelización del cliente con la marca.

Estos tres roles responden a la misión y visión que tiene Falabella como grupo. La primera, de brindar soluciones que se ajusten a las necesidades de las personas y el hogar, y la segunda, de posicionarse como la corporación de mayor participación en los gastos de su público objetivo (Falabella, 2013). Es por ello que la tarjeta es transversal a todos los negocios *retail* de Falabella y, por ende, el Banco Falabella trabaja conjuntamente con sus vinculadas para que la tarjeta cumpla con sus funciones.

La investigación realizada demuestra a su vez que estos roles están alineados y existe un grado de dependencia entre ellos. La tarjeta CMR, como toda tarjeta de crédito, por defecto sirve para financiar el consumo de sus usuarios. Mas Falabella ha sabido explotar su uso dado que es un producto financiero propio del banco Falabella. Ello le permite tener control sobre la gestión del portafolio de tarjetahabientes que le permite tomar decisiones estratégicas de manera integrada - como las ventas cruzadas de sus productos de sus líneas *retail*.

En este sentido, la presentación y/o uso de este plástico por parte de su portador en los establecimientos del grupo y demás afiliados resultan en no solo ingresos financieros para el banco sino en una potente fuente de información sobre el perfil del cliente de Falabella debido al registro de compras que se tiene de él (frecuencia, monto, plaza, modalidad de pago, producto adquirido, etc.). De ello se desprende la segunda función de la tarjeta CMR como base de datos. Esta data sistematizada, a su vez, funciona de *input* para el tercer rol de la tarjeta CMR: medio de fidelización.

**Figura 19: Ciclo de actividades con la tarjeta CMR dentro del modelo de negocio de Falabella.**



Fuente: Elaboración propia

Este ciclo continuo, sumado al carácter transversal de este producto financiero, busca que la tarjeta acapare los tres frentes estratégicos. Empezando por el de integración de negocios, la información que se pueda recopilar de cada uno de sus usuarios es compartida a todas las líneas de negocio de la corporación, ya que cualquier usuario de la tarjeta CMR puede utilizarla en cualquier establecimiento del grupo o demás afiliados. En este sentido, la secuencia lógica que se presenta es la siguiente: El usuario hace uso de la tarjeta CMR en los establecimientos afiliados a esta, la información de compra se sistematiza junto a la de los demás usuarios para que posteriormente Falabella pueda lanzar campañas o promociones en cualquiera de sus negocios acorde al patrón de consumo de sus clientes. Ello demuestra que la tarjeta CMR es transversal a todas las líneas de negocio de Falabella y, por lo cual, aporta a la integración de estas desde el ámbito comercial.

De lo explicado, se evidencia el uso de este “plástico” como fuente de financiamiento para el usuario de la tarjeta y cliente del establecimiento. Esta es una característica propia y común de toda tarjeta de crédito. Mas, para el caso de esta firma *retail*, ello le crea un valor económico al ser un producto de su propio banco y tener control sobre la gestión del portafolio de tarjetahabientes que le permite tomar decisiones estratégicas de manera integrada - como las ventas cruzadas de sus productos de sus líneas *retail*. Por otro lado, Si bien la acumulación de puntos CMR puede ser tomada por el cliente de Falabella como un simple intercambio de estos por algún producto a un menor o nulo valor, para la corporación, este “trueque” va más allá de lo evidente. Es decir, busca la fidelización del cliente. El *merchandising* y *visual* observados en los

establecimientos de las diferentes líneas de negocio de Falabella transmiten un mensaje que “vende” a la tarjeta CMR no únicamente como una opción de pago al crédito, a futuro, sino como un acompañamiento que mejora la experiencia de compra del cliente de Falabella. La comunicación incisiva de los presentes a los que puede ser acreedor un usuario CMR por medio de la acumulación de puntos implica, evidentemente, el uso de la tarjeta en todos los establecimientos afiliados que son, en principio, Saga Falabella, Tottus, Sodimac y Maestro.

Como tarjeta de crédito, en línea con su misión, atiende directamente la necesidad de sus clientes, que en este caso es la de financiamiento y a su vez, busca la fidelización de los mismos con el fin de lograr una relación de largo plazo que le permita alcanzar su visión. Por último, su rol como fuente de data de los tarjetahabientes brinda soporte a las otras dos funciones al abastecer al banco de información. Ello le permite a este último trabajar de la manera más óptima con las demás líneas de negocio *retail*, ofrecer una serie de promociones y resaltar los beneficios de la tarjeta a través de estos puntos de venta. Todo esto es con el fin de que se contribuya al cumplimiento de la misión y persecución de la visión de la firma chilena.

Del análisis efectuado en el primer sub capítulo del capítulo presente, se desprende que los tres pilares corporativos se encuentran presentes en las tres líneas de negocio de Falabella, así como los roles de la tarjeta pero estos últimos en diferente orden de prioridad y alcance. En la línea de supermercados, el rol predominante es el de medio de fidelización y, en segundo lugar, financiamiento. Esto se debe a que el sector *retail*, en el rubro de consumo masivo, presenta una fuerte competencia - sustitutos - y donde los márgenes en términos porcentuales resultan mínimos, por lo que las ganancias se dan más por volumen de venta. En consecuencia, la tarjeta CMR se presta a generar promociones y descuentos atractivos para el target de Tottus (NSE B y C), que, sumados a la experiencia de compra en el establecimiento que buscan ofrecer.

Por el lado de la línea departamental, la tarjeta CMR también tiene como rol predominante el de fidelización al vincular el uso de promociones exclusivas o descuentos adicionales a la tarjeta CMR. En la línea de mejoramiento por el hogar, a diferencia de los negocios anteriores, aquí Falabella cuenta con dos marcas: Sodimac y Maestro, su última adquisición. La variable de público objetivo al cual está enfocado cada marca impacta en la penetración y delimitación de su uso en el establecimiento. Con ello se resuelve que Sodimac trabaja los tres roles de la tarjeta; mientras, Maestro, el de financiamiento.

#### **4.2. Hallazgos de la tarjeta Ripley**

Ripley fue la segunda firma chilena en arribar al país como seguidora de Falabella. No obstante, su estrategia de ingreso, como firma transnacional, fue mediante la adquisición de

terrenos debido a la baja presencia geográfica en términos de m<sup>2</sup> vendidos (Ripley, 2012). Tras su análisis, se sostiene que la firma trabaja bajo el enfoque de diferenciación a través del concepto de exclusividad de sus marcas. En efecto, la tarjeta aquí se presenta como un producto también diferenciado, en comparación a sus pares CMR y Cencosud, al anclarla con promociones y beneficios exclusivos de las marcas con las que trabaja.

La tarjeta Ripley, al igual que la tarjeta CMR, presenta tres roles como modalidad de financiamiento, fuente de data de clientes y tarjeta de fidelización. Estos tres roles responden a la misión y visión que tiene Ripley como grupo que son de trabajar para brindar lo mejor de cinco continentes, y ser el *retailer* financiero líder en el Perú respectivamente. Por ende, el Banco Ripley trabaja conjuntamente con sus vinculadas para que la tarjeta cumpla con sus funciones.

La tarjeta Ripley como tarjeta de crédito atiende directamente la necesidad financiamiento de sus clientes para que tengan una mayor facilidad de acceso a sus productos y a su vez fidelizarlos con la marca Ripley con el fin de lograr una relación de largo plazo con el cliente y, en un futuro, cumplir con su visión de ser el líder en el mercado. Por otro lado, al igual que la tarjeta CMR, su rol como fuente de data, sobre los tarjetahabientes soporta a sus otras dos funciones y le permite al banco generar, conjuntamente con las tiendas departamentales Ripley, campañas, promociones y descuentos con tarjeta Ripley. Además de ofrecerles beneficios con los Ripley Puntos como se señaló anteriormente. Esto se trabaja con el fin de contribuir a la misión y visión del grupo. Por último, tras el análisis de Ripley, se sostiene que la función de fidelización es la preponderante respecto a los tres usos que tiene la tarjeta dentro de sus tiendas departamentales. No obstante, al igual que Falabella, esta no se podría llevar a cabo de manera eficaz si el cliente no ha adquirido ni comprado con la tarjeta Ripley en las tiendas departamentales de esta y demás locales afiliados.

#### **4.3. Hallazgos de la tarjeta Cencosud**

El caso de Cencosud difiere un poco de sus pares. Aquí la tarjeta tiene como función central el financiar las compras de los clientes de las líneas de supermercados y departamentales del grupo. No obstante, se puede observar que se encuentra alineada a la misión y objetivo principal de la firma. El primero, como se mencionó, consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el *retailer* más rentable y prestigioso de América Latina, y el segundo, poder convertirse en el mayor *retailer* de América Latina y entregar a sus clientes la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso los 365 días del año (Cencosud, s. f.). Así, cuando Cencosud ingresa al mercado peruano, sus pares chilenos ya estaban asentadas en él. Ello dificultó más aún el posicionamiento de su tarjeta de crédito. Por ello su situación se diferencia un poco a la de Falabella y Ripley.

Su estrategia a nivel corporativo cuenta con cinco pilares: integración de sus negocios, calidad de servicio, fidelización, respeto por sus *stakeholders* y un compromiso con sus colaboradores, de los cuales, el primero y tercero convergen con los de la líder, Falabella. Sin embargo, la utilidad de esta tarjeta de crédito se mantiene alineada únicamente con los dos primeros de manera directa y con el tercero, indirecta. Al brindar crédito, la tarjeta busca facilitar el acceso por parte de los clientes de Cencosud a toda su oferta de productos, para lo cual, se les otorga facilidades crediticias como el pago en cuotas y la elección en la programación de pagos.

Visto a nivel de línea de negocio, en el caso de los supermercados, el grupo maneja estrategias ligeramente diferenciadas para sus dos formatos. Para el caso de Wong, Cencosud se enfoca en los puntos Bonus; es decir, los brinda como recompensa a sus clientes para su futuro canje por productos diferenciados en sus tiendas o servicios en negocios afiliados. Cabe mencionar que en las tiendas Wong casi no se encontraron promociones con la tarjeta Cencosud ni promotores dispersos por el establecimiento. A cambio, se halló únicamente un par ubicado en un pequeño módulo siempre ubicado cerca a las puertas de ingreso del supermercado. Esto se debe a que el cliente de Wong es un público que cuenta con acceso a un crédito más barato y de mayores beneficios generalmente brindado por uno de los cuatro bancos más grandes del Perú (Eduardo Kieffer, comunicación personal, 12 de enero, 2017). En base a lo anterior se puede inferir que no es una prioridad para el cliente de Wong acceder al crédito brindado por Cencosud.

Por otro lado, en el caso de Metro, el público que atiende a estos establecimientos son familias que tienen un acceso más limitado al crédito, por lo que la oportunidad de adquirir una tarjeta de crédito que le solucione la disponibilidad de efectivo en el corto plazo y la posibilidad de realizar compras a cuenta del ingreso futuro le es más atractivo (Félix Olaya, comunicación personal, 12 de enero, 2017). Además, Cencosud complementa esta actividad ofreciendo más promociones y descuentos como recompensa por utilizar la tarjeta Cencosud; es decir, dado que aún está en un proceso de posicionamiento, se apalanca del posicionamiento de la tarjeta Bonus para captar nuevos tarjetahabientes al vincular estas promociones con ambas tarjetas. Por ejemplo, por consumo de cualquier producto con la tarjeta Cencosud se duplican los puntos Bonus obtenidos (Félix Olaya, comunicación personal, 12 de enero, 2017). Ello significa que el rol de financiamiento en esta línea se trabaja fuertemente con la marca Metro, y no con Wong a la par.

En la línea departamental, se clarifica que la tarjeta Cencosud tiene únicamente el rol de medio de pago al crédito. Pues, en Paris, a diferencia de su par Saga Falabella, sus descuentos aplicaban con cualquier medio de pago y solo adicionaba un 10% adicional sobre el descuento si el pago se realizaba con la tarjeta Cencosud. Sin embargo, la presencia de la tarjeta Cencosud en publicidad era mucho menor en relación a la exhibida por sus pares en sus respectivas tiendas, es

decir, no presentaba la abrumadora publicidad que había en sus pares Saga Falabella y Ripley; tampoco, había descuentos diferenciados con la misma salvo el 10% mencionado anteriormente. Ello es entendible dado que Paris cuenta con menos años en el mercado en comparación de Saga Falabella y Ripley. Sin embargo, había constante recordación de la marca Bonus, es más, dentro de la tienda se encontró un área de canje de puntos Bonus donde se exhibían algunos productos del catálogo de Bonus.

La investigación demuestra que en ambas líneas de negocio *retail*, los roles de tarjeta *loyalty* y la de crédito están alineados y existe un grado de dependencia entre ellos. La tarjeta Bonus fue clave al momento de otorgar créditos, puesto que revelaba los hábitos de consumo de los usuarios y permitía a la empresa reducir las posibilidades de dar financiamiento a un posible cliente moroso. La tarjeta Bonus, hoy por hoy, sigue siendo la herramienta más importante de recopilación de base de datos; así como, su herramienta más importante de fidelización, pues, permite acumular puntos que pueden ser canjeados por distintos productos y servicios de gran variedad. En consecuencia, si bien la tarjeta Cencosud es un producto propio del banco del mismo nombre, que le permite tener control sobre la gestión del portafolio de tarjetahabientes para toma de decisiones estratégicas de manera integrada - como las ventas cruzadas de sus productos de sus líneas *retail* - queda claro que su rol es únicamente el de financiar el consumo de sus usuarios, como toda tarjeta de crédito.

En este sentido, la presentación y/o uso de ambas tarjetas en conjunto por parte de su portador en los establecimientos del grupo y demás afiliados resultan en no solo ingresos financieros para el banco, cuando usa la tarjeta Cencosud, sino en una potente fuente de información sobre el perfil del cliente de Cencosud debido al registro de compras que se tiene. De ello se desprende la segunda función de la tarjeta Cencosud, junto con la tarjeta Bonus, como recopiladores de información para la base de datos.

Ello corrobora que Cencosud busca generar rentabilidad para el grupo a través de sus líneas *retail* por el volumen de consumo, más que por el banco a través de los ingresos financieros por compras con la tarjeta de crédito Cencosud (Eduardo Kieffer, comunicación personal, 12 de enero, 2017).

En el país buscó posicionarse adquiriendo la base de datos más importantes del grupo Wong, las provenientes de la tarjeta Bonus de la empresa Loyalty Perú S.A.C. Con esta última el banco también tiene una alianza que le permite acceder a data sobre los hábitos de consumo de los clientes. Cabe recordar que la tarjeta Bonus guarda un amplio historial de los diferentes productos que el usuario compra dado los años que cuenta operando en él de la mano de Metro y Wong, previo a la adquisición de estas cadenas por parte de Cencosud. Asimismo, es de fácil

acceso y, por ende, cuenta con más data de los hábitos de consumo de sus clientes. Por ello, se concluye que complementa a la tarjeta Cencosud como recopiladora de información y medio de fidelización.

#### 4.4. Hallazgos conjuntos

Si bien las tres firmas difieren en cuanto a su misión, visión y el rol que cumple la tarjeta dentro del modelo de negocio de cada una de ellas, las actividades que realizan en base a lo mencionado, son las mismas y resulta ser un ciclo continuo, que no termina puesto que está en constante retroalimentación. En el siguiente gráfico se resume el mismo.

**Figura 20: Ciclo actividades con la tarjeta de crédito dentro del modelo de negocio de las firmas *retail* Falabella, Ripley y Cencosud**



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

A continuación se pasará a exponer las conclusiones a las cuales se ha llegado en base al marco conceptual, analítico, contextual, y el posterior análisis y exposición de resultados del capítulo 4.

Como primera conclusión, las tres firmas chilenas, Falabella, Ripley y Cencosud, calzan en la definición de *retail*. Asimismo, califican en los tres tipos de clasificación de *retailer* de Kerin et al. (2014) como cadena corporativa a nivel de constitución, como servicio completo a nivel de servicio y por anchura y largo de línea de mercancías; mientras que en la clasificación de Kotler (2001) sus negocios son tiendas especializadas, tiendas departamentales y/o supermercados.

Respecto a su modelo de negocio, cumplen con las características típicas de un modelo de negocio *retail* chileno como señala Jarufe (2005 citado en Rivera 2014): amplia cartera de clientes, prestigio de la marca, diversificación hacia el negocio financiero (banco). Y el de una firma transnacional, por contar con negocios en al menos dos países y/o ingresar al mercado a través de la adquisición de negocios existentes, como fue el caso de Falabella con Sociedad Andina de Grandes Almacenes y de Cencosud con Wong y Metro.

Una tercera conclusión respecto al modelo de negocio de Falabella, Ripley y Cencosud es que está compuesto de una actividad comercial - *retail* - más un negocio financiero, a través del cual ofrecen un producto financiero a una población que, inicialmente, no estaba siendo atendida por completo por los bancos comerciales. Es así como nace la banca-*retail* donde las tres firmas mencionadas ocupan un poco más del 50% de participación tarjetas de crédito con sus respectivos bancos del mismo nombre.

Estas entidades financieras forman parte del modelo de negocio que las tres firmas importaron de Chile y buscaron replicar en el país: Falabella con Saga Falabella, Tottus, Sodimac y Maestro recientemente, Ripley con sus tiendas departamentales Ripley, y Cencosud con Metro, Wong y Paris. Es decir, si bien ingresaron como *retailers*, dado los cambios en el entorno, se dio la oportunidad de, al igual que en el país vecino, operar de la mano de un brazo financiero perteneciente a cada grupo. Esto le dio la posibilidad de colocar y gestionar sus tarjetas de crédito: tarjeta CMR, tarjeta Ripley y tarjeta Cencosud.

El marco teórico del proceso estratégico, de acuerdo a Mayorga y Araujo (1997), afirma que para la definición de la estrategia se debe de trabajar previamente el análisis Ford, la misión y el objetivo de la compañía en este orden. Del primer punto, en cuanto a la oportunidad de las

firmas chilenas de incursionar en el sector *retail* peruano se da por la convergencia de sus fortalezas con el contexto del mercado peruano. La primera tiene que ver con el *know-how* en los aspectos de gestión (manejo sistémico), comercialización en el sector *retail* y financiamiento. La segunda, con los factores como el crecimiento económico, la reducción de barreras a la privatización, el bajo nivel de penetración del canal moderno, el ensanchamiento de la clase media (NSE B y C) - acompañado de un mayor poder adquisitivo - y el surgimiento de la necesidad por parte de la población de acceder a un crédito de consumo.

