

CASO: Grupo Interbank

*“Mi padre y yo comenzamos a invertir en el Perú en 1990, en medio de una de las crisis económicas más importantes de nuestro país; teníamos muy poco capital real, pero una buena cantidad de sueños, mucha ambición y algo de capital intelectual por las experiencias como ejecutivos en el extranjero. Hoy, veintitrés años después, nuestro grupo está compuesto por más de 50 mil colaboradores que este año generaron 4,000 millones de dólares en ingresos y que disfrutan el reto diario de poder dar un buen servicio a nuestros más de ocho millones de clientes”.*¹

Interbank es el cuarto banco más grande de Perú y está al centro de uno de los conglomerados más importantes y dinámicos. En menos de veinte años, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale (CRP) ha consolidado al Grupo Interbank a lograr una ganancia neta por participación en los resultados de las subsidiarias de 558.9 millones de soles^{*}, ingresos financieros por 3.3 millones de soles y una utilidad neta de 416.7 millones de soles², 59 empresas³, 50 mil empleados⁴ y una fortuna personal de \$1,800 millones que lo sitúa en el puesto 997 en el mundo al 10 de abril de 2014⁵.

Pero la situación del grupo no siempre fue ventajosa: CRP asumió la presidencia de Interbank en 1995 a partir del fallecimiento de su padre, al año de haber comprado el banco y con tan solo 36 años de edad. La historia del Grupo Interbank es de crecimiento a partir de la innovación en la prestación de servicios, sobre todo orientados a un emergente sector socioeconómico B y C; y de liderazgo con cada nueva empresa del grupo.

Pero ¿a qué se debe el éxito del Grupo Interbank cuando otros grupos con una estrategia similar no lo han logrado? ¿Qué desafíos enfrenta el Grupo Interbank a futuro? ¿Cuál ha sido el rol de CRP en esta evolución?

El presente caso ha sido escrito por Guillermo Quiroga P. y Elizabeth Ontaneda O. como base para la discusión en clase y no como ilustración de manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Prohibida su reproducción, total o parcial, sin autorización escrita de los autores. Lima, mayo de 2014.

* Al 30/04/14, un dólar americano (US \$1.00) equivale a 2.78 soles peruanos (S/. 2.78).

La formación de un líder

Pese a que es una figura pública y hasta ha sido premiado como uno de los empresarios más influyentes de la región, CRP no es nada amigo de las entrevistas ni de aparecer en público, su bajo perfil es uno de los rasgos que lo singulariza.

Su abuelo fue diputado de Huancavelica, funcionario de los Ministerios de Justicia y Educación en el gobierno de Manuel A. Odría, y recibió las Palmas Magisteriales y el grado de Amauta por su colaboración con el desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura en el Perú. Su padre, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, llegó a ser Gerente General del Banco Central de Reserva y Ministro de Economía y Finanzas en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde en 1983 tras haber hecho una exitosa carrera en el Wells Fargo Bank de Estados Unidos.

Ambas figuras, padre y abuelo, han sido de indiscutible influencia para CRP. “No era solo mi padre, también era mi mejor amigo y respetaba lo que yo hacía [...] Siempre estuvimos juntos y eso es algo que extraño mucho”, dijo en Octubre de 1995, cuando intentaba apaciguar los rumores de que el banco se vendería tras la muerte de su padre.

El alto perfil de su familia también hizo que CRP tuviera que emigrar a Estados Unidos con su familia ante presión del régimen militar en 1968, cuando tenía diez años. La permanencia de CRP durante veinticinco años casi continuos en Estados Unidos hasta su regreso a Perú en 1994 influyó en su formación profesional y visión del mundo. En ese tiempo, se graduó en la Universidad de California en Berkeley; completó su MBA en la escuela de negocios Amos Tuck de Dartmouth College, a cuya junta directiva (“board of overseers”) pertenece⁶; e inició una exitosa carrera en banca de inversiones. Hasta el día de hoy, su formación en Estados Unidos le ha brindado una interesante red de contactos que le permite analizar casos de éxito en empresas de Estados Unidos y América Latina.

A pesar de ser una persona reservada que no da entrevistas ni aparece en las páginas sociales⁷, la personalidad de Carlos Rodríguez-Pastor (CRP) se ha visto delineada por la forma como

plantea y ejecuta sus negocios. Ha sido descrito como “inteligente, irónico, obsesivo y previsor” y “apostador nato”⁸.

Algunos de esos rasgos se pusieron en evidencia en la primera y hasta ahora única entrevista que CRP dio, hace casi ya 15 años, a un periódico. Virginia Rey-Sánchez, autora de la nota, lo retrató como un hombre bastante parco. Lo que la periodista puso en evidencia aquella vez fue que la formación del entonces nuevo líder de Interbank ni su forma de pensar no era la típica peruana. Aunque creció en Estados Unidos, “regresaba 18 veces al año a Perú [...] yo no soy un gringo que recién viene al Perú, conozco su realidad [...Ser presidente de uno de los bancos más grandes del país] no es fácil ni difícil, es solo un trabajo”, decía. A pesar de ello, CRP no se distancia de sus negocios: le gusta lo que hace y no tiene problemas en repartir carritos o canastillas en sus supermercados o hacer de cajero en sus bancos sin que lo reconozcan.

