

## CREDISUR

Era abril de 1997. Durante la reunión mensual del directorio el Sr. José Ramírez, Gerente General de Credisur, repasaba la trayectoria seguida por el banco hasta el momento y comentaba:

«Hemos logrado en gran parte nuestros objetivos planteados para estos primeros seis meses de operación, sin embargo la plaza ha cambiado mucho desde octubre del año pasado. Me preocupa en especial el cambio que ha sufrido el mercado durante estos seis meses, la competencia es mucho más agresiva que antes, hay siete bancos en el segmento de banca de consumo y hay dos más por entrar en los próximos meses. Todos estamos en una carrera por conseguir clientes sin saber verdaderamente que quiere el mercado en realidad, hace seis meses lo teníamos bien claro pero ahora veo que si queremos cumplir con nuestros planes de crecimiento debemos cambiar nuestra estrategia y orientarnos a satisfacer las nuevas necesidades del cliente.»

Planteada esta inquietud por el Sr. Ramírez, la gerente de marketing tomó la iniciativa para realizar un estudio de mercado a partir del cual se analizaría la percepción de los clientes y derivado de ello buscar alguna alternativa para diferenciar a Credisur del resto de bancos que operaban en el sector de banca de consumo. Los resultados del estudio y algunos datos económicos se aprecian en el **Anexo 1**.

El 10 mayo de 1997 se realizó un comité al cual se invitó a los gerentes de cada área del banco: Jorge Rivera de Sistemas, Luis Pereira de Créditos, Alfredo Polanco de Operaciones, Ronald Alsejo del área Comercial y Mariella Sandoval de Marketing. (En el

---

Documento elaborado por Oscar Belsuzarri D., alumno del Programa Master en Dirección de Empresas, con la colaboración del profesor Jorge Pancorvo C., como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Septiembre de 2000.

Copyright © 2000, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 3 2536558, envíe un fax al 34 3 2534497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034-Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

**Anexo 2** se presenta el organigrama de Credisur). En este comité el tema principal fue el análisis de los resultados del estudio de mercado y de los principales indicadores de la marcha del banco. A partir de este análisis se esperaba que saliese una alternativa para la nueva orientación de Credisur.

*Sr. José Ramírez:* Creo que la única forma de sobrevivir en este mercado va a ser logrando una diferenciación muy marcada respecto a nuestra competencia. Sin embargo el tema es complejo, nosotros somos el octavo banco en entrar a este mercado, el negocio es ya conocido, no hay nada nuevo que inventar, debemos encontrar una cualidad que nos caracterice, que pueda ser difícil de imitar y que logre un incremento significativo de nuestra participación.

*Srta. Mariella Sandoval:* Como todos saben el sector esta creciendo y nuestra participación de mercado también, sin embargo en los últimos meses nuestro ritmo de crecimiento ha disminuido, esto se debe principalmente a que la oferta de créditos de banca de consumo esta siendo cada vez más homogénea y los clientes prefieren a instituciones con mayor antigüedad y prestigio.

El resultado del estudio de mercado arroja que somos un banco que trata bien al cliente pero que somos muy burocráticos, la gente espera que un banco nuevo como nosotros ofrezca un sistema innovador y no lo tenemos, somos una opción mas entre ocho bancos.

Dentro de los resultados de la medición de las preferencias de los clientes se puede apreciar que las cualidades que más valora son la rapidez y el buen trato, tenemos una percepción, por parte del cliente, de ofrecer un buen trato pero la rapidez no es nuestra mejor cualidad; creo que deberíamos cambiar nuestra publicidad y vendernos como un banco amigable que comprende al cliente.

*Sr. Ronald Alsejo:* Nuestra publicidad es muy buena y no creo que sea el problema, para mí los problemas están en la forma en que estamos evaluando a los clientes. Lo que dice Mariella respecto a la rapidez es cierto, he recibido muchas quejas de mis vendedores de que pierden sus colocaciones por este motivo, el banco es percibido por los clientes como lento y el mercado cada vez es más dinámico. He escuchado comentarios de que los demás bancos son más rápidos que nosotros, nos tardamos demasiado en darle a los clientes una respuesta sobre la evaluación de sus créditos. Esto nos genera dos problemas, el primero es que perdemos colocaciones, puesto que no tenemos un buen argumento para competir con los demás bancos y el segundo es el del mayor riesgo y costo, éstos se dan cuando los clientes se presentan a otros bancos paralelamente, entonces cuando les damos la aprobación ya tomaron el crédito del otro banco y perdemos la colocación junto con lo invertido en tiempo y dinero para su evaluación. Lo peor es que a veces toman ambos créditos al mismo tiempo incrementando su grado de endeudamiento a niveles en los que no son capaces de responder, volviéndose clientes de alto riesgo que en el futuro no harán otra cosa más que incrementar nuestra morosidad y reducir nuestros beneficios.