De lo antes afirmado, se desprende que este suceso dio la oportunidad a Falabella, Ripley y Cencosud de trasladar sus modelos de negocio al país. En cuanto a los siguientes puntos, se concluye que Falabella, en base a su misión y el objetivo de acaparar el mayor *share wallet* de su público objetivo, opera los siguientes tipos de estrategia, según Mayorga y Araujo (1997) a nivel corporativo: portafolio de gerencia (diversificación) y transferencia de habilidades; y la estrategia genérica de integración horizontal. Ripley se limita a la primera y tercera de las estrategias mencionadas, además de una estrategia de enfoque en la variante de diferenciación a través de la modernización de sus canales (puntos de venta) ya que tiene como misión ofrecerles a sus clientes una oferta de productos exclusivos. Mientras que, en el caso de Cencosud, esta tiene como estrategia corporativa la diversificación de sus negocios y busca mantener una posición de liderazgo en los mercados donde opera a través de las ventajas competitivas resultantes de las sinergias entre sus líneas de negocio *retail*. De esta manera trabajan para brindar un servicio de excelente calidad y llegar a ser una empresa líder.

Las tarjetas CMR, Ripley y Cencosud, como productos financieros ofrecidos por la línea financiera de los grupos Falabella, Ripley y Cencosud respectivamente, cumplen un rol estratégico alineado con la misión, visión y estrategia de cada grupo. Las tres son transversales a las líneas de negocio *retail* de los grupos y tienen la función de servir como una base de datos de los clientes, ser una fuente de financiamiento para el usuario de esta y, también, un medio de fidelización con la marca.

Falabella, en su línea de supermercados Tottus, brinda facilidad de financiamiento en productos durables y fidelización (a través de puntos CMR) en aquellos de consumo cotidiano. Los mismos roles cumple en su tienda departamental Saga Falabella. En Sodimac, la marca de su línea de mejoramiento para el hogar, brinda acceso al crédito. Para su seguidora Ripley, en su negocio *retail* de tiendas departamentales, la tarjeta funciona como una tarjeta de fidelización (a través de RipleyPuntos) y de financiamiento para compras al crédito en cuotas. El caso de Cencosud difiere de las dos primeras, puesto que trabaja el tema de fidelización con otra tarjeta,

la Bonus, y con la tarjeta Cencosud se centra en brindar financiamientos a los clientes de las diferentes líneas *retail* del grupo.

La sinergia entre los negocios *retail* y el financiero de cada uno de los grupos facilitó las actividades del segundo relacionadas a la tarjeta de crédito dentro de los establecimientos *retail*. Así se pudieron efectuar las colocaciones de tarjetas acompañadas de campañas, promociones e incentivos para la adquisición y uso de esta. De esta forma, a través de la tarjeta, pueden obtener información respecto al comportamiento de compra o consumo del tarjetahabiente y mejorar, de manera continua, el flujo de colocaciones, promociones y demás.

Por otro lado, cabe mencionar que las tarjetas CMR, Ripley y Cencosud seguirán aportando a la estrategia siempre y cuando sus portadores hagan uso de ellas y las colocaciones de esta ya sea a través de personal comercial del banco en las tiendas *retail* o por procesos automatizados en caja, como es el caso de Ripley, sigan en aumento. Esta es la tendencia que se ha observado en los últimos cinco años.

La tesis tiene un alcance exploratorio descriptivo basado en un enfoque metodológico mixto. La parte cualitativa de la investigación se basó en entrevistas semi-estructuradas a siete expertos entre académicos y profesionales del rubro; así como, en observaciones en distintos locales de cada una de las líneas de negocio de Falabella, Ripley y Cencosud. Mientras que, para la parte cuantitativa se recolectó, por ejemplo, estadísticas, con el objetivo de tener un mayor acercamiento al contexto en el cual está envuelto el problema de investigación.

La presente investigación adquirió relevancia para la gestión puesto que vislumbra cómo organizaciones del sector privado, para ser más específicos, las firmas *retail* chilenas, aprovecharon las oportunidades del entorno para implementar un producto financiero – la tarjeta de crédito – cuyas funciones, además de adaptarse a las necesidades de sus clientes, tenga un rol estratégico en línea al ser transversal a todas sus líneas de negocio y estar vinculado directamente con la misión y estrategia corporativa.

La presente investigación concluye que efectivamente las tarjetas de crédito son una herramienta clave dentro del modelo de negocio de las firmas chilenas en el sector *retail* peruano, porque tanto para el grupo Falabella como Ripley, además de poder financiar las compras de sus clientes son el principal medio por el cual recopilan información del cliente que luego es traducida en promociones y ofertas más acordes a sus preferencias. Mientras que, para el caso del grupo Cencosud, se muestra como soporte en el pago de los consumos de sus clientes, quienes son usualmente aquellas personas que no cuentan con tarjeta de crédito de uno de los principales

bancos; y aporta en la recopilación de data y acceso a promociones en alianza con la tarjeta de fidelización Bonus.



## RECOMENDACIONES

Como primera recomendación, dado que Falabella, lidera el mercado en colocaciones, número de locales, formatos y, por tanto, participación de mercado. Este podría optar por ahondar en el consumo aspiracional de sus clientes. Por ejemplo, recompensar el consumo con tarjeta CMR periódico mínimo de un determinado producto exclusivo de Falabella con promociones, canjes, regalos o eventos exclusivos de la marca del mismo producto consumido.

Para el caso de Ripley, si bien la tarjeta está alineada con la estrategia corporativa, se debe tener en consideración el mantenimiento de las marcas – nacionales e importadas – exclusivas que reflejan el concepto de que Ripley cuenta con lo mejor de los cinco continentes. “En los últimos años, Ripley ha perdido muchas marcas [por ejemplo, Mentha & Chocolate o MCH] en comparación con Falabella” (Yvonne Guerra, comunicación personal, 12 de enero, 2017). Sin una buena relación con el proveedor que asegure su vinculación al *holding* en el largo plazo, el uso de la tarjeta como medio de fidelización se ve mermado al no poder proveer al cliente Ripley de una gama de beneficios que hagan que prefiera adquirir la tarjeta y consumir en Ripley a la CMR y Saga Falabella, respectivamente.

Actualmente, Cencosud tiene como principal reto el tiempo de emisión de la tarjeta de crédito; es decir, es el banco que más tiempo tarda en la emisión de la tarjeta de crédito. Se recomienda implementar un proceso automatizado de registro. Pues, esto puede generar que el proceso de venta se enfríe y el cliente opte por abandonar el proceso retirarse (Félix Olaya, comunicación personal, 1 de mayo, 2017).

## REFERENCIAS

- Apoyo & Asociados. (2015). *Banco Cencosud S. A.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/OE4830/20160331230101/BCO32CENCOSUD32DIC4515.PDF>
- Apoyo & Asociados. (2017). *Banco Cencosud S. A.* Lima. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/03/Bco-Cencosud-Dic-16.pdf>
- AT Kearney. (2016). *Global Retail Expansion at a Crossroads.* Atlanta. Recuperado de <https://www.atkearney.de/documents/856314/8252937/Global+Retail+Expansion+at+a+Crossroads+%E2%80%93+2016+GRDI.pdf/3f671a9b-f663-4a42-a26b-1450f26e21a0>
- Agapito Mesta, G. A. (2010). *Determinantes del crédito de consumo por tipo de institución financiera en el Perú.* (Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1329/ECO\\_034.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1329/ECO_034.pdf?sequence=1)
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina.* México: Pearson Educación.
- Banco Cencosud. (2013). *Memoria Anual 2012.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eff/OE4830/20130402200602/MEOE48302012AIA01.PDF>
- (2014). *Memoria Anual 2013.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eff/OE4830/20140415125202/MEOE48302013AIA01.PDF>
- (2015). *Memoria Anual 2014.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eff/OE4830/20150414123001/MEOE48302014AIA01.PDF>
- (2016). *Memoria Anual 2015.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eff/OE4830/20160415172702/MEOE48302015AIA01.PDF>
- (2017). *Memoria Anual 2016.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eff/OE4830/20170417155001/MEOE48302016AIA01.PDF>
- Banco Continental (2016). *Sector Retail.* Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- Banco Falabella. (2013). *Memoria Anual 2012.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/informacion-general-empresa/ /informacion/BANFALC1/14150/4>
- (2014). *Memoria Anual 2013.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/informacion-general-empresa/ -/informacion/BANFALC1/14150/4>
- (2015). *Memoria Anual 2014.* Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eff/B80144/20150331184302/MEB801442014AIA01.PDF>

- (2016). *Memoria Anual 2015*. Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/informacion-general-empresa/-/informacion/BANFALC1/14150/4>
- (2017). *Memoria Anual 2016*. Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eeff/B80144/20170322152802/MEB801442016AIA01.PDF>
- Banco Ripley. (2013). *Memoria Anual 2012*. Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eeff/B80141/20130327185802/MEB801412012AIA01.PDF>
- (2014). *Memoria Anual 2013*. Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eeff/B80141/20140415191401/MEB801412013AIA01.PDF>
- (2015). *Memoria Anual 2014*. Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eeff/B80141/20150331212602/MEB801412014AIA01.PDF>
- (2016). *Memoria Anual 2015*. Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eeff/B80141/20160330191601/MEB801412015AIA01.PDF>
- (2017). *Memoria Anual 2016*. Lima. Recuperado de <http://www.bvl.pe/docportalbvl/mvnet/eeff/B80141/20170331125602/MEB801412016AIA01.PDF>
- Bianchi, C., & Ostale, E. (2006). Chilean retailers: A unique model in Latin America. In *Proceedings Retailing Conference 2006: Strategic Challenges in the New Millennium* (Vol. XI, pp. 25–30). Orlando. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/27474497\\_Chilean\\_Retailers\\_A\\_Unique\\_Model\\_in\\_Latin\\_America](https://www.researchgate.net/publication/27474497_Chilean_Retailers_A_Unique_Model_in_Latin_America)
- Blousson, A. E. (2009). La gestión del negocio minorista tradicional en la Argentina. *Revista de Instituciones, Ideas Y Mercados*, 50, 140–175. Recuperado de <http://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/07/37.-Blousson.pdf>
- Boston Consulting Group. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bustamante Martines, A. (2004). *La imagen y percepción de una tienda por departamentos, a través de la percepción de los clientes. Caso Ilustrativo de Almacenes París*. Santiago: Universidad de Chile. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/bustamante\\_a/sources/bustamante\\_a.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/bustamante_a/sources/bustamante_a.pdf)
- Caicedo, J., & Trujillo, M. (2006). *Estudio exploratorio de las perspectivas de la industria del retail en Colombia*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Calderón Hoffmann, Á. (2006). El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas. *Revista de La CEPAL*, 90(90), 151–172. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11143?locale-attribute=es>

- Caldwell, M. (2 de diciembre de 2017). *What is the difference between credit card and a debit card?*. The Balance. Recuperado de <https://www.thebalance.com/difference-between-a-credit-card-and-a-debit-card-2385972>
- Capizzani, M., Ramírez Huerta, F. J., & Rocha e Olivera, P. (2012). *Retail in Latin America: Trends, Challenges and Opportunities* (Vol. 3). Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46359981/ESTUDIO-170-E.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497762574&Signature=7s%2BYE%2BOdGHt9aPQGduVIDTZXL04%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DRETAIL IN LATIN AMERICA TRENDS CHALLENGE.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46359981/ESTUDIO-170-E.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497762574&Signature=7s%2BYE%2BOdGHt9aPQGduVIDTZXL04%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DRETAIL%20IN%20LATIN%20AMERICA%20TRENDS%20CHALLENGE.pdf)
- Caves, R. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cencosud (s. f.). *Portal Web de Cencosud*. Recuperado de <https://www.cencosud.com/>
- Cencosud. (2017). Presentación Corporativa [PPT]. Santiago de Chile.
- Chávez, K. (s. f.). *Estrategias Comerciales*. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Chudnovsky, D., Kosacoff, B., & López, A. (1999). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Córdova, L. F., & Muñoz, R. N. (2012). *Planeamiento estratégico de tecnología de la información de Banco Ripley Perú*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/302601>
- Credit Management Solution. (2008). *Cómo hacer que nuestro negocio de Retail Financiero sea un éxito y no un dolor de cabeza* [Nota de prensa]. Lima. Recuperado de [http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru\\_2008/presentaciones/Como\\_hacer\\_que\\_nuestro\\_negocio\\_de\\_Retail\\_Financiero\\_sea\\_un\\_%E9xito\\_y\\_no\\_un\\_dolor\\_de\\_cabeza\\_david\\_brender.pdf](http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru_2008/presentaciones/Como_hacer_que_nuestro_negocio_de_Retail_Financiero_sea_un_%E9xito_y_no_un_dolor_de_cabeza_david_brender.pdf)
- CrediScotia (s. f.). *Portal Web de CrediScotia*. Recuperado de <http://www.crediscotia.com.pe>
- Cristóbal, J. (2007). *Uso de Tecnologías de la Información en el sector retail en Chile: el caso de Paris.cl*. Santiago de Chile.
- Curiche, A. (2010). *Valoración Ripley Corp*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111767/curiche\\_p..pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111767/curiche_p..pdf?sequence=1)
- Deloitte. (2013). *Banco Ripley Perú S.A. Dictamen de los auditores independientes. Estados Financieros. Años Terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14300\\_QIJJUExFQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14300_QIJJUExFQzE.html)

- . (2014). *Banco Ripley Perú S.A. Dictamen de los auditores independientes. Estados Financieros. Años Terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14300\\_QIJJUExFQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14300_QIJJUExFQzE.html)
- . (2015). *Banco Ripley Perú S.A. Dictamen de los auditores independientes. Estados Financieros. Años Terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14300\\_QIJJUExFQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14300_QIJJUExFQzE.html)
- . (2016). *Banco Ripley Perú S.A. Dictamen de los auditores independientes. Estados Financieros. Años Terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14300\\_QIJJUExFQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14300_QIJJUExFQzE.html)
- Diario Gestión. (7 de diciembre de 2016). Real Plaza inauguró su centro comercial en Villa María del Triunfo de S/ 80 millones. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/real-plaza-inauguro-su-centro-comercial-villa-maria-triunfo-s-80-millones-2176675>
- Dunning, J. (1993). *Multinationals Enterprise and the Global Economy*. Addison - Wesley Publishing Company.
- Durán, G., & Kremerman, M. (2008). *Caracterización del Sector Retail: Una mirada general*, 2, 19. Recuperado de <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-7-Retail.pdf>
- El Comercio. (9 de abril de 2012). El ingreso de Zara alborota el mercado del 'retail' en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/ingreso-zara-alborota-mercado-retail-peru-noticia-1399194>
- . (26 de septiembre de 2014). Cadena de ropa Forever 21 inaugurará su primer local en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-ropa-forever-21-inaugurara-primer-local-peru-368192>
- . (9 de mayo de 2015). H&M en Perú: Revive la fiesta de inauguración. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/hm-peru-revive-fiesta-inauguracion-jueves-noticia-1809944>
- Equilibrium. (2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar. Julio de 2015*. Lima. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
- . (2016a). *Banco Cencosud S. A.* Lima. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoCencosuddic15.pdf>
- . (2016b). *Saga Falabella S.A.* Lima. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Sagajun16.pdf>
- . (2017a). *Banco Cencosud S. A.* Lima. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoCencosud.pdf>
- . (2017b). *Banco Falabella Perú S.A.* Lima. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Saga.pdf>

- Ernst & Young. (2013). *Banco Falabella Perú S.A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2012 y de 2011 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14150\\_QkFORkFMQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14150_QkFORkFMQzE.html)
- . (2014). *Banco Falabella Perú S.A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2013 y de 2012 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14150\\_QkFORkFMQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14150_QkFORkFMQzE.html)
- . (2015). *Banco Falabella Perú S.A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14150\\_QkFORkFMQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14150_QkFORkFMQzE.html)
- . (2016). *Banco Falabella Perú S.A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2015 y de 2014 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14150\\_QkFORkFMQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14150_QkFORkFMQzE.html)
- . (2017a). *Banco Falabella Perú S.A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14150\\_QkFORkFMQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14150_QkFORkFMQzE.html)
- . (2017b). *Banco Ripley Perú S.A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera14300\\_QIJJUExFQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera14300_QIJJUExFQzE.html)
- Fernández, D., & Galleguillos, C. (2015). *Estrategias de internacionalización de las multinacionales chilenas en Latinoamérica*. Universidad de Bío-Bío. Recuperado de [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/435/1/Fernández\\_Gutierrez%2C\\_David\\_Humberto.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/435/1/Fernández_Gutierrez%2C_David_Humberto.pdf)
- Finchelstein, D. (2009). Different State, Different Internationalizations: A Comparative Analysis of the Process of Firms' Internationalization in Latin America. En *28th LASA International Congress* (p. 71). Rio de Janeiro: Political Science Department-Northwestern University. Recuperado de [http://live.v1.udesa.edu.ar/files/UAAAdministracion/SEMINARIOS/Diego\\_Finchelstein-Paper\\_to\\_be\\_Presented\\_at\\_LASA\\_2009-final.pdf](http://live.v1.udesa.edu.ar/files/UAAAdministracion/SEMINARIOS/Diego_Finchelstein-Paper_to_be_Presented_at_LASA_2009-final.pdf)
- FocusEconomics (2016). *LatinFocus Consensus Forecast*. Barcelona: FocusEconomics. Recuperado de [https://www.bancentral.gov.do/bibliotecap/pdf/FOCUS/LatinFocus\\_Consensus\\_Forecast\\_April2016.pdf](https://www.bancentral.gov.do/bibliotecap/pdf/FOCUS/LatinFocus_Consensus_Forecast_April2016.pdf)
- García, K., Goray, S., Pandolfi, P., & Tejada, S. (2008). *Marketing Experiencial: Importancia de lograr el contacto y relacionamiento con el cliente. Caso: Saga Falabella*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/273786>
- Gaveglío, Aparicio y Asociados. (2013). *Banco Cencosud: Estados Financieros 31 de diciembre de 2012 y 31 de diciembre de 2011*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera11550\\_QkNFTkNPQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera11550_QkNFTkNPQzE.html)
- . (2014). *Banco Cencosud: Estados Financieros 31 de diciembre de 2013 y 31 de diciembre de 2012*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera11550\\_QkNFTkNPQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera11550_QkNFTkNPQzE.html)