También es una persona obsesiva con sus negocios. “Cada vez que ve algo nuevo en alguna publicación o en sus viajes, nos envía correos electrónicos para que sepamos del tema y probemos la idea”, cuenta uno de los ejecutivos que trabaja en sus empresas. Y la previsión es algo que lo obsesiona. Todo gerente general de sus empresas tiene un pequeño “book” donde se guardan los compromisos (metas) del año, las proyecciones y un cuadro de mando integral (“balanced scorecard”) con los principales indicadores de gestión, que sigue cada mes. Es por eso también que, en noviembre del 2008, cuando se sentían los primeros efectos de la última gran crisis económica global, declaraba en la conferencia empresarial chilena Enade 2008 que ya le había pedido a todos sus gerentes tener un plan “B” listo para ejecutar si la economía peruana se contagiaba, dentro de una cultura de austeridad y en la que se priorizarían los proyectos de inversión.

Rodríguez-Pastor siempre está abierto a nuevas posibilidades. Si bien estaba determinado a hacerse su propio camino sin la ayuda de su padre (por lo cual había llegado a un acuerdo con él de trabajar juntos sólo cuando ambos manejaran la misma cantidad de dinero), CRP decidió regresar a Perú para

ayudar a su padre a gerenciar el recientemente adquirido Interbank. CRP señaló *“quería mi independencia, pero mi corazón siempre estaba en América Latina”*⁹.

Pero CRP también es un tipo soñador. En el CADE (Congreso Anual de Ejecutivos del Perú) 2013 señaló cinco factores claves para el éxito de todo negocio, siendo uno de ellos la visión y el soñar en grande. CRP dijo *“El sueño de nuestro grupo es ayudar a transformar a nuestro país, enfocándonos en las necesidades de la clase media emergente”*¹⁰. Su motivación es cambiar la frase “sí, pero...” en “sí, Perú”¹¹. Otra era el retarse siempre a innovar, y las empresas que no lo hacían estaban condenadas a ser empresas promedio con el tiempo; muestra de ello es el establecimiento del “día de la innovación” dentro del Grupo¹².

CRP prefiere ser humilde y no demasiado triunfalista. *“A decir de un director, él es enemigo de personalizar el crecimiento del grupo. Prefiere que sus ejecutivos hablen por él”*¹³. Prueba de ello es que siempre se ha referido a su grupo como el “Grupo Interbank” o el “Grupo Intercorp” y no como el “Grupo Rodríguez-Pastor”¹⁴.

CRP se caracteriza por tener un estilo “americano” de hacer las cosas. De esta forma, sus allegados señalan que “posee un estilo más americano, práctico para tomar decisiones, para el cual la eficiencia está por encima de la amistad”¹⁵.

Un contexto económico favorable

En 1995, un año después de la compra de Interbank y el regreso de CRP al Perú, la economía nacional comenzaba a recuperarse de un prologando período de crisis a través de políticas macroeconómicas, reformas estructurales y privatización de entidades estatales, incluyendo la que creó Interbank e inició el Grupo Interbank. Los principales indicadores económicos iniciaban un vertiginoso ascenso a ser uno de los países más dinámicos de la región en el 2013, pasando por la crisis económica de 2008 y 2009 casi ileso y favoreciendo el crecimiento del Grupo Interbank.

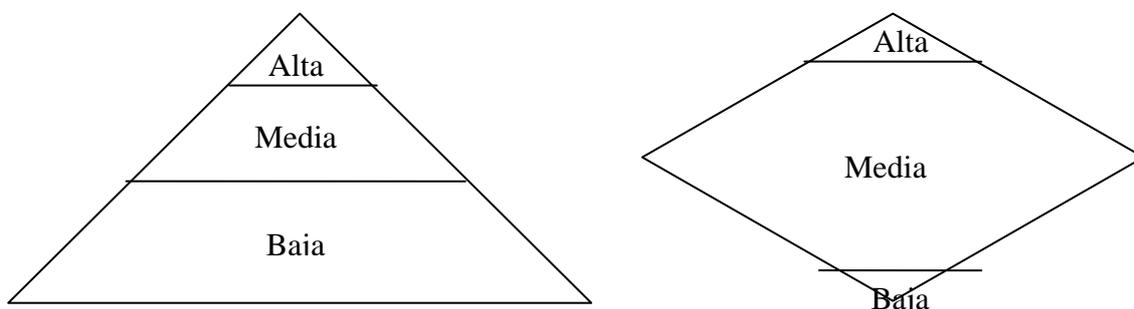
El crecimiento de la economía peruana

La economía peruana, medida como PBI, más que cuadruplicó de S/. 120.9 millones en 1995, a S/. 538 millones en 2012¹⁶ y los principales sectores económicos crecieron todavía más en el mismo período de tiempo (ver Anexo 1)¹⁷. En 1995, las exportaciones habían aumentaron 22% del año anterior a US \$5.576 millones, y desde este momento al 2012, aumentaron casi 900% a US \$45.639 millones¹⁸. Esto contribuyó a que de 2002 al 2013, Perú tuvo la segunda tasa de crecimiento promedio más alta de la región de 6.2%¹⁹.