*Sr. Luis Pereira:* Tienes razón Ronald, este problema se da muy a menudo pero es algo que no se puede evitar. Hasta hoy todavía la Superintendencia no tiene un sistema, como lo hay en otros países, en el que se pueda tener la información al día del historial crediticio de cada persona en el país. Esto es algo que todavía no podemos evitar, hacemos lo mejor que podemos mediante las verificaciones telefónicas pero son muy pocos los casos que descubrimos. Respecto a la velocidad

de respuesta a los créditos, el sistema de evaluación dura un día, el problema del retraso está en los trámites que debe seguir el crédito antes y después de evaluarse hasta ser remitido a ventas para que ustedes tengan la respuesta y la transmitan al cliente.

*Sr. Alfredo Polanco:* Es cierto, nuestro flujo operativo está diseñado así, acuérdense que Credisur es una adaptación del sistema que usa la financiera del Grupo Luksic en Chile y la única forma que encontramos para adaptarlo a nuestra realidad fue haciéndolo así. Sin embargo, tengo una idea que puede ayudarnos en nuestro propósito pero implica un cambio radical en nuestros procesos operativos.

*Sr. José Ramírez:* Creo que hemos avanzado mucho, ya tenemos identificado nuestro problema, ahora necesitamos soluciones. Propongo que nos reunamos en dos días y me presenten una opción viable para mejorar nuestra rapidez de respuesta al cliente, de acuerdo a ello decidiremos nuestra nueva estrategia comercial.

## Historia de Credisur

Credisur fue concebida como la división de banca de consumo de Banco Sur, banco peruano con participación mayoritaria del Grupo Luksic de Chile. Este grupo manejaba una financiera especializada en banca de consumo en Chile y ante el potencial que representaba este tipo de banca en el Perú, decidió encargarse a la directiva de Banco Sur que organicen la división de banca de consumo. En consecuencia y para poder darle mayor libertad de acción y al entenderse que se trataban de negocios muy distintos a los del banco, se decidió que Credisur no sea una división más de Banco Sur, sino que se creara como una entidad nueva, es decir una financiera de propiedad de Banco Sur.

Todo el conocimiento adquirido del negocio en Chile se tomó como base para la creación del proyecto Credisur. Por tanto, se aprovechó los sistemas utilizados en Chile para adaptarlos a la realidad peruana; sin embargo, el grado de avance de Chile era muy superior al del mercado peruano –este país nos llevaba unos 15 años de ventaja– por tanto las posibilidades de implantar un sistema parecido eran muy pocas. Por ejemplo, en Chile existe un sistema semejante al de la banca en EE.UU. de N.A., el cual es administrado por la Superintendencia de Banca chilena y donde las instituciones están obligadas a reportar cada colocación en «tiempo real». Gracias a ello, cuando cualquier otra institución quiere evaluar a una persona accesa a esta base de datos y examina su comportamiento crediticio y su nivel de endeudamiento, permitiéndoles controlar su morosidad con gran precisión. Ante estas carencias del mercado peruano, se optó por utilizar personal con experiencia de otros bancos de consumo para que adapten el sistema informático chileno a la realidad peruana.

Credisur inició operaciones en octubre de 1996, luego de un periodo de cinco meses de adaptación de sistemas, contratación de personal, capacitación en Chile del personal clave y planeación de los sistemas operativos correspondientes. Inicialmente se ofrecían solo créditos personales y el proyecto contemplaba la implantación de nuevos productos de acuerdo a la marcha de los resultados financieros. Se tenían como planes futuros el ofrecer créditos para automóviles, hipotecarios, y para PYMES (créditos a pequeña y mediana empresa).

El crecimiento de Credisur fue muy rápido. Para enero de 1997 se tenían ocho oficinas, en febrero se inauguró la novena y para abril eran diez, se tenía previsto que a