- . (2015). *Banco Cencosud: Estados Financieros 31 de diciembre de 2014 y 31 de diciembre de 2013*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera11550\\_QkNFTkNPQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera11550_QkNFTkNPQzE.html)
- . (2016). *Banco Cencosud: Estados Financieros 31 de diciembre de 2015 y 31 de diciembre de 2014*. Lima. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera11550\\_QkNFTkNPQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera11550_QkNFTkNPQzE.html)
- Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del *retail*. *Revista Ingeniería Industrial*, (30), 189–205. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337428496010.pdf>
- Guerrero, Alvaro. (2013). Cencosud inaugura quinta tienda Paris en Perú *América Retail Gestión*. *América Retail*. Recuperado de <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/cencosud-inaugura-quinta-tienda-paris-en-peru/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hipermercados Tottus. (2016). *Reporte de sostenibilidad 2015*. Lima. Recuperado de <http://www.tottus.com.pe/static/sostenibilidad.pdf>
- Humphreys Clasificadora de Riesgo. (2012). *Ripley Corp S.A.* Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.humphreys.cl/resources/uploads/2013-01/informe-ripley-corp-2012.pdf>
- . (2016). *Cencosud*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.humphreys.cl/resources/uploads/2016-06/informe-cencosud-mayo-2016-anual.pdf>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial. (2013). *Informe Sectorial: Comercio* (Vol. 1). Lima. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosector/iscomercio.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Producción Nacional: 2012* (No. 2). Lima. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/15887.pdf>
- . (2014). *Producción Nacional: 2013* (No. 2). Lima. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-produccion-nacional-dic-2013.pdf>
- . (2015). *Producción Nacional: 2014* (No. 2). Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_produccion\\_dic2014\\_1.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014_1.pdf)
- . (2016a). *Producción Nacional: 2015* (No. 2). Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_produccion\\_dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf)

- ..... (2016b). *Perú: Perfil de la pobreza por dominios geográficos 2004-2015*. Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1370/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1370/index.html)
- ..... (2017). *Producción Nacional: 2016* (No. 2). Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_produccion-nacional-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf)
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing* (11<sup>a</sup> ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education 2011.
- Kotler, P. (1991). *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación y control*. México: Editorial Diana.
- ..... (2001). *Dirección de marketing: la edición del milenio* (10<sup>a</sup> ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Leontiades, M. (1980). Evolution and Diversification. En C. E. Summer (Ed.), *Strategies for Diversification and Change* (pp. 5–23). Boston: Little Brown and Company.
- Loza, A. (2012). *Peru Retail Foods*. Lima. Recuperado de <https://gain.fas.usda.gov/RecentGAINPublications/RetailFoodsLimaPeru12-17-2012.pdf>
- Matus Petersen, S., & Suárez Saavedra, C. (2008). *Recursos y capacidades de marketing que impactan en el desempeño de las firmas de retail en Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107912>
- Mayorga, D. & Araujo, P. (1997). *La administración estratégica de la mercadotecnia en la empresa peruana*. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Medina, Jorge (2011). Banca retail: nuevas expectativas. *América Económica*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/banca-retail-nuevas-expectativas>
- Metro. (2016). Reporte de Sostenibilidad. Lima.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2013). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2012*. Lima. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-2012.pdf>
- ..... (2014). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2013*. Lima. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2013.pdf>
- ..... (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2014*. Lima. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2014.pdf>
- ..... (2016a). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Lima. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

- .. (2016b). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 1. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi209d2cd64a947b394\\_2.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi209d2cd64a947b394_2.pdf)
- .. (2016c). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 3. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi4b34747105e4e31b6\\_49.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi4b34747105e4e31b6_49.pdf)
- .. (2016d). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 4. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publib0e80e65403453198\\_83.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publib0e80e65403453198_83.pdf)
- .. (2016e). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 5. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi203f20ec43242dcae\\_47.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi203f20ec43242dcae_47.pdf)
- .. (2016f). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 6. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi65ad150-6519-4328-a1\\_74.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi65ad150-6519-4328-a1_74.pdf)
- .. (2016g). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 7. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie21eb39a6964c6289\\_68.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie21eb39a6964c6289_68.pdf)
- .. (2016h). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 8. Lima. Recuerado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi21eff8b1e4341c4b8\\_90.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi21eff8b1e4341c4b8_90.pdf)
- .. (2016i). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 9. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi9f309864dc34a90bb\\_72.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi9f309864dc34a90bb_72.pdf)
- .. (2016j). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 11. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi9191352d3574e81b7\\_95.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi9191352d3574e81b7_95.pdf)
- .. (2016k). *Boletín de Comercio Interno Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*, 12. Lima. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie439ac53efb4c2198\\_99.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie439ac53efb4c2198_99.pdf)
- Organización Mundial del Comercio [OMC] (1996). El Comercio y la inversión extranjera directa [Nota de prensa]. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres96\\_s/pr057\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres96_s/pr057_s.htm)
- Paris. (s. f.). *Reporte de sostenibilidad 2015*. Recuperado de <http://labs-magialiquid.cl/sandbox/paris2015/capitulo2.html>
- Pérez, R. A. (2014). *Análisis de estrategias de marketing relacional en las cadenas de grandes superficies de la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=tpos&a=d&d=1502-0846\\_PerezGalvisRA](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=tpos&a=d&d=1502-0846_PerezGalvisRA)

- Porter, M. (1996, November). What is Strategy? *HarvardBusinessReview*, pp. 61-78.  
Recuperado de <http://prof.usb.ve/nbaquero/01 - Porter - What is Strategy - HBR.pdf>
- Porter, M. (2001). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (11ª ed.). México: Macmillan Inc.
- (2003). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Ramírez Echeverry, L. F., & Rojas González, G. A. (2015). *Condiciones para que perduren las tiendas por departamentos en el sector retail colombiano*. Ciudad del Rosario: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10443/79742949.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ripley (s. f.). *Portal Web de Ripley*. Recuperado de <http://www.ripley.com.pe>
- (2012). *Memoria Ripley 2011*. Recuperado de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2012/10/2011-Ripley-Corp.pdf>
- (2013). *Memoria Ripley 2012*. Recuperado de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/informacion-inversionistas/memoria-anual>
- (2014). *Memoria Ripley 2013*. Recuperado de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2014/04/MEMORIA-RIPLEY-CORP-2013.pdf>
- (2015). *Memoria Ripley 2014*. Recuperado de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2015/04/MEMORIA-RIPLEY-CORP-2014.pdf>
- (2016). *Memoria Ripley 2015*. Recuperado de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2016/04/MEMORIA-RIPLEY-2015-FINAL.pdf>
- (2017). *Memoria Ripley 2016*. Recuperado de <http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2017/07/MEMORIA-RIPLEY-2016-FINAL-COMPLETA-JULIO-DIGITAL.pdf>
- Rivera Urrutia, E. (2014). *Empresas multinacionales latinoamericanas. Los casos de Brasil y Chile*. (15ª ed.). Santiago de Chile: Banco de Desarrollo de América Latina. Recuperado de [http://publicaciones.caf.com/media/41337/politicas\\_publicas\\_empresas\\_multinacionales\\_latinoamericanas.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/41337/politicas_publicas_empresas_multinacionales_latinoamericanas.pdf)
- Rojas Olivares, C. C. (2006). *Análisis estratégico Falabella S.A.* Santiago: Universidad de Chile.

- S.A.C.I. Falabella. (2013). *Reporte Anual 2012*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/images/contenidoDescargable/reporteAnual/2012/FALABELLA2012SEILCOMPLETA.pdf>
- (2017). *Memoria Anual 2016*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/memoriaWeb/2016/MemoriaSVS-2016.pdf>
- S. Riera. (14 de noviembre de 2016). *De rentable a experiencial: dos siglos evolucionando el retail*. Modaes Latinoamérica. Recuperado de <https://www.modaes.com/back-stage/de-rentable-a-experiencial-dos-siglos-evolucionando-el-retail.html>
- Silva Guerra, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Revista Pensamiento & Gestión*, (32), 115–141. Recuperado de <https://doi.org/ISSN 2145-941X>
- Sodimac (s. f.). *Portal Web de Sodimac*. Recuperado de [www.sodimac.com.pe](http://www.sodimac.com.pe)
- Solé, C., Parella, S., & Cavalcanti, L. (2007). *Los vínculos económicos y familiares transnacionales. Los migrantes ecuatorianos y peruanos en España*. Madrid: Fundación BBVA.
- Stacy, R. (2013). Stakeholder theory. *Salem Press Encyclopedia*. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?sid=5f505277-d058-4927-a9ae-28f7512eba3f%2540sessionmgr120&vid=3&hid=121&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%253d%253d#AN=89677639&db=ers>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. Resolución S.B.S. N° 6523 -2013 (2013a). Perú. Recuperado de [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/718/v3.0/Adjuntos/6523-2013.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/718/v3.0/Adjuntos/6523-2013.pdf)
- (2013b). Boletín estadístico al 31 de diciembre de 2012. Lima. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
- (2014). Boletín estadístico al 31 de diciembre de 2013. Lima. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
- (2015). Boletín estadístico al 31 de diciembre de 2014. Lima. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
- (2016). Boletín estadístico al 31 de diciembre de 2015. Lima. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
- (2017). Boletín estadístico al 31 de diciembre de 2016. Lima. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
- Wong (s. f.). *Portal Web de Wong*. Recuperado de <https://www.wong.com.pe>

Wong. (2016). *Reporte de Sostenibilidad 2015*. Lima. Recuperado de <https://www.wong.com.pe/catalogo/reporte-sostenibilidad-2015/rep-sostenibilidad-2015.pdf>

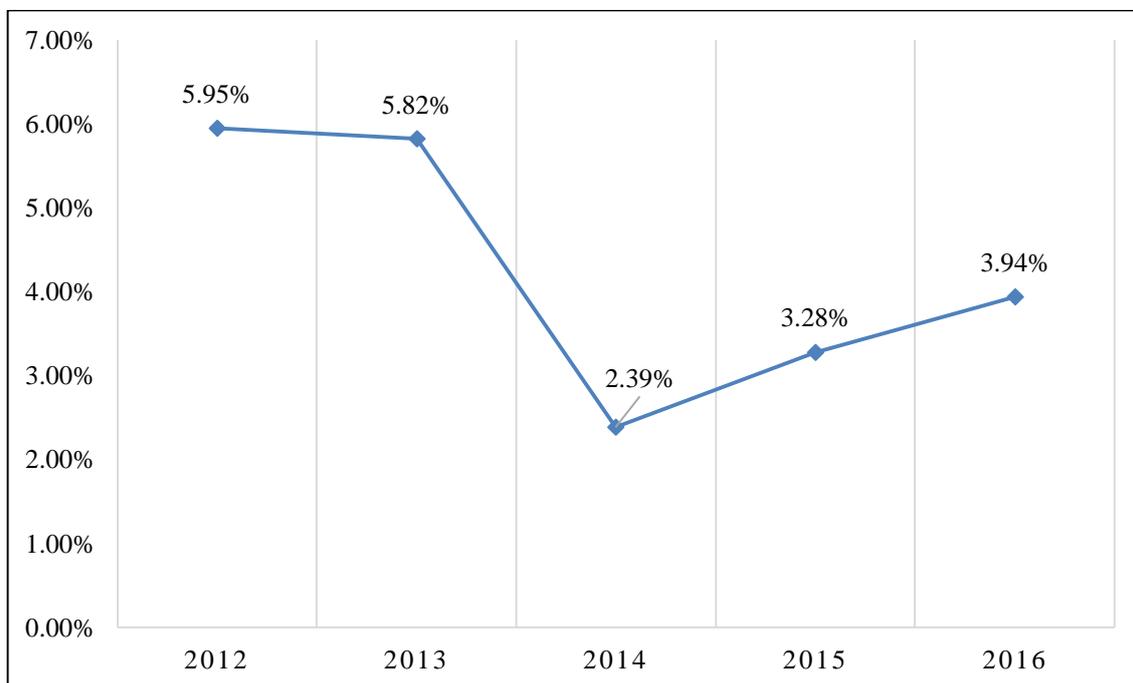
Wong. (2015). *Resumen ejecutivo impulsando la responsabilidad con el mejor servicio*. Lima.

Zamudio, A. (2015). Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú. *Sinergia E Innovación*, 3(1), 134–192.



## ANEXO A: Evolución del PBI

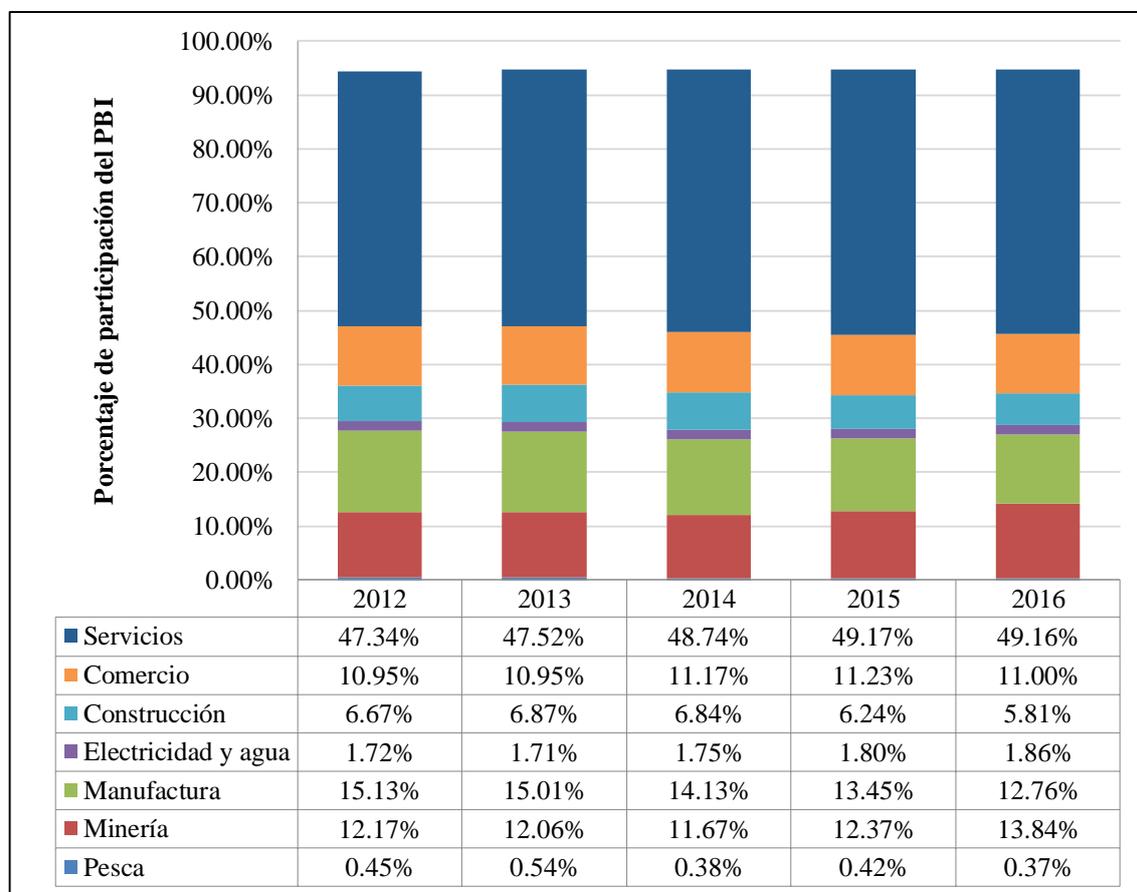
Figura A1: Evolución del PBI (Expresado en %)



Adaptado de: Banco Central de Reserva del Perú (2017)

## ANEXO B: Desagregado del PBI por sector

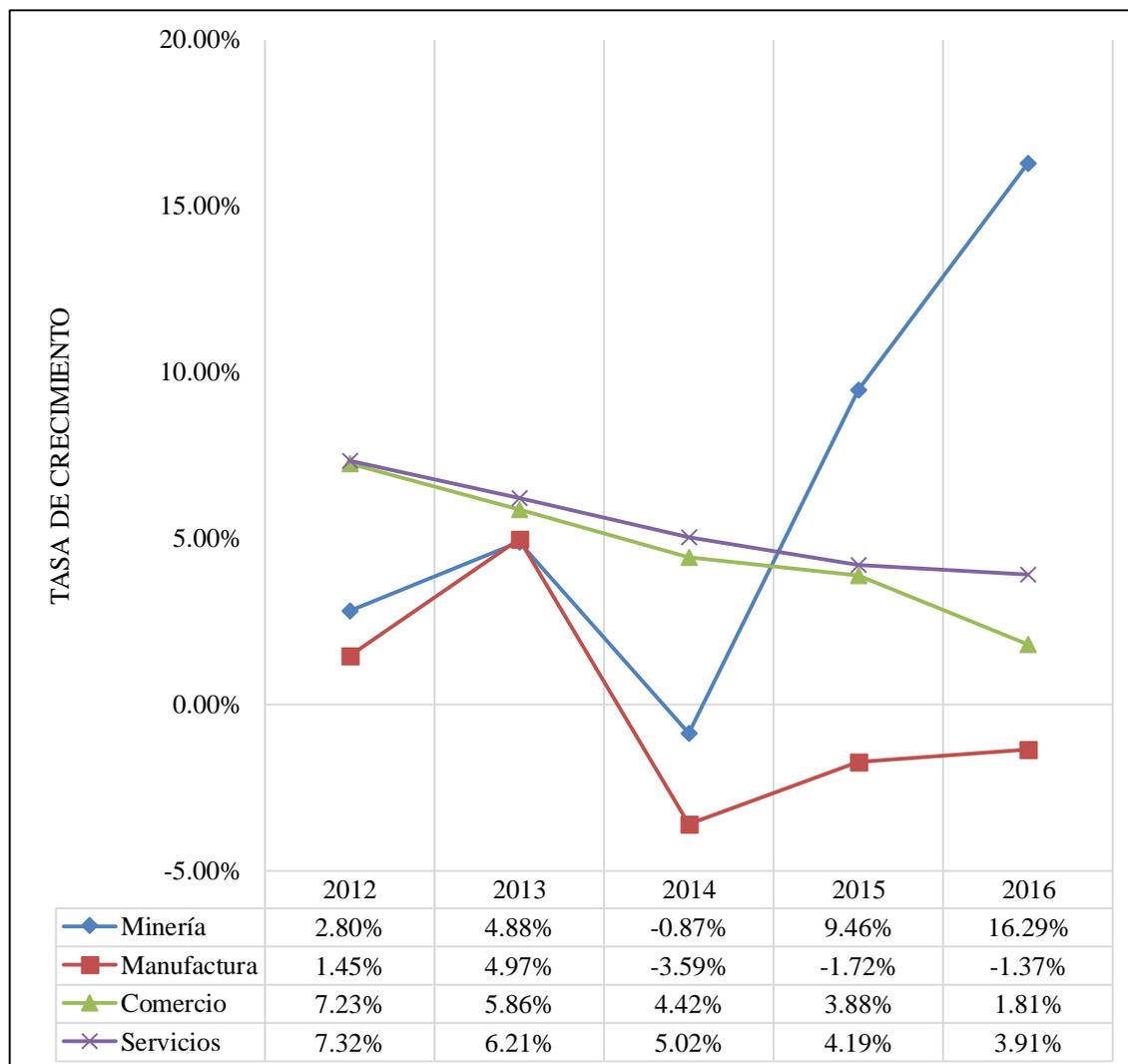
Figura B1: Porcentaje de participación de cada sector económico en el PBI