Estas condiciones también contribuyeron al aumento en la inversión directa extranjera. La inversión en minería, por ejemplo, aumentó de US \$ 460.1 millones en 1995²⁰ a US \$8.549 en 2012²¹, lo que representa a 70% de toda la inversión directa extranjera ese año y 150% más que toda la inversión directa extranjera del 1999²².

La clase media peruana emergente

Uno de los indicadores más dramáticos del crecimiento económico del país que fue crítico para el Grupo Interbank fue el del crecimiento de una nueva clase media peruana emergente. El mismo Rodríguez-Pastor ha señalado en una entrevista con Bloomberg Markets Magazine, “Nuestro punto clave es la clase media emergente. Nuestra gran apuesta es que va a despegar”²³. Perú ha pasado de tener una sociedad con una estructura socioeconómica en forma de pirámide, con muchas personas en los estratos bajos y pocos en los estratos altos; a una forma de rombo, con muchas personas en los estratos medios y poco en los estratos más altos y bajos²⁴.



Si bien no existe un consenso entre las empresas de estudios de mercado y opinión sobre la definición de cada nivel socioeconómico (NSE) y, por tanto, su tamaño, si están de acuerdo que los NSE B y C han crecido significativamente, sobre todo en las ciudades grandes del país (ver Gráficos

2 y 3). Esta diferencia hace que, según cifras de IPSOS Apoyo, mientras 2 de 3 hogares de Lima son NSE A, B o C, 2 de cada 3 hogares en Perú son más bien NSE D o E.

La consolidación del Grupo Interbank

“El sueño de nuestro grupo es ayudar a transformar a nuestro país, enfocándonos en las necesidades de la clase media emergente”²⁵

Desde su inicio, cada paso que ha dado el Grupo Interbank hacia su consolidación ha sido marcado por la innovación y en base al segmento del mercado de la clase media emergente descrita anteriormente. Todo se inició con la compra del banco y su orientación estratégica hacia la banca minorista. CRP vio la oportunidad y aportó fuertemente por ella en productos como tarjetas de crédito, créditos hipotecarios y vehiculares, servicios etc. De otro lado, fue un innovador en canales de atención como poner los “*money markets*” o sucursales del banco en la principal cadena de supermercados. Asimismo, apostó por la tecnología en base a instalar una amplia base de cajeros automáticos (ATMs) en muchos puntos de contacto con las personas sin descuidar los otros negocios tradicionales del banco. Su foco en la banca retail fue su diferenciación frente a los demás bancos competidores.

En 1998, tras varios años de haber comprado Interbank, el grupo empezó su expansión a nuevas categorías de servicios a través de marcas sólidas, competitivas con las marcas existentes y con suficiente lugar para crecer a partir de la innovación. En pocos casos ha creado empresas, solo cuando no las ha podido comprar en sus términos, como fue la creación de Promart (tienda de mejoramiento del hogar) o la franquicia de pollo frito Popeye’s²⁶, porque según personas quienes mejor lo conocen, “CRP no compra caro nunca”²⁷.

Para conseguir este objetivo de crecimiento en base a aprovechar las oportunidades que presenta el Perú, el grupo se apoyaría en dos elementos que lo distinguen: su gestión de la innovación y talento, así como su capacidad para financiarse fuera del país. Por otro lado, el grupo

ha demostrado en reiteradas ocasiones que es capaz de conseguir capital para sus proyectos, sobre todo por la experiencia de CRP como banquero de inversión y su red de contactos globales.

A continuación, describimos la consolidación del grupo a través de algunos de sus empresas claves.

Inteligo Bank e Interfondos SAF

Formada en 1995, Inteligo Bank es el off shore que se encarga en el grupo de brindar asesoría personalizada a los clientes que buscan realizar inversiones²⁸, complementando lo servicios de banca de Interbank y de asesoría en la bolsa de Inteligo SAB. Ha desarrollado un proceso de asesoría financiera para sus clientes en cuatro etapas fáciles de entender: perfil del inversor, política de inversiones, diseño e implementación del portafolio y revisión del desempeño y rebalanceo²⁹.

De manera complementaria, el mismo año el grupo creó Interfondos SAF, que administra fondos mutuos y fondos de inversión y que complementa los servicios de Interbank, de asesoría en la bolsa de Inteligo SAB y de asesoría en inversiones de Inteligo Bank. Ofrece un servicio de relación directa con el cliente, a través de programas de chat en vivo, servicio telefónico y herramientas interactivas prácticas como una calculadora histórica que permite saber cuánto se hubiera ganado, o un gráfico de desempeño que permite ver el desempeño de un fondo mutuo dentro de un rango de fechas³⁰.

Inteligo SAB

Empresa que brinda asesoría financiera para invertir en la Bolsa de Valores de Lima, lo cual complementa su servicio de banca a través de Interbank y le permite orientar la propia incursión del grupo en la bolsa. Además, brinda servicio de información mediante boletines y reportes on-line que mantienen informados a los clientes.

Nexus Group

CRP formó Nexus Group en 1998 como la incubadora de inversiones del grupo, a cargo de analizar sus proyectos. Los tres ejecutivos que reclutó para empezar Nexus eran recién graduados del MBA de la escuela de negocios Wharton (EEUU) que luego han pasado a las gerencias de empresas del grupo³¹.

Urbi Propiedades

Urbi Propiedades se formó en 1998 como el brazo inmobiliario del Grupo Interbank que permita extender el alcance de sus empresas. Urbi innova al identificar ubicaciones con bajo interés para el mercado inmobiliario pero alto potencial. Un ejemplo de esto es la ubicación del centro comercial o mall Real Plaza Centro Cívico, donde antes operaban algunas oficinas estatales pero que por estar ubicado encima de la estación central del sistema de transporte Metropolitano genera un flujo mensual de tres millones de visitantes. Este flujo de tráfico peatonal se ha traducido en US \$150 millones en ventas anuales³².

Interseguro

Interseguro se formó en 1998, dedicándose a la venta de seguros de auto, hogar, vida, renta vitalicia y otros que pueda vender a través de sus tiendas Interbank como complemento a sus productos (no incluye seguro de salud). Interseguro ha servido de fuente de capital para las compras significativas del grupo, como lo fue para comprar Supermercados Peruanos, compra que fue el despegue del grupo.

Cineplanet

La incursión del Grupo Interbank en retail empezó en 1999 con la compra de Cineplanet. A pesar de haber caído el número de espectadores de cine de 16 millones en 1981 a 3 millones en 1995, el Perú como mercado tenía un alto potencial de desarrollo si se ofrecía a los consumidores una buena oferta de servicio. Al 2014, Cineplanet cuenta con doce complejos en Lima y doce en provincias que además sirven como anclas de los centros comerciales del grupo. Es la empresa líder del mercado peruano con casi el 50% de participación del mismo. En 2013, inauguró Cineplanet Prime con servicio personalizado y butacas reclinables³³. El 29 de abril colocará su primera emisión de bonos corporativos por S/. 80 millones, pudiendo ampliarse a un máximo de S/. 140 millones, para construir nuevos complejos y remodelar o ampliar sus instalaciones actuales³⁴.

Supermercados Peruanos

La creación de Supermercados Peruanos S.A. a fines de 2003 fue un punto de inflexión para la consolidación del Grupo Interbank, ya que permitió expandir su negocio de banca personal a

través la red de tiendas bancarias en los supermercados y del uso de su crédito en comercios minoristas del grupo. En ese momento, Interbank ya operaba más del 20% de sus tiendas bancarias en Wong, el entonces líder en cadenas de supermercados. Cuando las negociaciones para renovar la alianza estratégica con esta cadena se paralizaron, CRP tuvo que buscar otra alternativa de acceso al comercio minorista³⁵.

Fue así que CRP crea Supermercados Peruanos con la compra las operaciones de la empresa holandesa Royal Ahold en Latinoamérica, propietario de Supermercados Santa Isabel S.A., que contaba con ventas anuales de casi US \$235 millones a través de 21 tiendas de supermercado Santa Isabel y 8 tiendas de supermercado Plaza Veá³⁶. La compra por US \$56 millones se realizó con 17.16% de su capital de Interbank, 68.64% de Interseguro y 14.20% de Compass Capital Partners, del cual CRP es socio fundador.

Inicialmente, la compra fue cuestionada tanto externa como internamente. Interseguro usó el máximo monto de capital permitido por la Superintendencia de Banca y Seguros para realizar la compra de una empresa afiliada³⁷. El hecho de realizar la transacción en la Bolsa de Valores para que Ahold estuviese exonerada del pago al impuesto a la renta por la transacción y así el precio de venta a pagar por Interbank fuera mucho menor también atrajo algunas críticas³⁸. Incluso el entonces gerente general Ismael Benavides, quién había sido Viceministro de Economía y Finanzas bajo el mando del padre de CRP, cuestionó la expansión como “agresiva”, aunque eventualmente estaría abordo con la idea³⁹.

Una vez comprada esta cadena de supermercados, Interbank rápidamente expandió su presencia en ellos:

- Instaló cajeros automáticos y tiendas bancarias o mini agencias de Interbank en sus supermercados⁴⁰, triplicando en cuatro años el número de cajeros de 479 cajeros en el 2004 a 1,400 cajeros en el 2008⁴¹.

- Insertó sus tiendas bancarias “Money Market” en los locales de Supermercados Peruanos en 2005 y sus tiendas bancarias “Money Store” en locales independientes, con el objetivo de brindar servicios de banca personal en horarios extendidos⁴².