Adaptado de: Banco Central de Reserva del Perú (2017)

## ANEXO C: Evolución por sector económico: minería, manufactura, comercio y servicios

Figura C1: Variación anual de los sectores de minería, manufactura, comercio y servicio



Adaptado de: Banco Central de Reserva del Perú (2017)

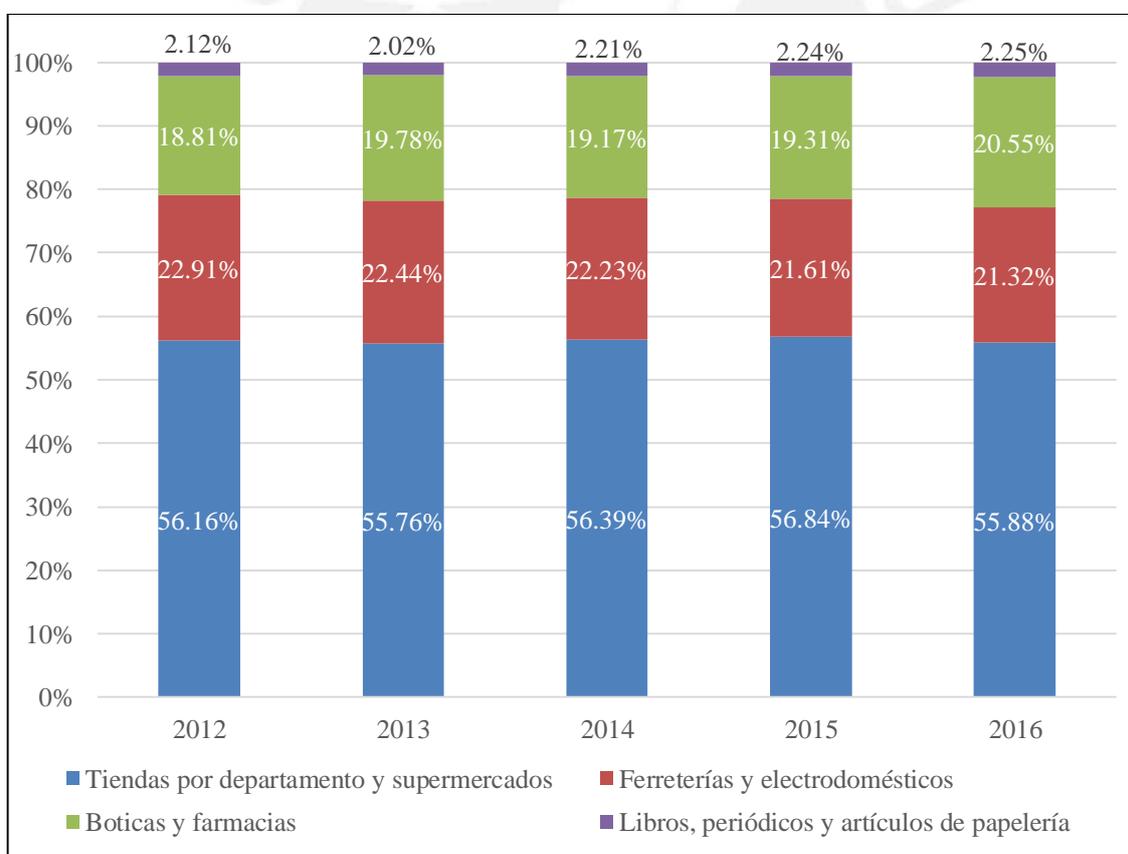
## ANEXO D: Ventas internas del sector comercio

**Tabla D1: Ventas internas del sector comercio según grupo y clase CCIU en millones de S/**

	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tiendas por departamento y supermercados	14,432	16,521	17,773	18,613	18,263
Ferreterías y electrodomésticos	5,888	6,649	7,007	7,078	6,967
Boticas y farmacias	4,833	5,860	6,043	6,323	6,717
Libros, periódicos y artículos de papelería	545	597	696	734	737
<b>Total</b>	<b>25,698</b>	<b>29,628</b>	<b>31,519</b>	<b>32,748</b>	<b>32,684</b>

Adaptado de: Ministerio de la Producción (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

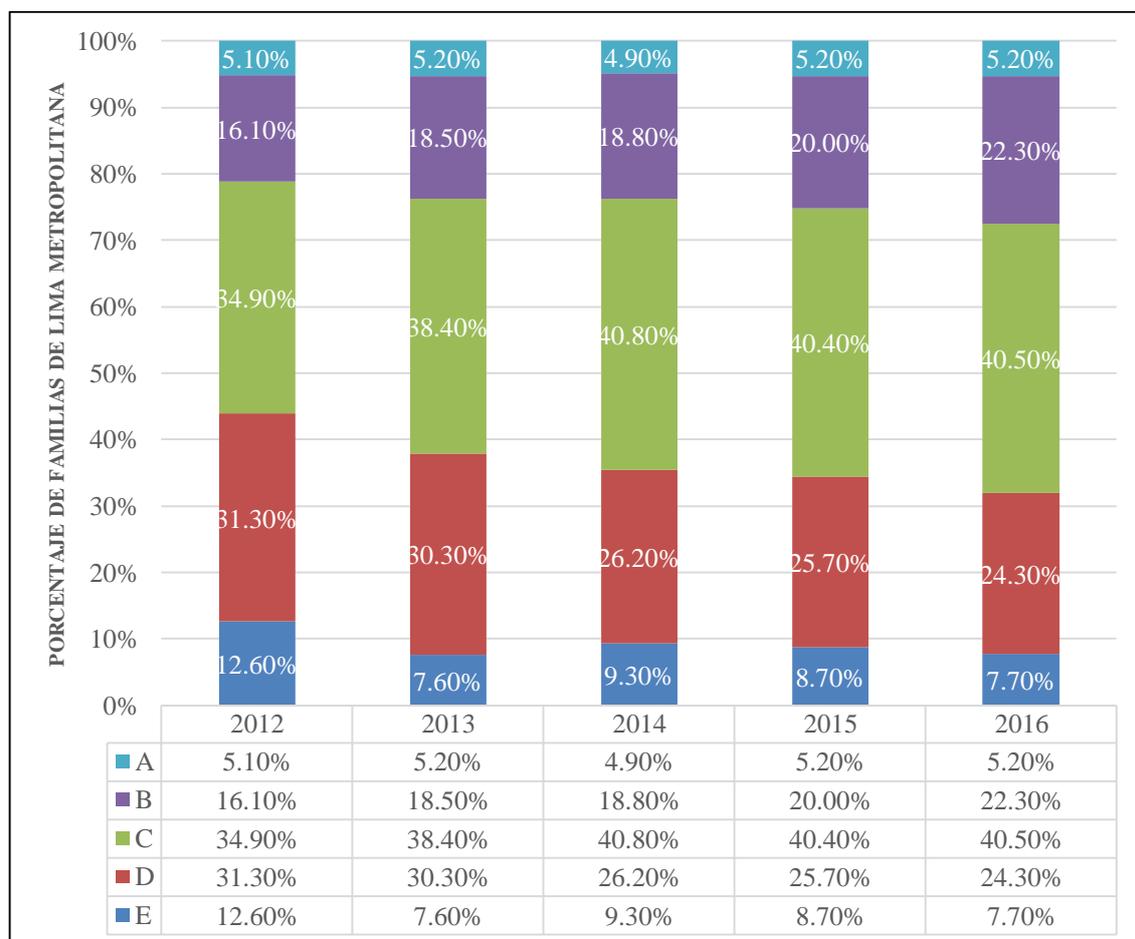
**Figura D1: Distribución en porcentaje de las ventas internas del sector comercio según grupo y clase CIIU**



Adaptado de: Ministerio de la Producción (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

## ANEXO E: Distribución de la población por nivel socio-económico

**Figura E1: Evolución de la distribución de las familias de Lima Metropolitana por nivel socio-económico.**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

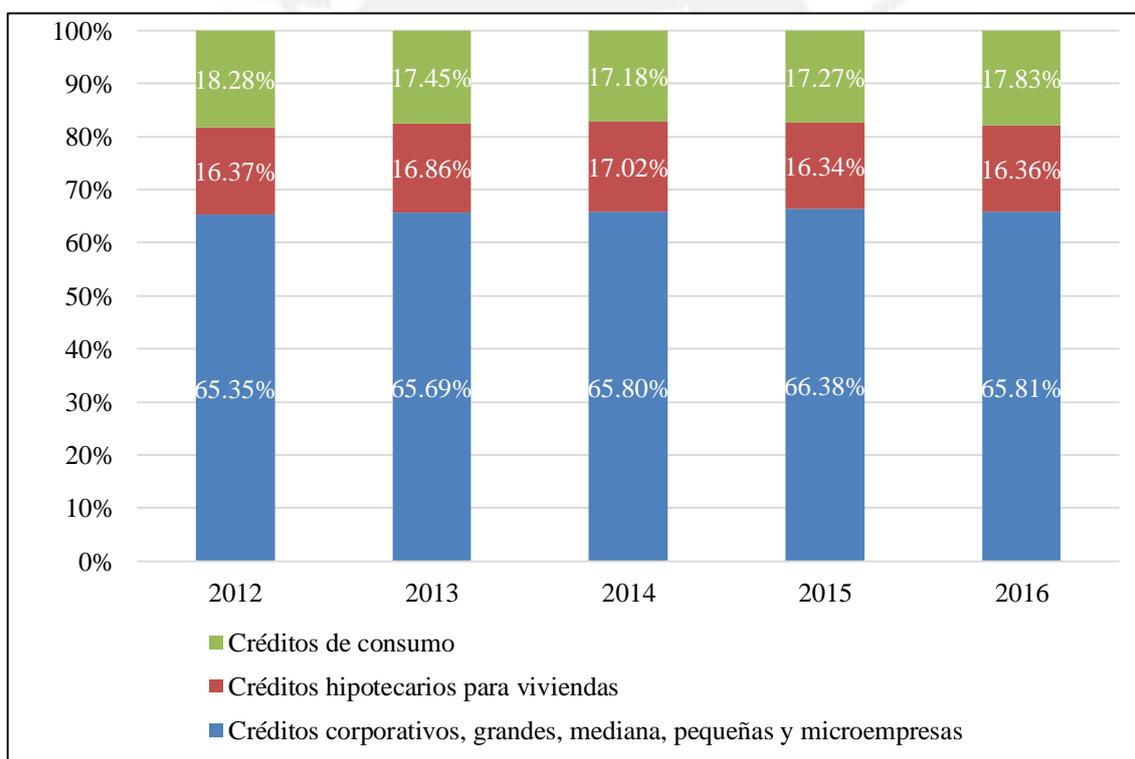
## ANEXO F: Crédito directo en el sistema financiero

**Tabla F1: Créditos directos por tipo en millones de S/**

Tipo de crédito	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Créditos corporativos, grandes, mediana, pequeñas y microempresas	94,206	111,383	127,082	150,418	154,899
Créditos hipotecarios para viviendas	23,605	28,589	32,867	37,032	38,501
Créditos de consumo	26,355	29,583	33,179	39,138	41,972
<b>Total de créditos</b>	<b>144,165</b>	<b>169,555</b>	<b>193,128</b>	<b>226,589</b>	<b>235,371</b>

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

**Figura F1: Distribución porcentual de los créditos directos por tipo de crédito de consumo**



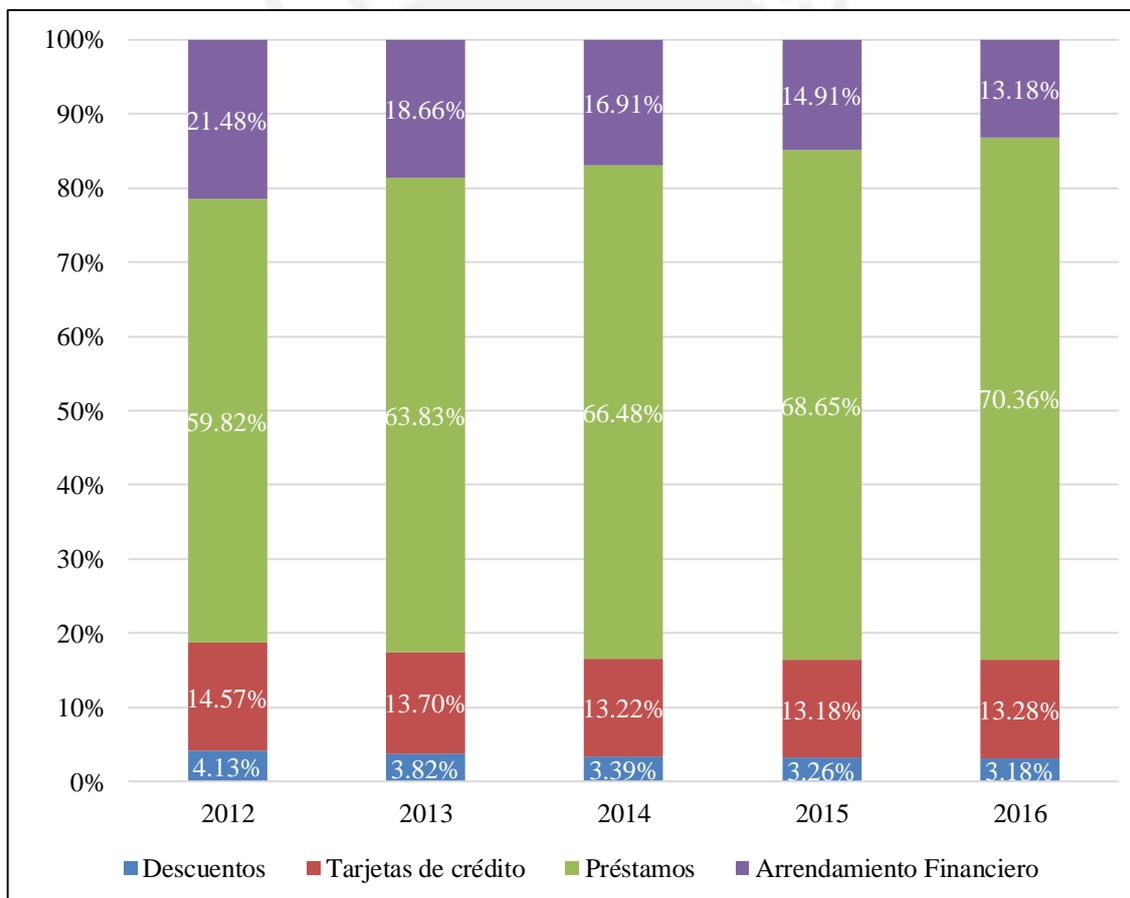
Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

**Tabla F2: Créditos directos por modalidad en millones de S/.**

Modalidad de crédito	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Descuentos	4,284	4,597	4,637	5,240	5,348
Tarjetas de crédito	15,120	16,501	18,076	21,196	22,318
Préstamos	62,071	76,891	90,913	110,378	118,248
Arrendamiento Financiero	22,286	22,478	23,129	23,976	22,148
<b>Total</b>	<b>103,761</b>	<b>120,467</b>	<b>136,755</b>	<b>160,790</b>	<b>168,062</b>

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

**Figura F2: Distribución de los créditos directos por modalidad**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

## ANEXO G: Tarjetas de crédito por tipo

**Tabla G1: Número de tarjetas de crédito en el sistema financiero por tipo de crédito**

Tipo de crédito	Número de tarjetas de crédito				
	2012	2013	2014	2015	2016
Créditos de Consumo	5,686,357	6,295,436	6,494,527	6,624,282	6,443,751
Créditos Corporativos	1,539	1,691	1,648	1,960	1,775
Créditos a Grandes Empresas	3,696	4,267	4,474	4,909	5,105
Créditos a Medianas Empresas	22,183	25,274	26,749	26,572	26,623
Créditos a Pequeñas Empresas	88,561	90,011	86,146	82,651	79,427
Créditos a Microempresas	40,302	41,514	40,218	39,004	36,432
<b>Total</b>	<b>5,842,638</b>	<b>6,458,193</b>	<b>6,653,762</b>	<b>6,779,378</b>	<b>6,593,113</b>