En pocos años, esta estrategia empezó a rendir frutos:

- A finales de 2009 el número de tarjetas de crédito VEA superaba las 725,000 unidades, logrando que Interbank mantenga el primer puesto en tarjetas de crédito ese año, con 20.3% del mercado⁴³.
- Las colocaciones de tarjetas de crédito también aumentó considerablemente, duplicándose casi en cuatro años la cantidad facturada de 551 millones de soles en el 2005 a 1,421 millones de soles en el 2008⁴⁴.
- La compra de Supermercados Peruanos S.A. coincide con un aumento en la utilidad neta del grupo de 113.3 millones de soles en el año 2005⁴⁵ a 570.4 millones de soles en el año 2012⁴⁶.

Jorge Flores, el desaparecido gerente general del banco, lo explicó de la siguiente manera:

“Cuando hemos llevado el supermercadismo a provincias, hemos cambiado la forma de vida de las personas. En Huancayo con la inauguración de nuestro supermercado... a pesar de los problemas que hemos tenido para conseguir información crediticia, hemos otorgado 20,000 tarjetas y vamos a seguir creciendo. La simbiosis entre supermercado y banco es muy importante en términos de bancarización”⁴⁷. Esta observación de Jorge Flores también refleja la agresiva estrategia de expansión en provincias a través de su marca Plaza Vea.

Con el tiempo, el grupo lanzaría un innovador formato con las tiendas Vivanda. Este éxito del grupo en los retail le impulsó al grupo a incursionar en otras categorías retail complementarias que lo consolidaría.

Casa Andina

Casa Andina fue creado en 2003 y tan solo nueve años después, en 2012, contaba con cuatro hoteles en Lima y veinte hoteles más en diez otros destinos del Perú⁴⁸ que juntos brindaban hospedaje al 12% de la oferta turística del país⁴⁹. Los primeros hoteles Casa Andina se ubicaron en la

ruta turística del sur, anclado por Cusco, y ofrecieron un concepto de hotel *bed & breakfast*, o tres estrellas, que era innovador para el mercado en su momento. Con el boom de turismo tanto externo como interno, Casa Andina ha llegado a invertir hasta US \$10 millones en hoteles en el 2010.

Luego de expandir su marca original de hoteles de nivel medio, Casa Andina Classic, en Lima y destinos en provincias donde no llegan otros hoteles similares⁵⁰, Casa Andina diversificó su marca para dirigirse a dos nuevos segmentos de turistas. Casa Andina Private Collection se dirige al segmento de cinco estrellas, ofreciendo lujosos hoteles en destinos como Isla Suasi en Puno y el Valle del Urubamba en Cuzco. Casa Andina Select, en cambio, se dirige al segmento de turismo corporativo⁵¹.

Casa Andina busca distinguirse y ofrecer una experiencia única a través de política como el que la mayor parte de los empleados de cada hotel deben ser oriundos de zona.

Real Plaza (centros comerciales)

Real Plaza es la empresa del grupo que le permite al grupo iniciar cualquier proyecto de centro comercial de manera independiente con una tienda ancla (por ejemplo, una tienda por departamento, supermercado, tienda de mejoras del hogar o cine) sin depender de otros operadores o retailers. Fue formada en 2005, el mismo año en que Real Plaza inauguró su primer centro comercial en Chiclayo. Dos años después, abrió otro centro comercial Real Plaza en Trujillo y a partir del 2008 ha inaugurado un promedio de dos centros comerciales por año⁵².

En una entrevista de 2010, Rafael Dasso, gerente general de Real Plaza y uno de los primeros ejecutivos de Nexus Group, indicó que habían invertido US \$150 millones en los tres años anteriores y tenían presupuestado invertir otros US \$193 millones en los siguientes dos años.

Para describir el potencial de mercado que ve para Real Plaza en Lima, Dasso describe "Santiago de Chile tiene 20 centros comerciales y 5.5 millones [de habitantes]; Lima no tiene más de 10 malls [centros comerciales] y 9 millones de habitantes. Eso da una visión de todo lo que nos falta [por crecer]"⁵³.

Peruplast

Peruplast fabrica de películas de plástico para carnes, pescados y alimentos congelados de uso común en supermercados y retail⁵⁴, rubros en los cuales el grupo ha incursionado de manera agresiva. Peruplast consolidó su producción en una sola planta en Lurín, la cual cuenta con la última tecnología y es amigable con el medio ambiente, duplicando el nivel de producción standard de 200 metros por segundo a 400 metros por segundo. Además, ha innovado con nuevas formas de envase, como el uso de bolsas plásticas flexibles y con cierre para el almacenamiento de pollos a la brasa⁵⁵.