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

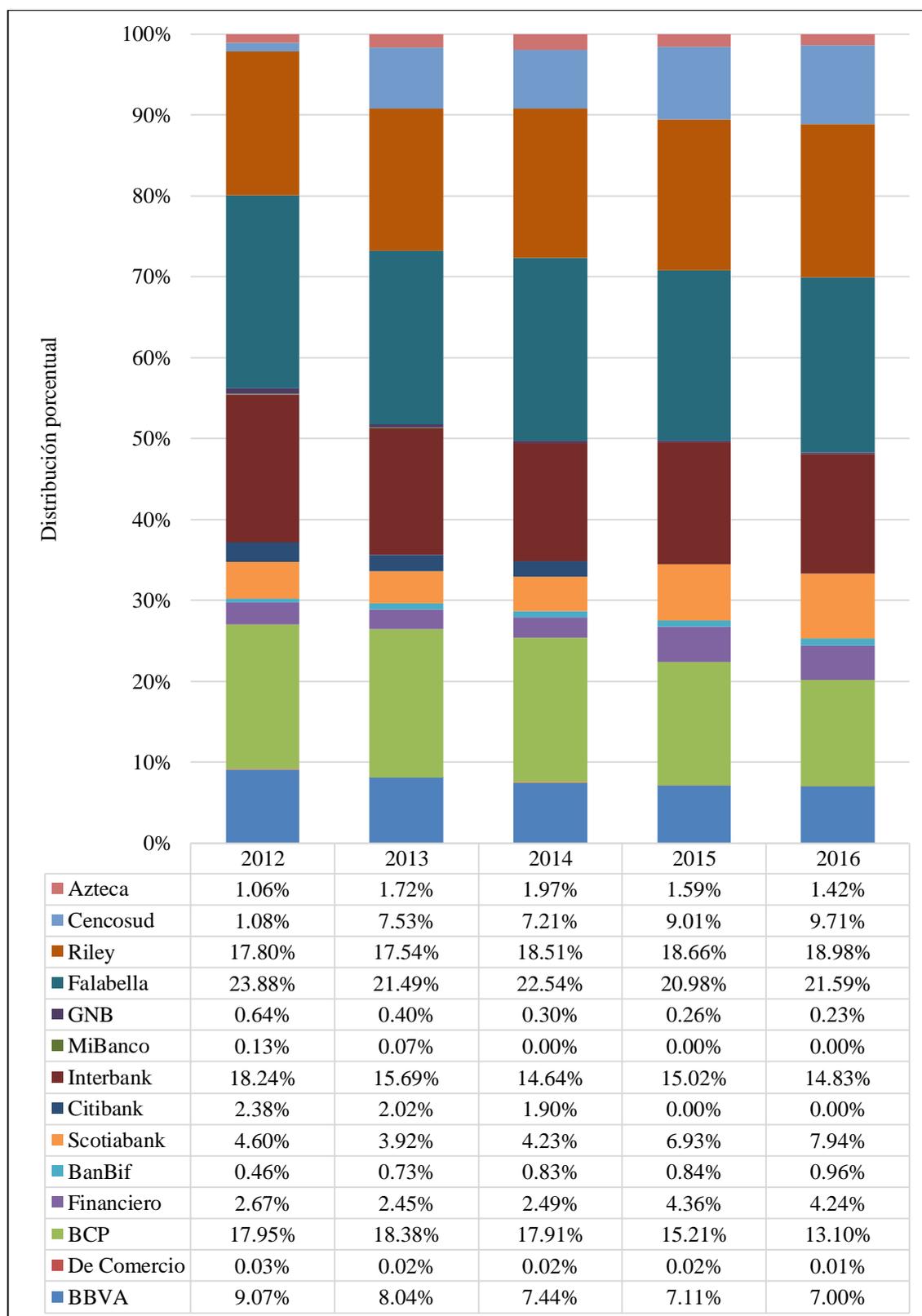
## ANEXO H: Tarjetas de crédito por entidad bancaria

**Tabla H1: Número de tarjetas de crédito de consumo en el sistema financiero por entidad bancaria**

Banco	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
BBVA	515,879	506,176	483,248	470,934	450,782
De Comercio	1,725	1,385	1,181	1,004	874
BCP	1,020,895	1,156,876	1,163,422	1,007,808	844,326
Financiero	152,003	154,460	161,464	288,867	273,416
BanBif	25,946	45,699	54,124	55,775	61,700
Scotiabank	261,345	246,733	274,426	459,185	511,371
Citibank	135,590	127,470	123,553	-	-
Interbank	1,037,099	987,506	950,931	995,277	955,303
MiBanco	7,187	4,342	-	-	-
GNB	36,640	25,125	19,352	17,516	14,518
Falabella	1,357,665	1,353,203	1,464,143	1,389,450	1,391,002
Riley	1,012,328	1,103,906	1,202,294	1,236,237	1,223,008
Cencosud	61,679	474,101	468,189	596,888	625,966
Azteca	60,376	108,454	128,200	105,341	91,485
<b>Total de tarjetas</b>	<b>5,686,357</b>	<b>6,295,436</b>	<b>6,494,527</b>	<b>6,624,282</b>	<b>6,443,751</b>

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

**Figura H2: Distribución porcentual del número de tarjetas de crédito en el sistema financiero por entidad bancaria**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)

## **ANEXO I: Ficha técnica de observación estructurada**

### **Objetivo de la observación con participación moderada**

El objetivo de la observación es conocer la aplicación de la estrategia de comercial de las firmas Falabella, Ripley y Cencosud con tarjeta de crédito en sus diversos locales *retail*.

### **Detalle de locales visitados**

#### Locales visitados de Falabella

- a. Saga Falabella Jockey Plaza  
Dirección: Av. Javier Prado Este N° 4200, (C.C. Jockey Plaza).
- b. Saga Falabella Plaza San Miguel  
Dirección: Av. La Marina 2100, San Miguel (C.C. Plaza San Miguel).
- c. Tottus Jockey Plaza  
Dirección: Av. Javier Prado Este N° 4010 Urb. Monterrico, Surco.
- d. Tottus San Miguel  
Dirección: Av. La Marina N° 2355, Urb. Maranga, San Miguel.
- e. Sodimac Jockey Plaza  
Dirección: Av. Javier Prado Este N° 4200, Surco.
- f. Sodimac San Miguel  
Dirección: Av. La Marina N° 2355, San Miguel.
- g. Maestro Plaza Lima Sur  
Dirección: Av. Prolongación Paseo de la República S/N (C.C Plaza Lima Sur).

#### Locales visitados de Ripley

- a. Ripley Jockey Plaza  
Dirección: Av. Javier Prado Este N° 4200 Int. M-1 Urb. Monterrico, Surco.
- b. Ripley San Miguel  
Dirección: Av. Universitaria S/N Urb. Pando, San Miguel (Cdra. 18 Costado Plaza San Miguel).

#### Locales visitados de Cencosud

- a. Paris Jockey Plaza  
Dirección: Av. Javier Prado Este 4200, Urb. Monterrico, Surco.
- b. Metro San Miguel  
Dirección Av. La Marina cdra. 25, San Miguel.
- c. Metro Pershing  
Dirección: C.C. San Felipe S/N Int. 67C Urb. Residencial San Felipe, Jesús María.
- d. Wong Miraflores  
Dirección: Av. Santa Cruz 771, Urb. Los Sirius, Miraflores.
- e. Wong San Miguel

Dirección: Av. La Marina esq. Av. Universitaria (C.C. Plaza San Miguel).

#### **Observadores:**

- Giuliana Ximena Fonseca Untama
- María Cecilia Ramírez Armas

#### **Observaciones obtenidas:**

##### **Falabella**

- En Saga Falabella, la tarjeta CMR se hace presente de manera muy visual en toda la tienda.
- Las promociones de los establecimientos vinculan el uso de la tarjeta CMR. Así, por ejemplo, en Saga Falabella se puede observar promociones de 2x1 en calzado más 10% de descuento adicional si se cancela con CMR.
- En los anaqueles de los establecimientos Tottus no se visualiza la frase “usa/paga con tu tarjeta” al hablar de promociones. En vez de esto, se hace mención a la acumulación de puntos CMR y el uso de los mismos para obtener descuentos en productos.
- Los establecimientos observados dan incentivos para hacer uso de la tarjeta CMR como es la acumulación de puntos CMR, con los cuales el cliente podría tener descuentos en sus futuras compras.
- Los locales de Tottus, Saga Falabella, Sodimac y Maestro muestran anuncios en sus cajas de la posibilidad de hacer uso de la tarjeta CMR.
- En la línea departamental de Falabella se puede encontrar el banco del Grupo, módulos bancarios de autoatención y cajeros-promotores. Tottus presenta la misma figura con la diferencia que adicionalmente dentro del supermercado se pueden encontrar cajeros de otras entidades financieras. En Sodimac, se observaron módulos del banco de autoatención

##### **Ripley**

- Existen ofertas con cualquier medio de pago; sin embargo, las mejores ofertas se dan si el medio de pago es la Tarjeta Ripley. Ejemplos de esto son los “Ahora o Nunca” y los descuentos sobre productos rebajados.
- Se observaron promotores de tarjeta Ripley en las zonas de ropa para damas, así como un banco dentro de la tienda departamental.
- En caja solicitan DNI a cualquier cliente sin importar por qué modalidad hará el pago de los productos que comprará.
- Muestran anuncios en sus cajas de la posibilidad de hacer uso de la tarjeta Ripley.

##### **Cencosud**

- En Paris, los descuentos se dan con cualquier medio de pago, más hay uno (10%) sobre el ya efectuado si se paga con tarjeta Cencosud. Asimismo, se observó un banco y cajeros dentro de la tienda.
- En Metro existen ofertas con cualquier medio de pago; sin embargo, hay un mayor número de ofertas con la tarjeta *Bonus* seguido por un menor número de descuentos con la tarjeta Cencosud.
- En Metro y Wong parte de los productos se puede pagar con puntos *Bonus*. Además, puede utilizar la Tarjeta Cencosud para acceder a promociones como 4 x 2 y 20% de descuento.
- El consumo con la Tarjeta Cencosud permite a los usuarios duplicar los puntos *Bonus* obtenidos durante la compra

- Se observaron módulos de atención del banco Cencosud donde se pueden realizar operaciones como depósitos y adquirir productos financieros.

**Figura I1: Promociones con Tarjeta Falabella en Saga Falabella Jockey Plaza**



Fotografía: María Ramírez

**Figura I2: Promociones con Tarjeta Falabella en Tottus Jockey Plaza**



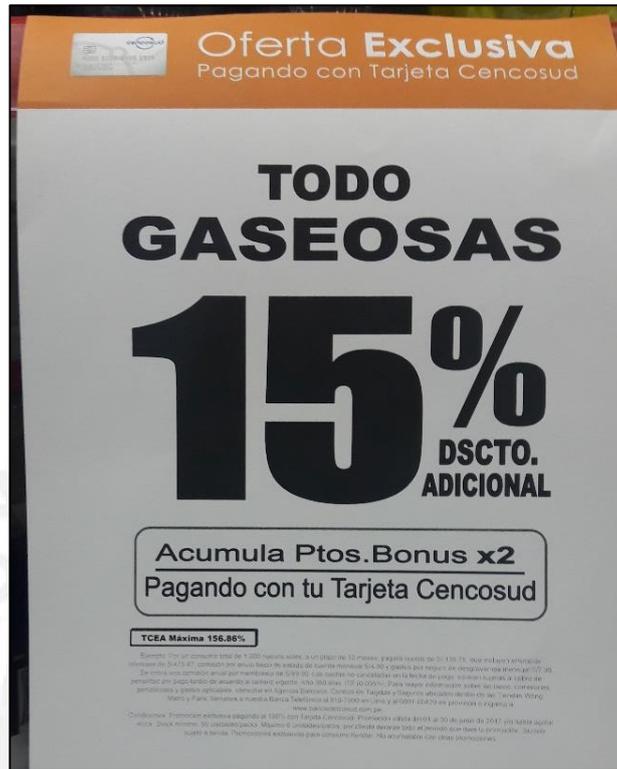
Fotografía: María Ramírez

**Figura I3: Promociones con Tarjeta Falabella en Sodimac Jockey Plaza**



Fotografía: María Ramírez

Figura I4: Promociones con Tarjeta Cencosud en Wong San Miguel



Fotografía: María Ramírez

Figura I5: Promociones con Tarjeta Cencosud en Paris Jockey Plaza



Fotografía: María Ramírez

Figura I6: Promociones con Tarjeta Cencosud en Metro Pershing



Fotografía: María Ramírez

Figura I7: Promociones con tarjeta Ripley



119

Fotografía: María Ramírez

## ANEXO J: Guía de entrevistas

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a un grupo de especialistas en *retail* y banca *retail* con la finalidad de tener una mayor aproximación al objeto de estudio de la tesis. A continuación, se detallan las preguntas efectuadas.

- ¿Bajo qué contexto y razones considera usted que las firmas Falabella, Ripley y Cencosud optan por ingresar al sector *retail* peruano?
- ¿Cómo ha visto la evolución del sector *retail* en el país en los últimos cinco años?
- ¿Cuál es el modelo de negocio bajo el que operan estas firmas chilenas en el país?
- ¿En qué contexto y con qué fin estas firmas *retail* chilenas deciden también importar su línea de negocio financiera?
- ¿Cómo la línea financiera de cada una de estas firmas se relaciona con sus negocios *retail*?
- ¿Cuál es el objetivo de la tarjeta CMR/Ripley/Cencosud? ¿Cuál es la estrategia que sigue para lograr este objetivo?
- ¿Cómo la tarjeta de crédito CMR/Ripley/Cencosud contribuye al objetivo comercial de la firma?
- Dentro de las plazas de las diferentes líneas de negocio de estas firmas, ¿cómo se aprecia la ejecución de la estrategia mencionada? ¿Qué actores están involucrados?
- ¿Cómo la tarjeta de crédito de la firma se vincula con las promociones de sus tiendas?
- ¿Qué beneficios adicionales le genera a la firma el poseer y manejar su propia tarjeta de crédito?
- ¿Cómo ve el futuro del sector *retail* en los próximos años? ¿y el de la banca *retail*?

## ANEXO K: Lista de consentimientos informados

Figura K1: Consentimiento informado de Miguel Ángel Patiño Antonioli

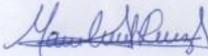
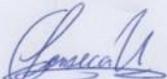
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Eduardo Nicolás Kieffer Begazo.

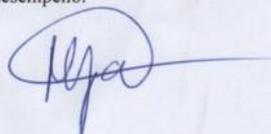
El objetivo de la entrevista es tener un mayor acercamiento y entendimiento del fenómeno que la presente tesis está investigando a través del juicio de un experto. Esta información será dada a de manera abierta al público por en general al ser el trabajo publicado a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 María Cecilia Ramírez Armas Código 20102544	 Giuliana Ximena Fonseca Untama Código 20095129
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo, Miguel Ángel Patiño Antonioli, representante de GS Consultores EIRL, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente, 

Fuente: Elaboración propia

**Figura K2: Consentimiento informado de Félix Josué Olaya Ramírez**

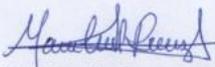
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Eduardo Nicolás Kieffer Begazo.

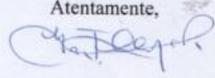
El objetivo de la entrevista es tener un mayor acercamiento y entendimiento del fenómeno que la presente tesis está investigando a través del juicio de un experto. Esta información será dada a de manera abierta al público por en general al ser el trabajo publicado a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Maria Cecilia Ramirez Armas Código 20102544	 Juliana Ximena Fonseca Untama Código 20095129
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo, FELIX JOSUE OLAYA RAMIREZ, representante de \_\_\_\_\_, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,  


Fuente: Elaboración propia

**Figura K3: Consentimiento informado de Álvaro León-Gambeta Martín-Arranz**



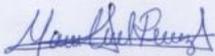
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

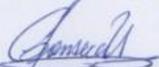
La presente investigación, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Eduardo Nicolás Kieffer Begazo.

El objetivo de la entrevista es tener un mayor acercamiento y entendimiento del fenómeno que la presente tesis está investigando a través del juicio de un experto. Esta información será dada a de manera abierta al público por en general al ser el trabajo publicado a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

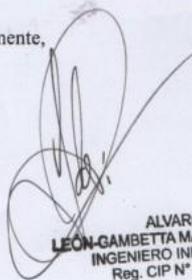
Agradecemos su apoyo.

  
María Cecilia Ramírez Armas  
Código 20102544

  
Gjúliana Ximena Fonseca Untama  
Código 20095129

Yo, Alvaro León-Gambetta Martín-Arranz, representante de \_\_\_\_\_, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
ALVARO  
LEÓN-GAMBETTA MARTÍN-ARRANZ  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Reg. CIP N° 129671

Fuente: Elaboración propia

Figura K4: Consentimiento informado de Juan Bertolotto Yeguanchuy

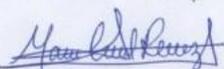
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

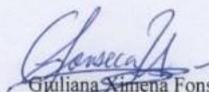
La presente investigación, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Eduardo Nicolás Kieffer Begazo.

El objetivo de la entrevista es tener un mayor acercamiento y entendimiento del fenómeno que la presente tesis está investigando a través del juicio de un experto. Esta información será dada a de manera abierta al público por en general al ser el trabajo publicado a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

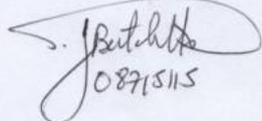
Agradecemos su apoyo.

  
María Cecilia Ramírez Armas  
Código 20102544

  
Juliana Ximena Fonseca Untama  
Código 20095129

Yo, JUAN F. BERTOLTO YECGUANCHUY, representante de PUCP, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
08715115

Fuente: Elaboración propia

**Figura K5: Consentimiento informado de Javier Alfredo Flores Hernández**

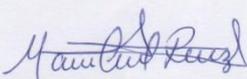
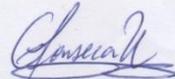
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Eduardo Nicolás Kieffer Begazo.

El objetivo de la entrevista es tener un mayor acercamiento y entendimiento del fenómeno que la presente tesis está investigando a través del juicio de un experto. Esta información será dada a de manera abierta al público por en general al ser el trabajo publicado a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual.

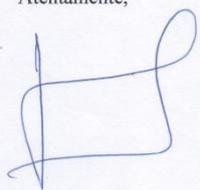
En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 María Cecilia Ramírez Armas Código 20102544	 Giuliana Ximena Fonseca Untama Código 20095129
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo, JAVIER ALFREDO FLORES HERNÁNDEZ, representante de DIRECTOR CARRERA MARKETING EN UNIVERSIDAD DE LIMA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, “Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Fuente: Elaboración propia

**Figura K6: Consentimiento informado de Eduardo Nicolás Kieffer Begazo**

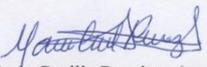
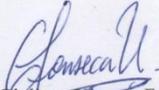
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Eduardo Nicolás Kieffer Begazo.

El objetivo de la entrevista es tener un mayor acercamiento y entendimiento del fenómeno que la presente tesis está investigando a través del juicio de un experto. Esta información será dada a de manera abierta al público por en general al ser el trabajo publicado a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual.

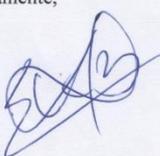
En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 María Cecilia Ramírez Armas Código 20102544	 Guiliana Ximena Fonseca Untama Código 20095129
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo, EDUARDO NICOLAS KIEFFER BEGAZO, representante de BANCO CORCOSSUD S.A., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, “Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Fuente: Elaboración propia

**Figura K7: Consentimiento informado de Yvonne Karina Guerra Cáceres**

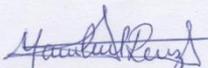
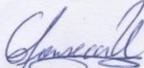
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Eduardo Nicolás Kieffer Begazo.

El objetivo de la entrevista es tener un mayor acercamiento y entendimiento del fenómeno que la presente tesis está investigando a través del juicio de un experto. Esta información será dada a de manera abierta al público por en general al ser el trabajo publicado a través de la biblioteca de la universidad y su repositorio virtual.