Oeschle

En 2008, el grupo crea Tiendas Peruanas utilizando una antigua y conocida marca de una exclusiva tienda por departamentos peruana Oeschle. Esta además serviría de tienda ancla para los Real Plaza del grupo. Al año, creo la Financiera Uno para operar la tarjeta Oh! con el objetivo de incrementar la penetración de la banca personal a través de las tiendas Oeschle, de manera similar a la estrategia de Interbank a través de Supermercados Peruanos. A pesar de un despegue menos sólido de lo esperado en tan solo seis años, Oeschle cuenta con 16 locales y planes de aumentar cinco tiendas más antes de fin de año⁵⁶.

Innova Schools

Pese a su reciente auge económico, el Perú solo invierte 2.8% en educación y los resultados se pueden ver en que el país se encontró en penúltimo lugar del mundo en los exámenes PISA 2009. Esto ha llevado a que el 50% de los estudiantes de Lima y 22% de estudiantes de Perú estudian en colegios privados⁵⁷, lo que además muestra que la nueva clase media peruana quiere y puede pagar por la educación de sus hijos si recibe calidad.

Sin embargo, las motivaciones y compromiso de los dueños de esos colegios no necesariamente son claras. En su conferencia ante el CADE en 2013, CRP describe una anécdota de haber entrevistado a la dueña de un colegio particular de un barrio clase media en Lima, presentándose como un padre interesado en matricular a dos hijos. CRP le preguntó porque había abierto un colegio. ¿Su respuesta? Porque un colegio era mucho más rentable como negocio que un chifa (restaurante de comida china)⁵⁸.

Es en base a esta realidad y la necesidad del país que, CRP crea Innova Schools (Colegios Peruanos SAC) para incursionar en el mercado educativo con tres colegios y 800 estudiantes en 2012. A marzo del 2014, cuenta con 24 colegios con 13,500 estudiantes⁵⁹ y proyecta tener entre 70 y 100 colegios en los próximos diez años en todo el país⁶⁰. Los colegios se enfocan a los sectores socioeconómicos C y D con una propuesta educativa innovador, moderna y de calidad a bajo costo. Para ello, es importante mencionar que se han asesorado con la firma IDEO, de California para innovar y poder ofrecer una educación de calidad (100 puntos) a \$ 100 al mes de manera masiva.

Empresas de comida

El grupo empezó su incursión en el rubro de comidas con la compra de la cadena de comida rápida Bembo's en 2011 por casi US \$40 millones e inmediatamente reportó ganancias con un Ebitda cercano al 40% de su facturación⁶². Incluso antes de comprarlo, Bembo's tenía el sello de una empresa del Grupo Interbank como innovador y preocupado con acercarse a su cliente. Su concurso "Crea Tu Bembos", que empezó en 2009, capta la pasión peruana por su gastronomía e invita a clientes a proponer nuevos estilos de hamburguesa a través de una plataforma virtual en la que hasta pueden ser jueces en elegir un ganador. Por su innovación, el concurso ganó de un premio nacional "Creatividad Empresarial" en el año 2011⁶³.

En los siguientes 21 meses (de marzo 2011 a diciembre 2012), una serie de compras le ha permitido al grupo consolidarse en el rubro y competir con el grupo operador de franquicias más grande del país, Delosi, con más de 30 años en el mercado. En esos meses, el Grupo Interbank compró cuatro cadenas de *fast food* (Pizza Papa John's, Bembo's, Dunkin' Donuts y China Wok); abrió una nueva franquicia (Popeye's) y creó una nueva cadena de restaurante, Don Belisario's (ver Tabla 1). El siguiente año, Don Belisario ganó un premio de Creatividad Empresarial por adaptar el concepto de restaurante *fast casual* de Estados Unidos al mercado peruano en base a una comida favorita del país, el pollo a la brasa.

Esta expansión también le permite al grupo, por un lado, aprovechar mayores eficiencias y sinergias, como por ejemplo, un mismo proveedor de pollo, mantenimiento de los *fast food courts* y

operador logístico⁶¹; y por otro, reforzar su posicionamiento en sus centros comerciales y ofrecer ofertas cruzadas entre Cineplanet y la cadena de hamburguesas Bembo's.

Tabla 1 Empresas de comida del Grupo Interbank que compiten con el grupo Delosi

<i>Rubro</i>	Grupo Interbank	Delosi
<i>Pizza</i>	Pizza Papa John's	Pizza Hut
<i>Hamburguesas</i>	Bembo's	Burger King
<i>Pollo frito</i>	Popeye's	KFC
<i>Restaurante</i>	Don Belisario	Chili's
<i>Café</i>	Dunkin' Donuts	Starbucks

Elaboración propia

Inmobiliaria Milenia

En 2010, el grupo adquirió el 97.9% de las acciones de Inmobiliaria Milenia por US \$111.9 millones. A partir de esta compra, el grupo es dueño de 27.17% de las acciones de Cencosud, la competencia directa de Supermercados Peruanos. Además, controla los inmuebles de cuatro tiendas estratégicas de Cencosud entre los 16 inmuebles ubicados en Lima y nuevos mercados en provincias adquiridos a través de la compra de las acciones de Milenia.