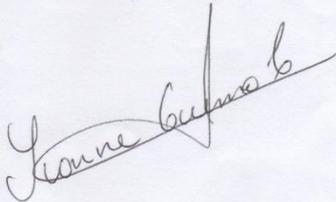
En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 María Cecilia Ramírez Armas Código 20102544	 Giuliana Ximena Fonseca Untama Código 20095129
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo, Yvonne Karina Guerra Cáceres, representante de Ex Jefa de ventas MNG y Benetton en saga Farabetta, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Gestión estratégica-comercial de la banca *retail*: Financiamiento del consumo a través de la tarjeta de crédito". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención a mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

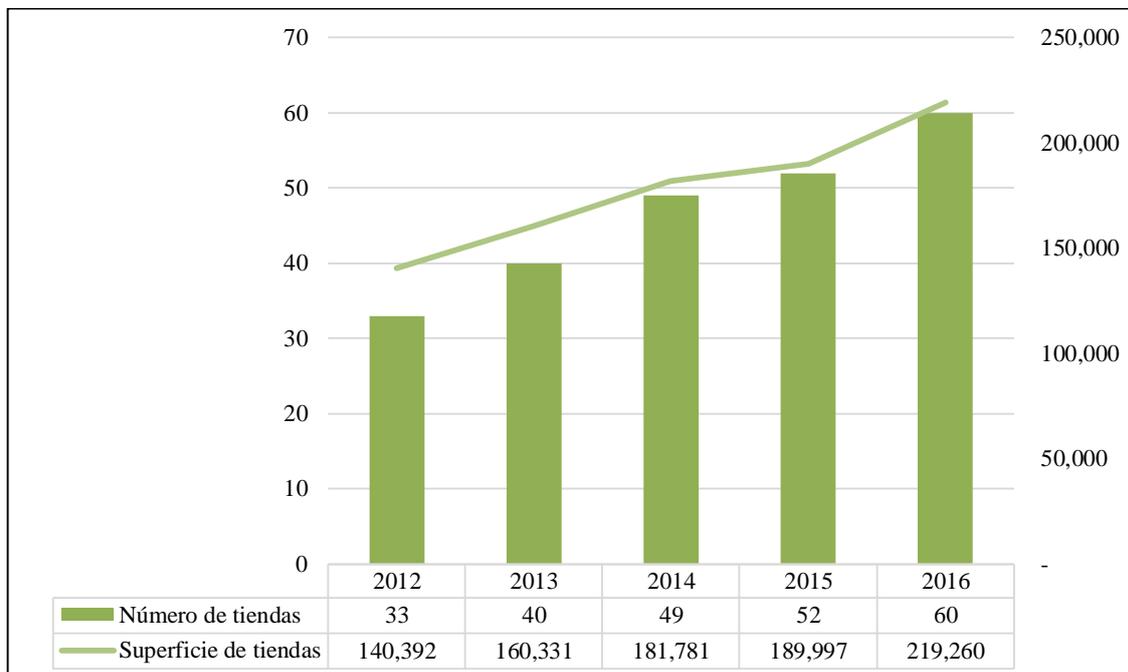
Atentamente,



Fuente: Elaboración propia

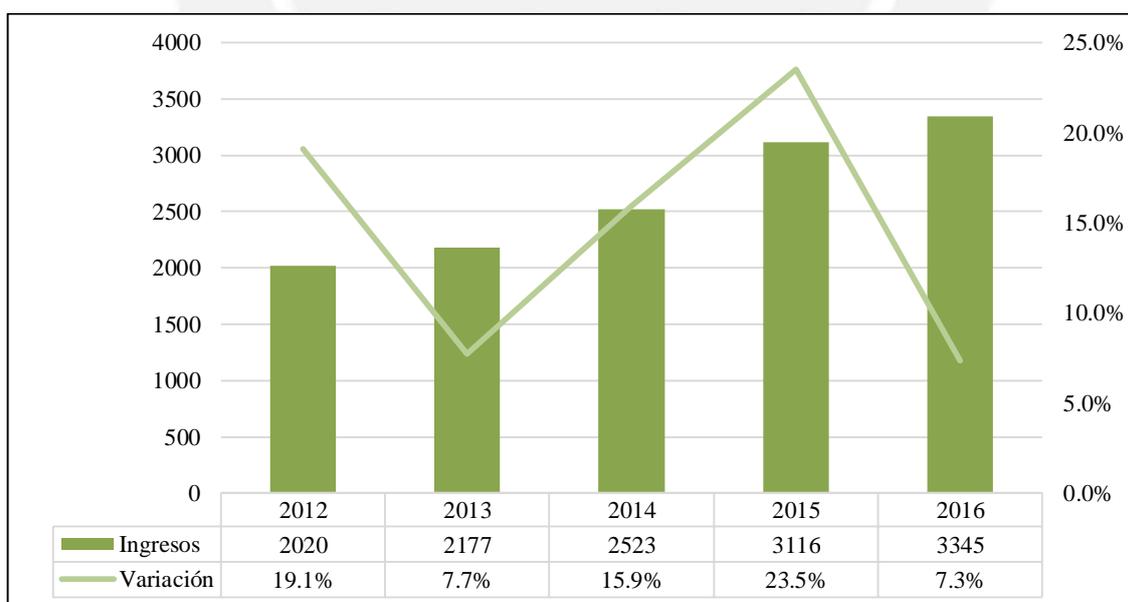
## ANEXO L: Estadísticas de la línea de supermercados de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016)

Figura L1: Número y superficie total de tiendas de la línea de supermercados de Falabella



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

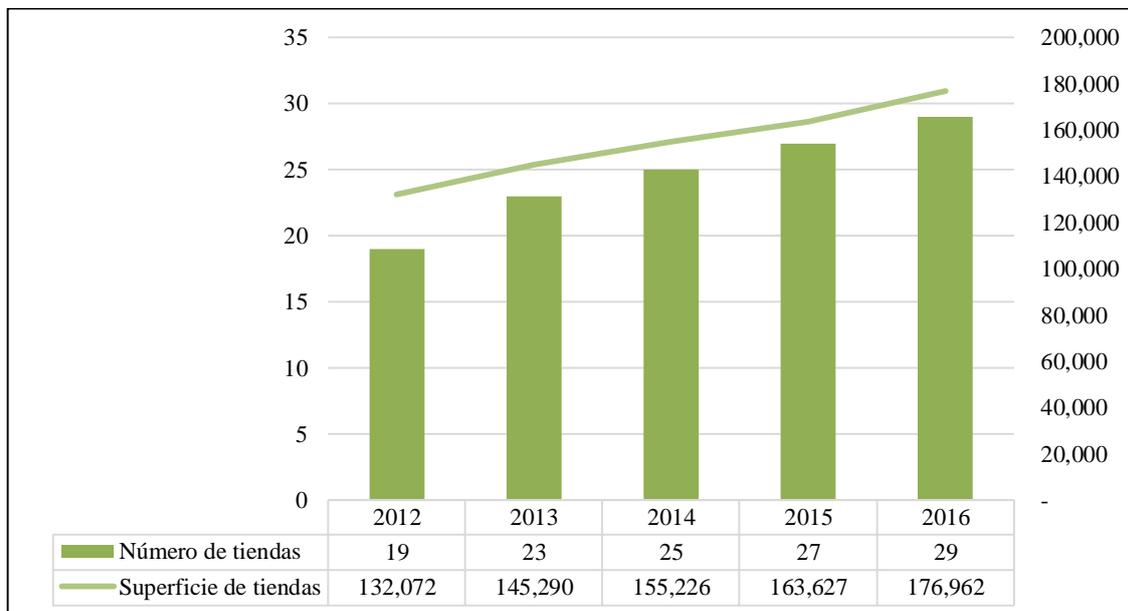
Figura L2: Ingresos de la línea de supermercados de Falabella (en miles de S/)



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

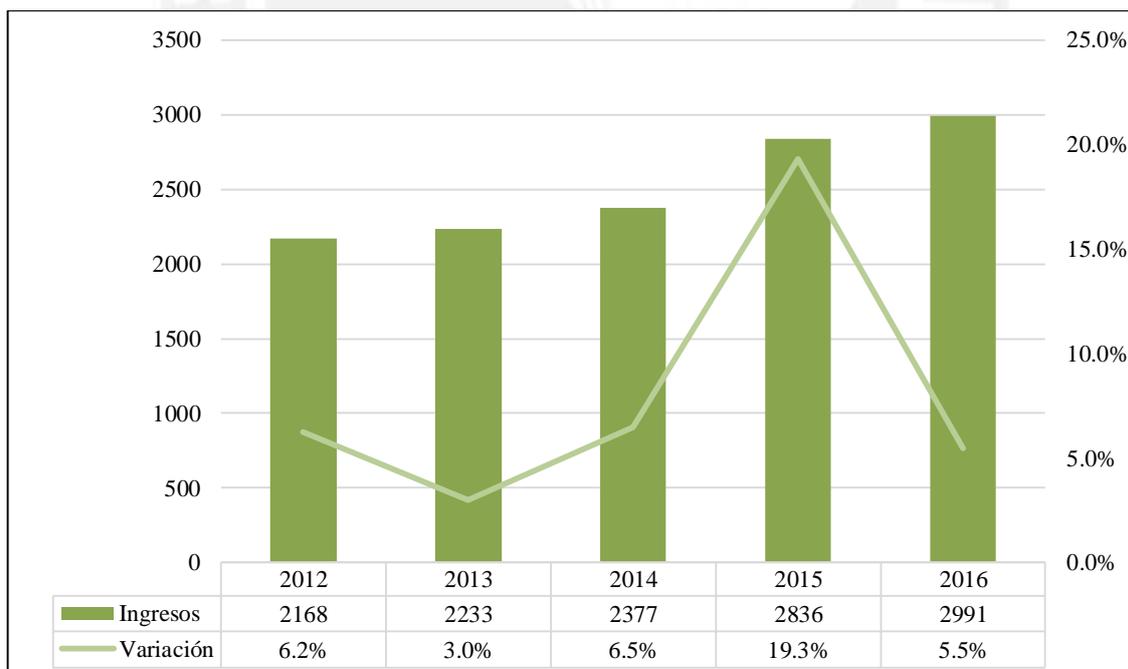
## ANEXO M: Estadísticas de la línea departamental de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016)

Figura M1: Número y superficie total de tiendas de la línea departamental de Falabella



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

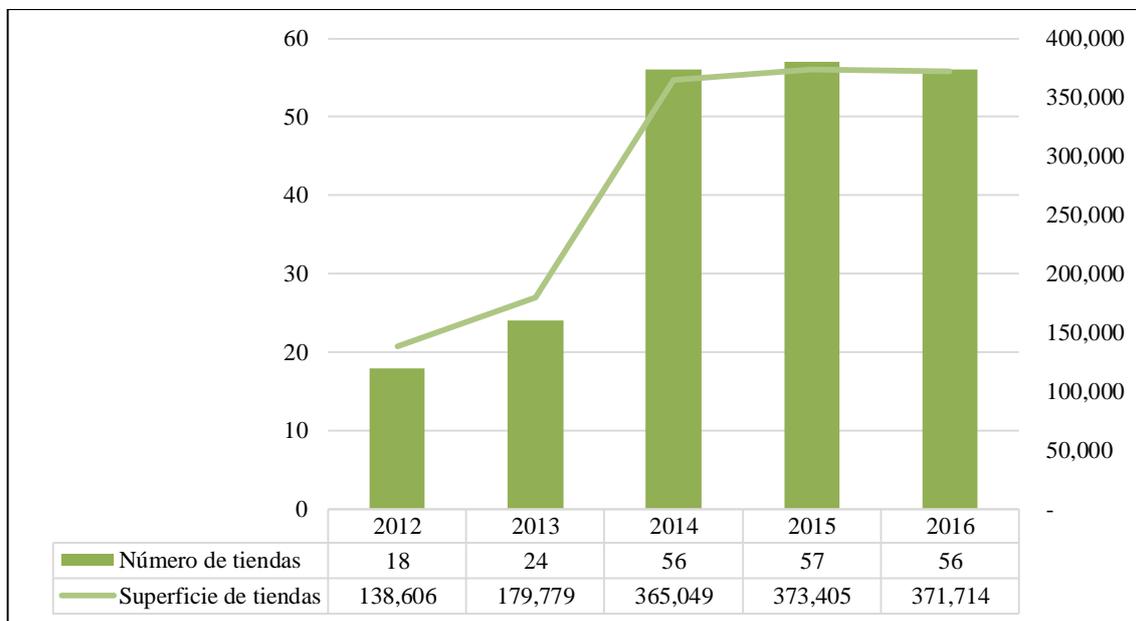
Figura M2: Ingresos de la línea departamental de Falabella



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

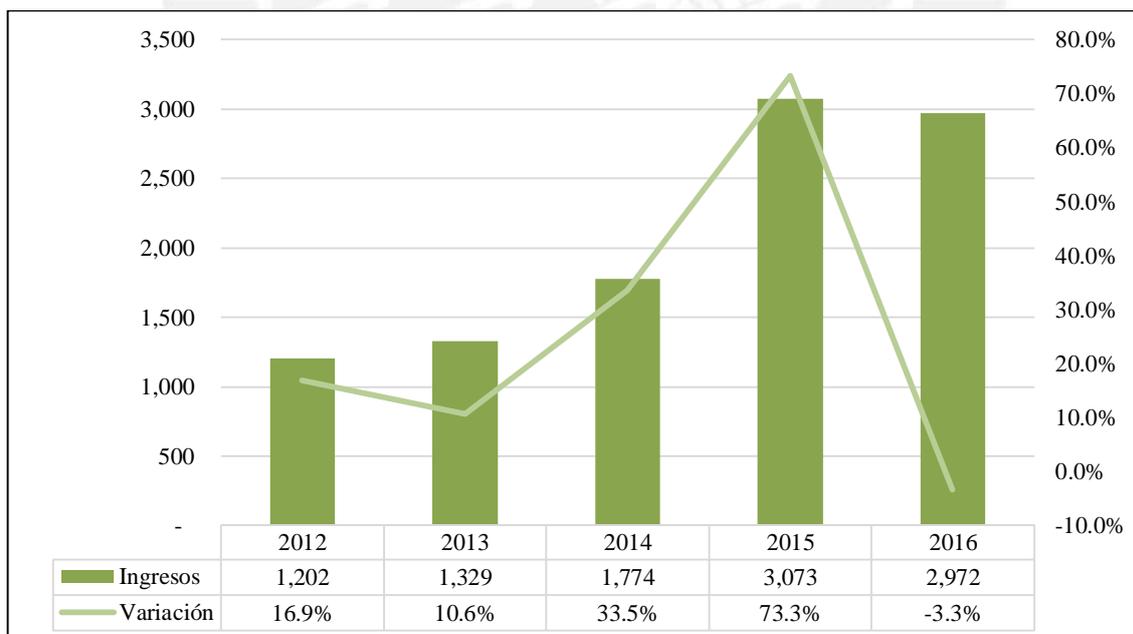
## ANEXO N: Estadísticas de la línea de mejoramiento del hogar de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016)

Figura N1: Número y superficie total de tiendas de la línea de mejoramiento del hogar de Falabella



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

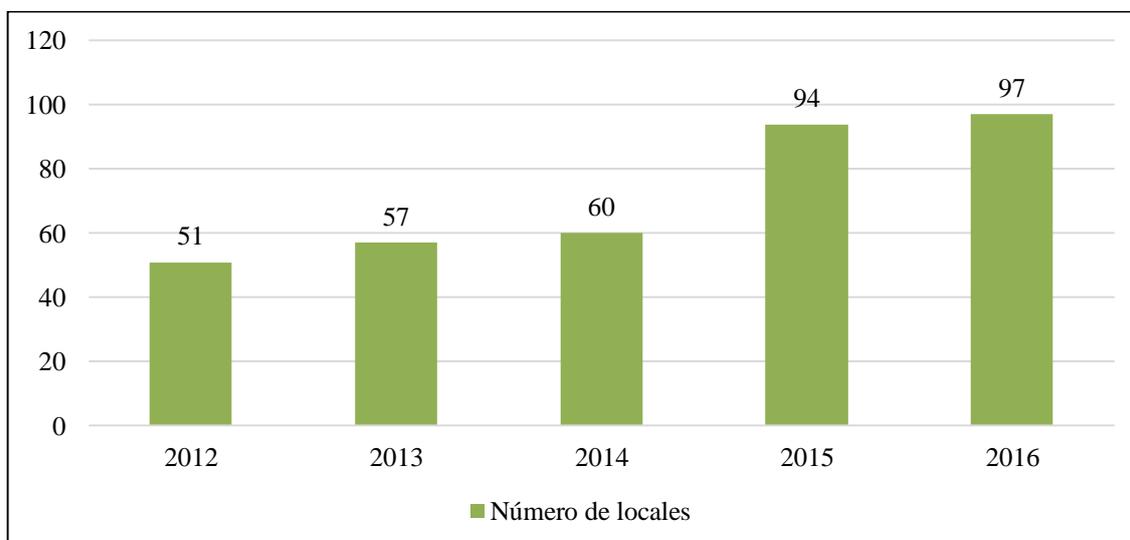
Figura N2: Ingresos de la línea de mejoramiento del hogar de Falabella



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

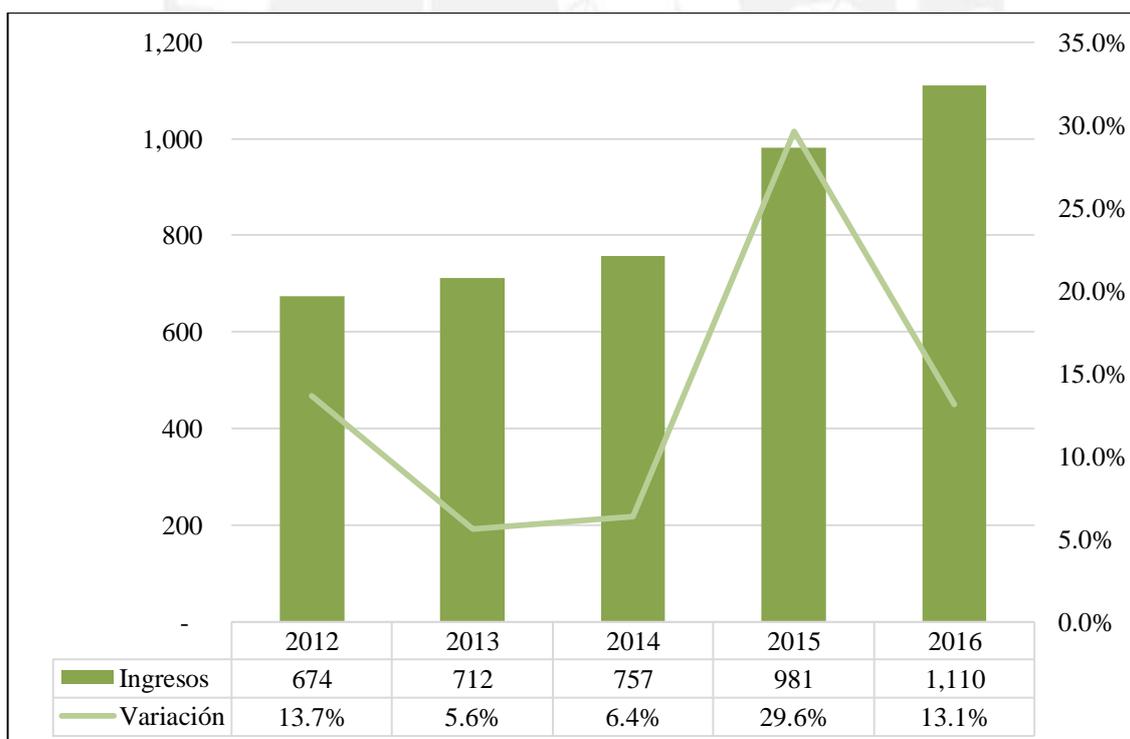
## ANEXO O: Estadísticas de la línea financiera de Falabella en el Perú (periodo 2012-2016)