El alquiler de los cuatro inmuebles donde están ubicadas tiendas de Cencosud empezaron a vencerse entre el 31 de agosto del 2012 y el último vencerá el 31 de julio de 2016. Uno de estos inmuebles, ubicado en la concurrida zona financiera de Lima, tiene un área total de 19,425 m² y su terreno fue valorado por algunos analistas entre US \$48.6 y 58.3 millones al momento de su compra⁶⁴ por ser de los pocos inmuebles de ese tamaño en la zona. A inicios del 2014, otro analista valoró el mismo inmueble en US \$114, que es más del doble del valor del terreno al momento de la compra y más que el valor de la compra original de las acciones de Milenia⁶⁵.

Inkafarma

La cadena de farmacias Inkafarma ya operaba en todas las tiendas Plaza Veja del grupo desde el 2008, lo cual permitió a Inkafarma crecer y a Plaza Veja complementar su negocio⁶⁶. Su compra de más de 300 boticas en todo el país por el Grupo Interbank en enero 2011 hizo más fácil incluirlos en los centros comerciales Real Plaza del grupo y terminar de cerrar la oferta retail del grupo sin

necesidad de contar con otros retailers. Asimismo, instalar cajeros automáticos en esos puntos de ventas y colocar agentes bancarios en los mismos expandió su negocio bancario. De otro lado, un cuidadosa estrategia de selección de productos de marca y sobre todo genéricos y eficiencias por economías de escala y logísticas han llevado a este negocio del grupo a tener excelentes perspectivas sobre todo por el incremento de los gastos en salud de la población peruana.

Promart

Luego de no poder comprar la tienda de mantenimiento del hogar Maestro, el Grupo Interbank hizo lo que rara vez hace crear desde cero en septiembre 2011 a la empresa Promart, un centro ferretero y de mejoramiento del hogar. Este rubro en Perú es muy dinámico: las ventas de Promart y sus principales competidores en 2013 crecieron 18% versus el año anterior y se estimó una venta total de S/. 3,460 millones⁶⁷. La apuesta de Promart, a diferencia de su competencia, es llegar a sectores socioeconómicos B y C en ciudades de provincia a partir de ser tienda ancla de los Real Plaza del grupo. Si bien montar cada tienda cuesta US \$10 millones, según su gerente general Francisco de la Roza, al primer trimestre del 2014, Promart contaba con doce tiendas al cierre del primer trimestre del 2014 y proyecciones de abrir cuatro tiendas más dicho año⁶⁸.

Educación superior

En julio 2012, el Grupo Interbank adquirió el instituto IDAT, la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y la Universidad Tecnológica de Chiclayo (UTCh) a través de la compra del grupo IDAT. En enero 2014, adquirió el instituto IPAE a partir de la compra de Servicio Educativo Empresarial SAC. Estos institutos y universidades apuntan a los mismos sectores socioeconómicos C y D que Innova Schools, por lo que el grupo podría contar con un cliente de sus servicios educativos por casi veinte años, desde que inicia como estudiante de colegios Innova Schools hasta que logra su título universitario. Los dos institutos, dos universidades e Innova Schools (Colegios Peruanos SAC) forman parte del holding educativo NG Education Holding.

El papel clave de la gente: colaborador y cliente

“...todo empieza con su gente...Recluten, contraten, entrenen y motiven bien; confíen en su gente. Si no lo hacen, tienen a la gente equivocada.”⁶⁹

Su fórmula de crecimiento consiste en combinar la regularidad ortodoxa del padre en las finanzas pero con una cultura más de comercio, basada en lo que él llama su círculo virtuoso: gente, servicio y éxito. “La mejor gente da el mejor servicio, garantizando el éxito. Si eres exitoso, todos van a trabajar contigo”, le han escuchado decir a CRP. Esto se puede ver reflejado en la búsqueda del grupo por los mejores gerentes, ya sea atrayendo peruanos que trabajaban en Wall Street, “jalando” gerentes destacados de sus competidores o alentando la migración de ejecutivos de otros sectores a sus empresas, el grupo ha logrado incorporar dentro de sus diferentes empresas talento ejecutivo de sobra.

CRP no solo busca el talento, sino el mismo y sus ejecutivos buscan como mejorar para sus clientes. Por ejemplo, en el año 1996, al no haberse dedicado antes a la banca minorista, Rodríguez-Pastor y cinco reportes directos suyos visitaron a bancos estadounidenses para aprender todo lo que podían con su guía Thomas Brown, entonces de Donaldson, Lufkin & Jenrette, Inc., quien recuerda que “lo que [CRP] realmente quería saber era: ¿Cómo generas compromiso de los empleados que atienden al público? ¿Cómo los motivas?”. De la misma manera, antes de reflotar Oeschle viajó frecuentemente a Chile para entrevistar a todos los actores del “retail” en reuniones formales e informales para analizar su modelo de crecimiento y así replicarlo en Perú. Sus ejecutivos que desarrollaron la empresa Cineplanet viajaron constantemente a México para entender el sector en un mercado donde está bastante más desarrollado. Alejandro Ponce, actual managing director de Nexus Group, también explica que "Hemos viajado mucho buscando a los mejores. Solo mirando a los mejores, comparándote con los mejores, aspirando a ser los mejores, vamos a llegar a ser los mejores"⁷⁰.