**Figura O1: Número de locales de la línea financiera de Falabella**



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

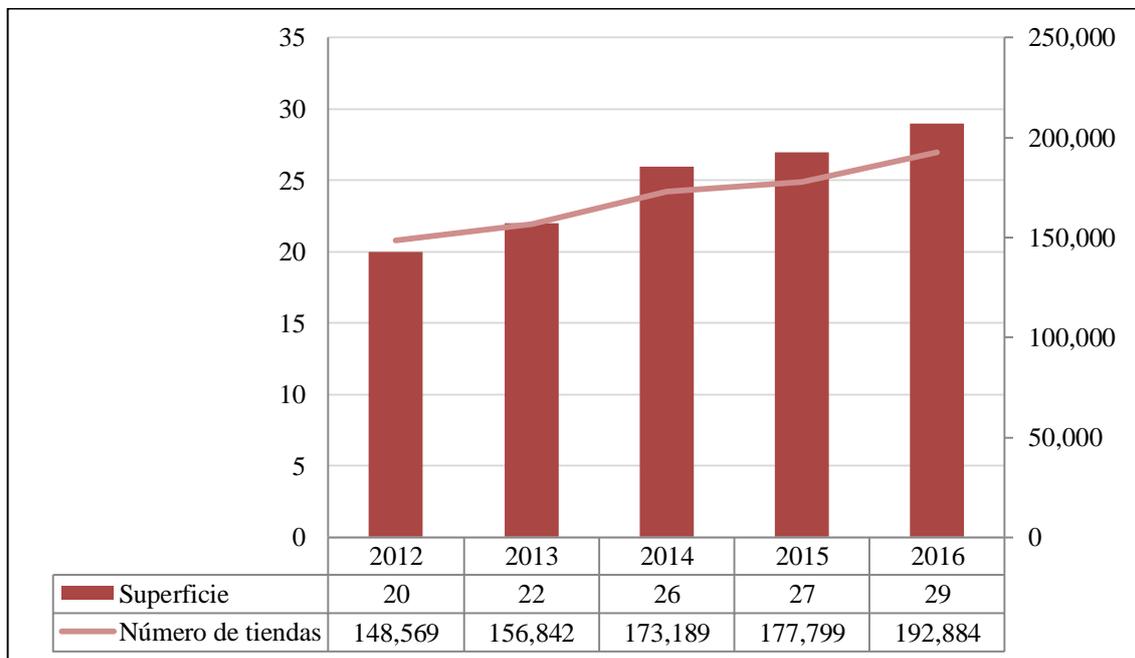
**Figura O2: Ingresos de la línea financiera de Falabella**



Adaptado de: Falabella (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

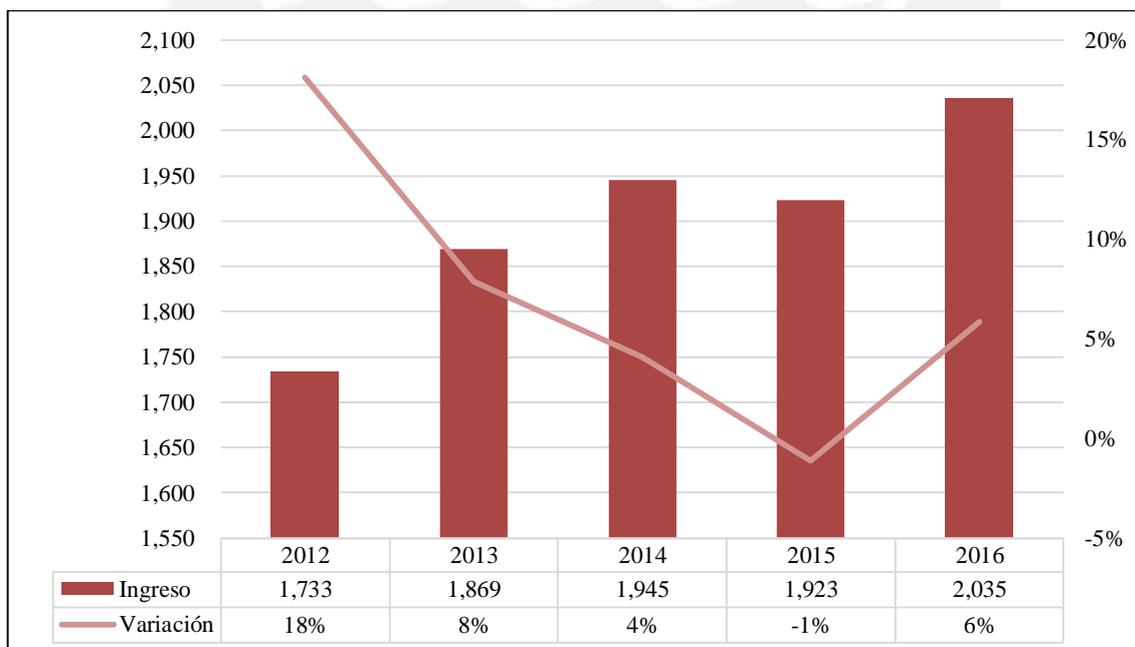
## ANEXO P: Estadísticas de la línea departamental de Ripley en el Perú (periodo 2012-2016)

Figura P1: Número de locales de la línea departamental de Ripley



Adaptado de: Ripley (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

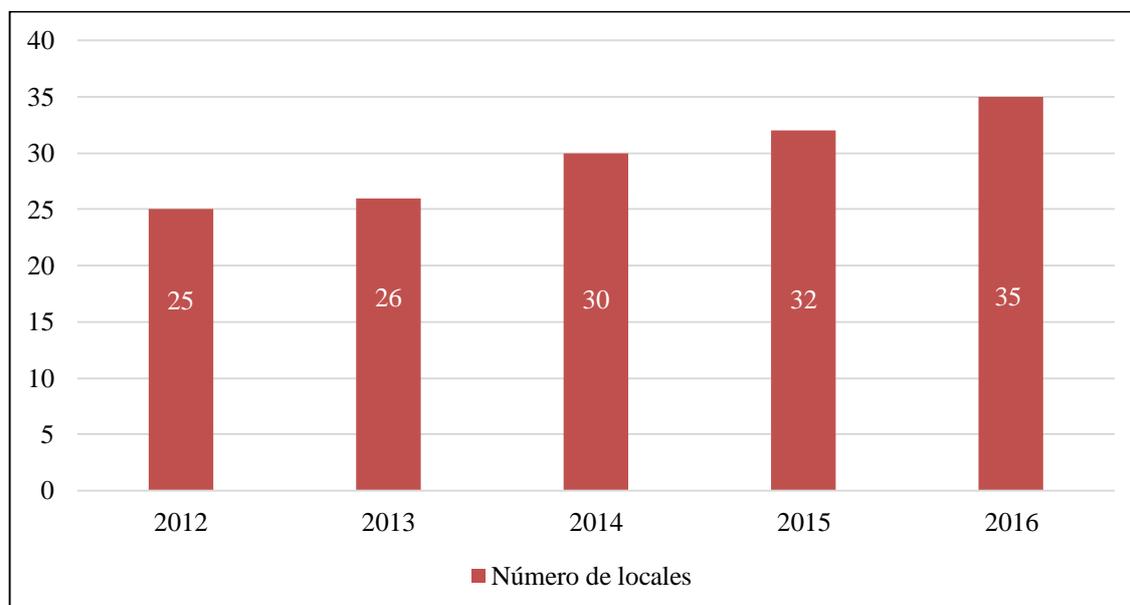
Figura P2: Ingresos de la línea departamental de Ripley



Adaptado de: Ripley (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

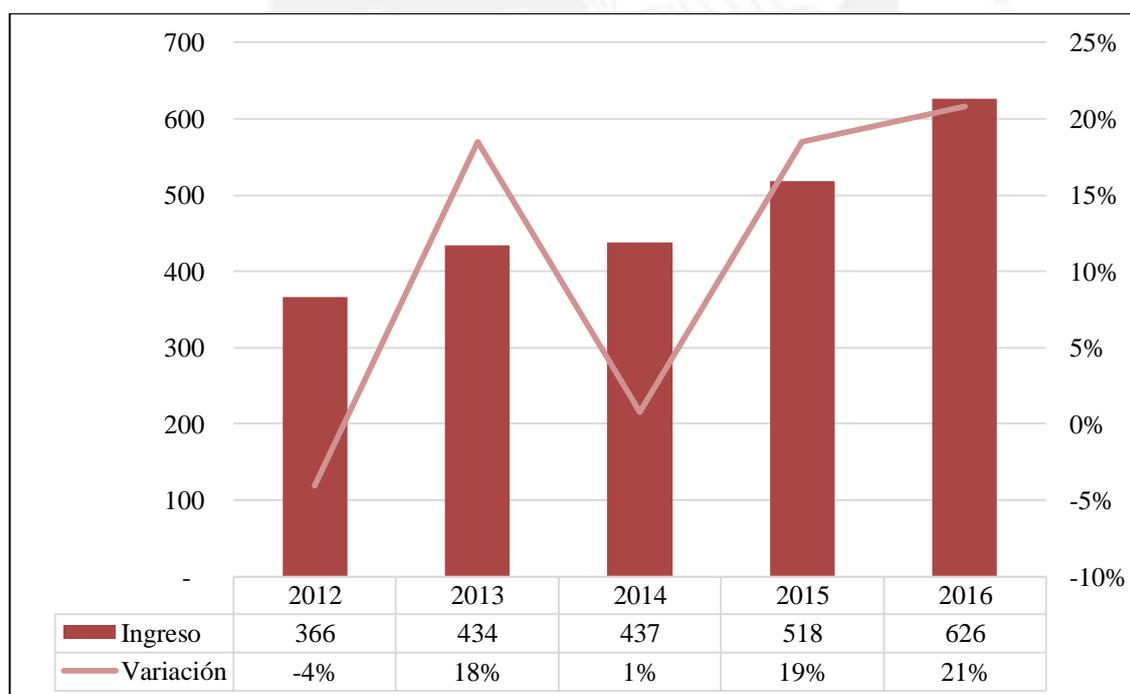
## ANEXO Q: Estadísticas de la línea financiera de Ripley en el Perú (periodo 2012-2016)

Figura Q1: Número de locales de la línea departamental de Ripley



Adaptado de: Ripley (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

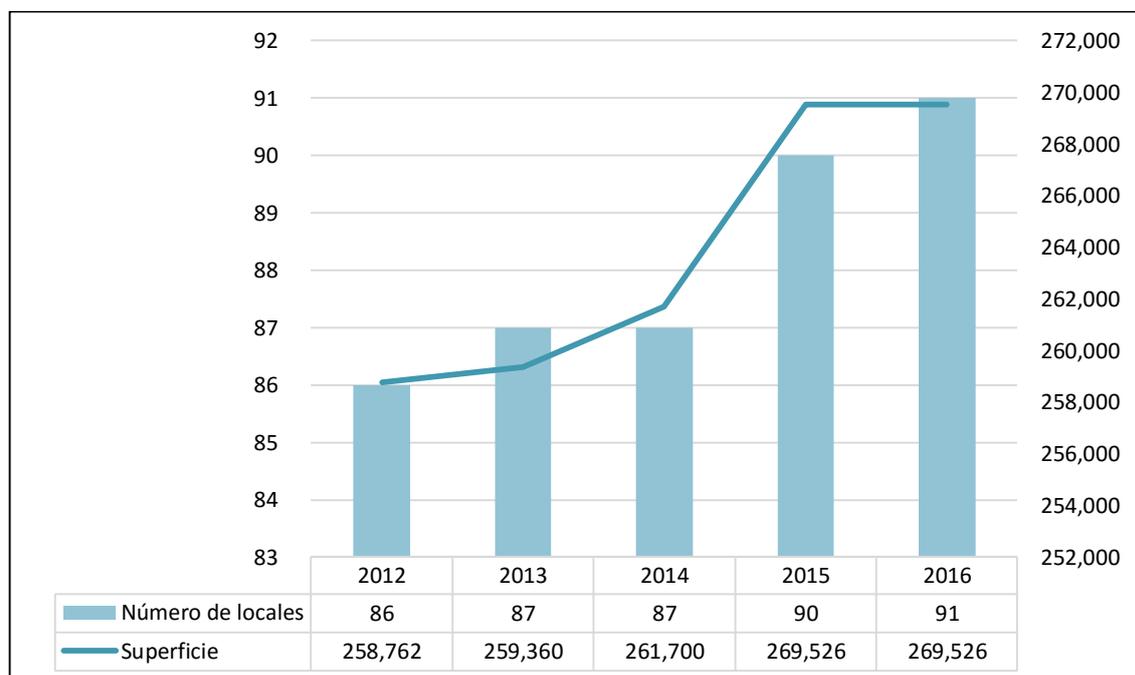
Figura Q2: Ingresos de la línea financiera de Ripley



Adaptado de: Ripley (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

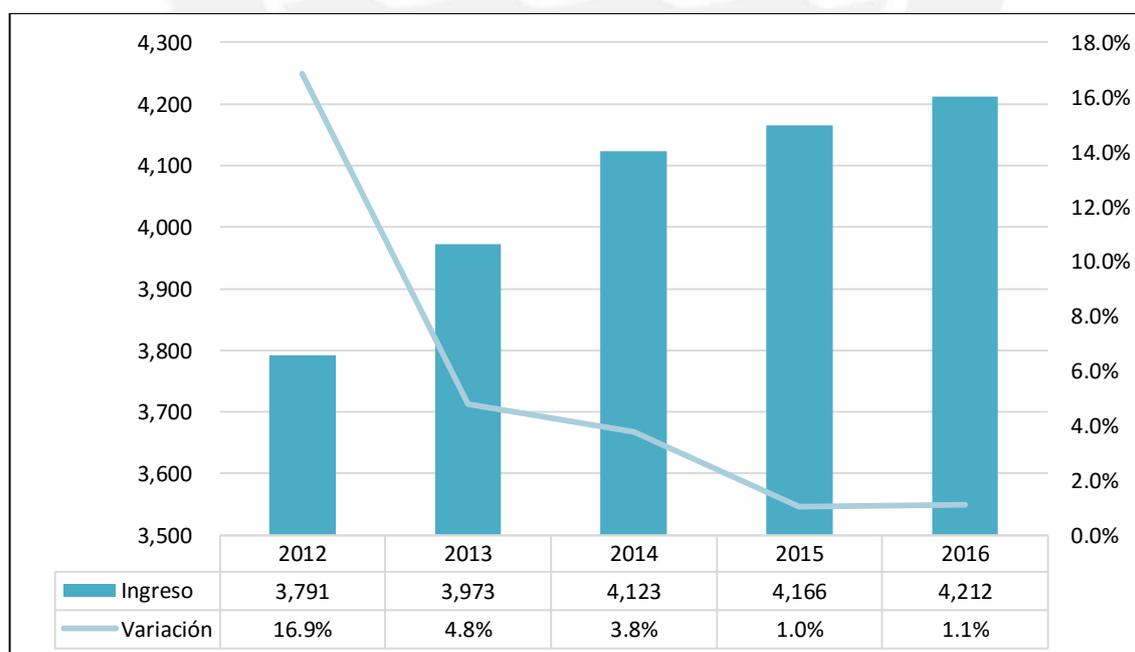
## ANEXO R: Estadísticas de la línea de supermercados de Cencosud en el Perú (periodo 2012-2016)

**Tabla R1: Número de locales de la línea de supermercados de Cencosud**



Adaptado de: Cencosud (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

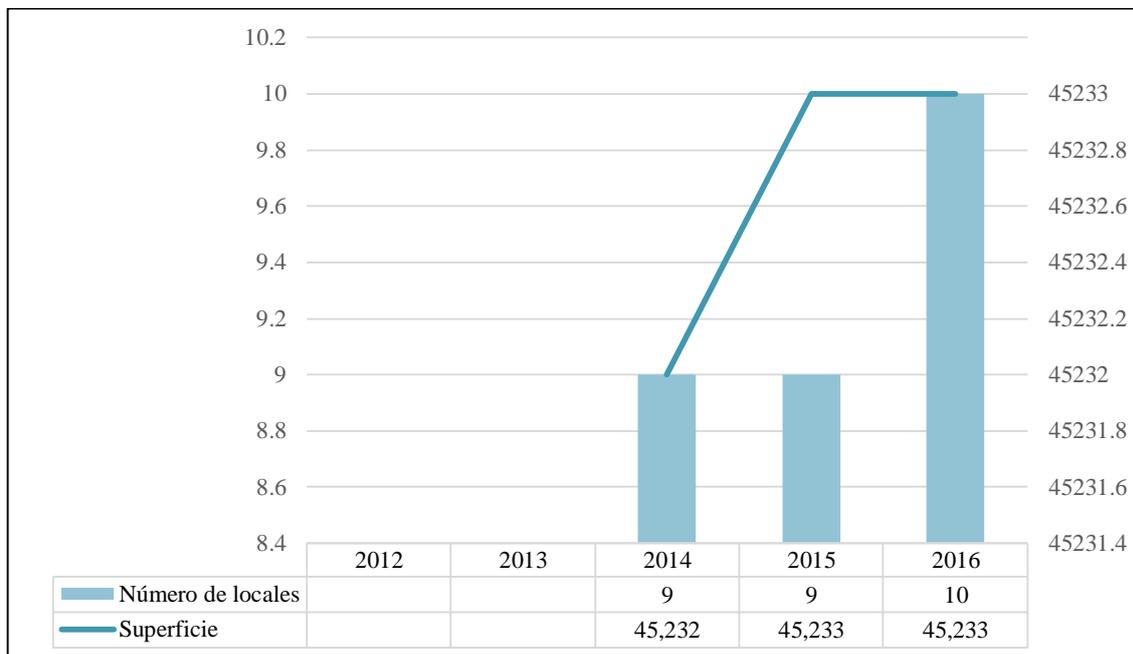
**Tabla R2: Ingresos de la línea de supermercados de Cencosud**



Adaptado de: Cencosud (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

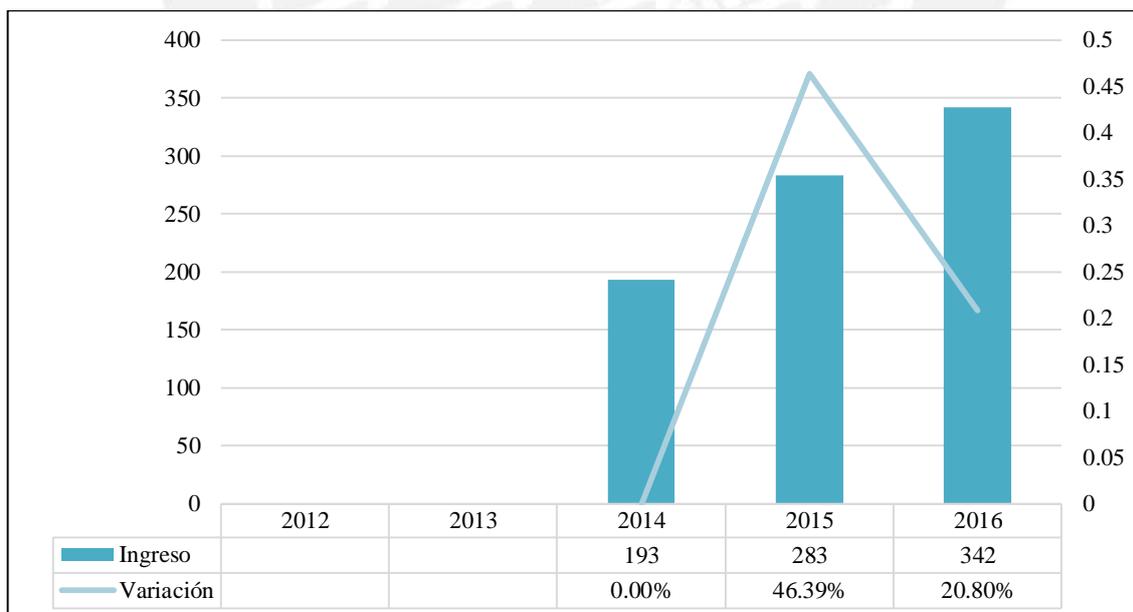
## ANEXO S: Estadísticas de la línea departamental de Cencosud en el Perú (periodo 2012-2016)

Figura S1: Número de locales de la línea departamental de Cencosud



Adaptado de: Cencosud (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

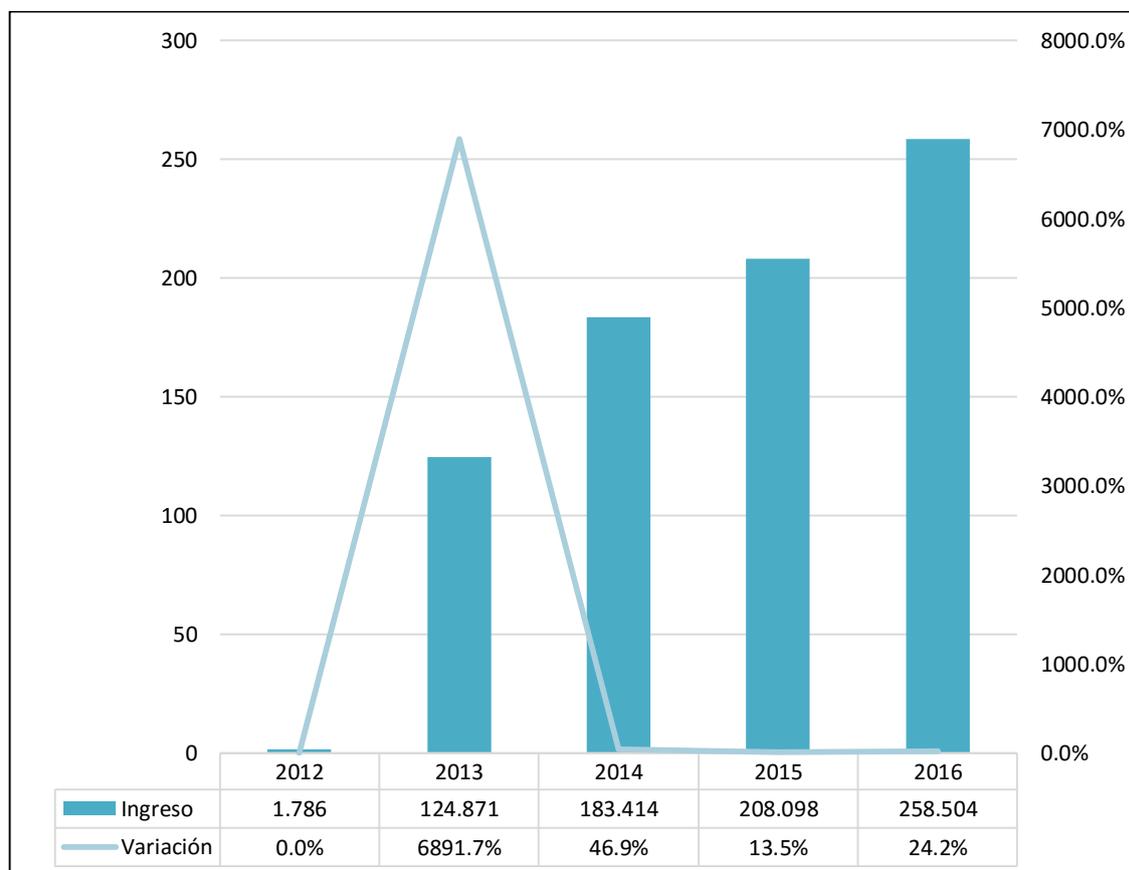
Figura S2: Ingresos de la línea departamental de Cencosud



Adaptado de: Cencosud (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

## ANEXO T: Estadísticas de la línea financiera de Cencosud en el Perú (periodo 2012-2016)

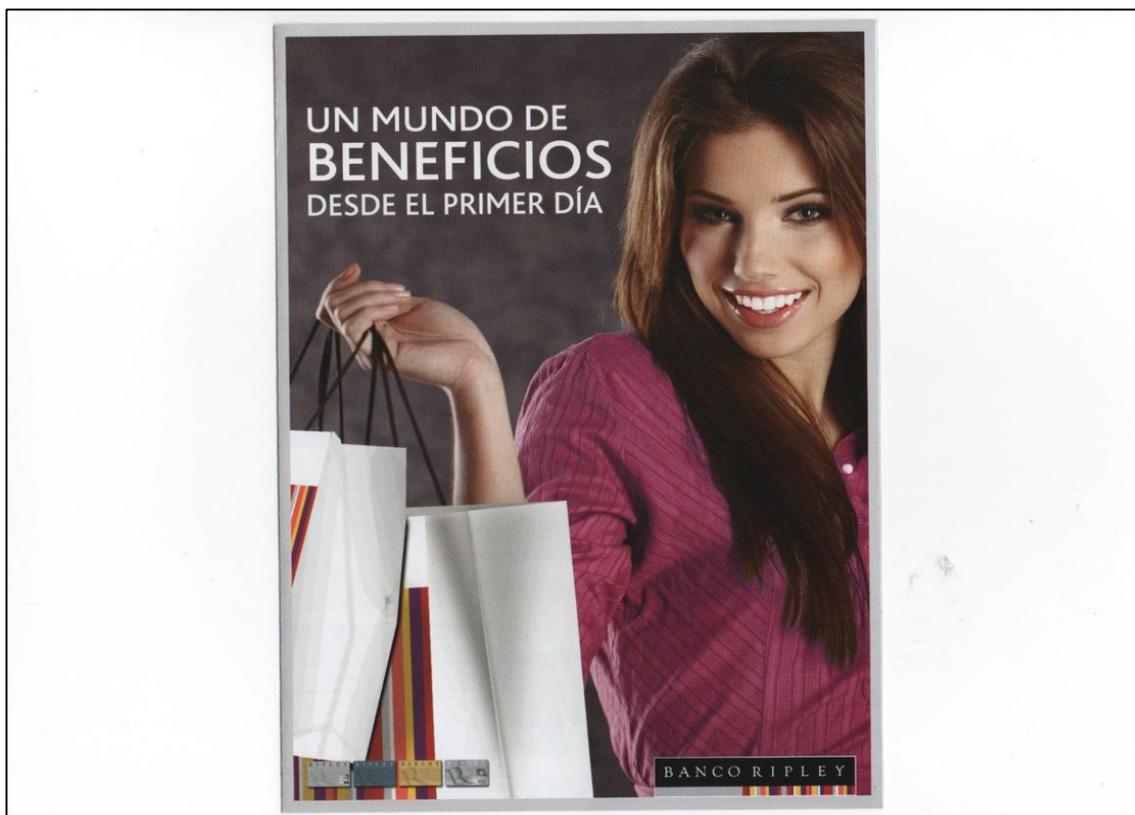
Figura T1: Ingresos de la línea financiera de Cencosud



Adaptado de: Cencosud (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

## ANEXO U: Publicidad del Banco Ripley

Figura U1: Volante publicitario del Banco Ripley de sus beneficios



Fuente: Banco Ripley

## ANEXO V: Publicidad de la Tarjeta Ripley

Figura V1: Volante publicitario del Banco Ripley de sus beneficios

USA TU TARJETA RIPLEY  
EN TODOS TUS CONSUMOS Y

Te devolvemos el  
**30%**

Promoción válida del 15 de febrero al 15 de Marzo.  
Máximo monto de devolución: S/. 40

ÚSALA EN MILES DE ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS

FARMACIAS RESTAURANTES GRIFOS SUPERMERCADOS FERRETERIAS LIBRERIAS

Acumula tus RipleyPuntos<sup>★</sup>  
La libertad de elegir  
comprando siempre con tu Tarjeta Ripley

BANCO RIPLEY

Promoción válida sólo con Tarjeta Ripley para clientes nuevos captados entre el 15 de febrero y 15 de marzo del 2012. Para que el cliente acceda a esta oferta y/o duplicado de tarjeta, deberá encontrarse en condición actual y permanente de cumplimiento oportuno de sus obligaciones al Sistema Financiero. Máximo de devolución de S/.40, los cuales serán abonados en su subsecuente estado de cuenta. NO VÁLIDO PARA RETIRO DE EFECTIVO, vouchers manuales, transacciones por internet ni transacciones telefónicas. NO ACUMULABLE CON OTRAS PROMOCIONES. Información de tarifas en [www.bancoripley.com.pe](http://www.bancoripley.com.pe). Inf. Ley 28587 y Res. SBS 1765-2005.

Fuente: Banco Ripley

Figura V2: Volante publicitario de RipleyPuntos

**R**

Úsala en todos lados y dale un giro a tu día

RIPLEY

Por compras desde S/. 49 con tu Tarjeta Ripley llévate

**2 TOASTED TWISTERS A SOLO S/8.90**

**KFC buenísimo**

ÚSALA EN TODOS LADOS

**RIPLEY**

Presenta tus vouchers con el mensaje de la promoción en KFC. Válido hasta agotar stock.

**BANCO RIPLEY**

Información válida solo con Tarjeta Ripley Válida solo para KFC de Lima, Trujillo, Chiclayo y Arequipa. No válido para delivery. Información válida para acumulación de vouchers del 25 de enero al 31 de marzo de 2017 y para canjeo del 01 de febrero al 31 de abril de 2017. Solo con Tarjeta Ripley. Más por compras de S/. 49 o más en la red de terminales PCI de Mastercard y Visa a nivel nacional. **NO MÁS UNA COMPRA EN TIENDAS RIPLEY MIX, TIENDA VIRTUAL RIPLEY CASINO, NI PROMOS.** No aplica para vouchers emitidos en transacciones efectuadas por internet. Se aplica el día posterior al momento de la acumulación de vouchers en cualquier KFC y cualquier día de validez de los vouchers. Ripley no es responsable por los hechos y circunstancias que conlleven a que solo una porción de los vouchers emitidos por Ripley no se rediman en cualquier KFC. Información válida de acuerdo a Ley N° 28037 y Ley N° 28122. Condiciones de carga: Solo sobre los vouchers emitidos por Ripley. No se permite el canjeo de vouchers por dinero en efectivo de acuerdo a Ley N° 28037 y Ley N° 28122. Condiciones de canjeo: Solo sobre los vouchers emitidos por Ripley. No se permite el canjeo de vouchers por dinero en efectivo de acuerdo a Ley N° 28037 y Ley N° 28122. Condiciones de canjeo: Solo sobre los vouchers emitidos por Ripley. No se permite el canjeo de vouchers por dinero en efectivo de acuerdo a Ley N° 28037 y Ley N° 28122.

**RipleyPuntos**  
La libertad de elegir

VEN A NUESTRAS TIENDAS Y LLÉVATE LO QUE QUIERAS SIN CATÁLOGOS QUE TE LIMITEN

- ¿Cómo acumulo mis RipleyPuntos?
  - 1 Ripley Punto por cada S/1 de compras usando tu Tarjeta Ripley en Tiendas Ripley o Mix.
  - 150 RipleyPuntos por cada S/1 de compras en establecimientos afiliados.
- ¿Cómo cargo mis RipleyPuntos?
  - Solo debes haber acumulado como mínimo **1000 Puntos**, elegir lo que quieras y hacerle canjeo en nuestras Tiendas Ripley o Mix.
  - También puedes pagar una parte con tus puntos y el resto con tu Tarjeta Ripley.
- ¿Dónde consulto mis RipleyPuntos?
  - RipleyMix.com de Tiendas Ripley o Mix.
  - RipleyFoco 01-5257-0002
  - Centros de tarjetas de Tiendas Ripley o Mix.

No esperes más y disfruta la libertad de elegir

**RIPLEY**

Más información del programa de acumulación de RipleyPuntos consulta el [www.ripleypuntos.com.pe](http://www.ripleypuntos.com.pe) Tarjetas en línea: Banco Ripley S.A. en la modalidad de sujeta a Ley N° 28037 y Ley N° 28122-2005.

Fuente: Banco Ripley

# ANEXO W: Formato de solicitud de una tarjeta de crédito

Figura W1: Formato de solicitud de la tarjeta Cencosud

**banco cencosud**

## Solicitud Tarjeta Cencosud

**1. Tipo de Documento**  
 DNI  CE  
 N° Documento de Identidad: \_\_\_\_\_ Teléfono particular: \_\_\_\_\_  
 Primer Apellido: \_\_\_\_\_ Segundo Apellido: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Fecha de nacimiento (dd-mm-aaaa): \_\_\_\_\_ Sexo:  Femenino  Masculino  
 País de Nacimiento: \_\_\_\_\_

**2. Tipo de Documento**  
 DNI  CE  
 N° Documento de Identidad: \_\_\_\_\_ Teléfono particular: \_\_\_\_\_  
 Primer Apellido: \_\_\_\_\_ Segundo Apellido: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Fecha de nacimiento (dd-mm-aaaa): \_\_\_\_\_ Sexo:  Femenino  Masculino  
 País de Nacimiento: \_\_\_\_\_

**3. SELECCIÓN DE BENEFICIOS Y FUNCIONALIDADES DE LA TARJETA**

\* ¿De qué fecha del mes prefiere realizar su pago?  Día 1 de cada mes  Día 5 de cada mes  Día 15 de cada mes  Día 30 de cada mes

• De ser aprobada la postulación a mi Tarjeta Cencosud por favor informar si:  
 Mi cuenta por SMS: \_\_\_\_\_ Al teléfono fijo: \_\_\_\_\_

1. Estado de la correspondencia:  
 Al domicilio  Al trabajo

2. Marque si no desea contar con la posibilidad de retirar Dinero con cargo a su Tarjeta de Crédito:  
 Marque si no desea

3. ¿Desea recibir mensajes de texto con la cuota del mes y promociones vigentes?  
 Sí  No

4. ¿Por qué medio desea recibir su Estado de Cuenta?  
 Correspondencia Física  Correo Electrónico

5. ¿Desea recibir notificaciones por Correo Electrónico luego de realizar retiros de efectivo y compras con su Tarjeta?  
 Sí  No

\* Cambiar su Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

**4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL TITULAR**

1. ¿Cumple o ha cumplido funciones públicas en los dos últimos años?  
 Sí  No

2. ¿Es usted dueño de (autos, autos, vehículos, materiales explosivos, armas o ametralladoras, Drones de control, Impresoras 3D, etc) de uso, construcción o agencia inmobiliaria, agencia de viajes, hoteles o restaurantes, Noventa/Verdadero?  
 Sí  No \*De ser Sí tener o tenerlo de declarar punto por 50

\* De ser Sí tener o tenerlo de declarar punto por 50

**5. AUTORIZACIÓN DEL TITULAR**

¿Acepto y que mis datos sean utilizados para ofrecerte distintos productos, servicios, ofertas comerciales, publicidad e información en general del Grupo Cencosud, e incluso y/o transferir su información a otras empresas del Grupo Cencosud a nivel nacional, con la finalidad de que cada una de ellas puedan informarte de los distintos productos que se ofrecen al mercado?  
 Sí  No

El Cliente declara que todos los datos consignados en la presente solicitud son veraces. Mediante este acto, El Cliente presta su consentimiento libre e informado para que los datos suministrados en esta solicitud sean almacenados en una base de datos administrada por Banco Cencosud S.A. y también autoriza la verificación y revalidación de esos datos en el momento en que la empresa lo considere pertinente. Asimismo, El Cliente acepta por su seguridad a la destrucción de la presente solicitud en caso la evaluación no fuera positiva.

\_\_\_\_\_  
 Firma del Cliente

\_\_\_\_\_  
 DNI / CE

Fuente: Banco Cencosud

## ANEXO X: Publicidad de la Tarjeta Cencosud

Figura X1: Publicidad de la Tarjeta Cencosud en Metro



Fotografía: Giuliana Fonseca