Esto se puede ver en que, diferencia de otros grupos en Perú, el Grupo Interbank no se basa en los integrantes de una familia sino en reclutar personal de primer nivel profesional, muchos formados en prestigiosas universidades extranjeras, a un grupo consolidado y profesional. Por ejemplo, Norberto Rossi, gerente general de Supermercados Peruanos del 2005 al 2012, inicialmente dudó de salir de su empresa estructurada y multinacional en Brasil para ser el Gerente General del negocio en lo que creía que era "una empresa familiar en un país que no era el mío". "Por suerte," explica Rossi "CRP entendió la situación y me reunió con varios ejecutivos del Grupo Interbank para que conociera cómo funciona, cuál es su cultura, su orientación, y me di cuenta que funciona como si fuera una multinacional. Está totalmente profesionalizado, con gente muy bien graduada. Ello facilitó bastante mi decisión" describe Rossi⁷¹.

El grupo tiene presente la necesidad de buen personal en todo nivel, sobre todo cuando el grupo se expande hacia mercados con poca penetración, como supermercados. Rossi explica, "...no hay recursos humanos expertos en supermercadismo. Hacer 10 tiendas [de supermercado] nuevas implica emplear 3,000 personas que hay que capacitar", por tanto, el grupo ha creado un área in-house que entrena a más de 3,000 personas cada año⁷².

Otro compromiso fundamental con el desarrollo de las personas en el grupo es la creación de la Universidad Corporativa UCIK con la finalidad de entrenar, formar y educar a sus empleados en temas de negocio, así como en liderazgo y en la cultura del Grupo.

Muestra de la estrecha relación con sus colaboradores son los buenos lugares de las empresas del grupo en los rankings de los mejores lugares para trabajar. Según el ranking del Great Place to Work (GPW), tres de las empresas del Grupo Intercorp (Interbank, Casa Andina, Cineplanet) se encuentran dentro de las primeras veinte empresas de más de 500 colaboradores para trabajar en América Latina⁷³. El mismo ranking ubicó dentro de las mejores empresas para trabajar en el Perú a seis empresas del Grupo: Interligo, Interseguro, Real Plaza, Cineplanet, Interbank y Casa Andina⁷⁴.

Ana María Gubbins, Gerente General del GPTW Institute Perú, señala que el buen ambiente laboral “*viene de arriba, de la presidencia del grupo, de sus directores y gerentes*” [énfasis en cursiva añadido], lo cual genera que el nivel de credibilidad de la empresa esté por encima del 85% de sus trabajadores⁷⁵. Considerar al trabajador como fuente de mejora continua permite, en palabras de Gubbins, “crear potentes marcas empleador en empresas como [...] Interbank...”⁷⁶.

De esta forma se busca comprometer a los trabajadores del Grupo Interbank haciéndolos sentir cómodos, parte de una familia. Así por ejemplo, se realizan fiestas de disfraces para todos los empleados del grupo, evento en el cual se celebran actuaciones musicales que ponen en relevancia los valores de la corporación como la innovación o el trabajo en equipo⁷⁷.

La consideración de sus empleados se ve complementada con un exhaustivo mecanismo de reclutamiento. De esta manera, se utiliza Nexus Group, fondo de inversión del grupo, como un centro de preparación de jóvenes ejecutivos peruanos formados en el grupo de escuelas de negocios norteamericanas conocidas como la “Ivy League”: Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Pennsylvania, Princeton y Yale⁷⁸. En una entrevista del 2009 para Lucien Chauvin de la revista *Time*, CRP señalaba que en búsqueda de la competitividad, Interbank había considerado como *benchmarks* a Southwest Airlines o la cadena de hoteles Ritz-Carlton, para así aprender y comenzar a reclutar⁷⁹.

Visión innovadora

En una reciente encuesta de gerentes generales realizada por la revista *Semana Económica*, el grupo Interbank destaca como la empresa considerada como más innovadora (ver anexo 3). Ya sea como banco o como grupo empresarial. En Interbank abundan ejemplos de innovación en productos o servicios. En el banco destacan su arriesgado eslogan, atreviéndose a decir que el tiempo vale más que el dinero; el diseño de sus “tiendas” financieras, llenas de coloridos globos; o el agresivo despliegue de su red de cajeros Global Net. Como grupo el lanzamiento de Vivanda, la apertura del primer Oeschle en Huancayo o las iniciativas de fidelización de Cineplanet se cuentan entre los ejemplos notorios. Otro es la presencia consistente de empresas como Vivanda, Casa Andina y

Oeschle en Facebook, liderando la tendencia a realizar publicidad y promociones a través de este canal, pero más la interacción y el *engagement*.

El futuro del Grupo Interbank

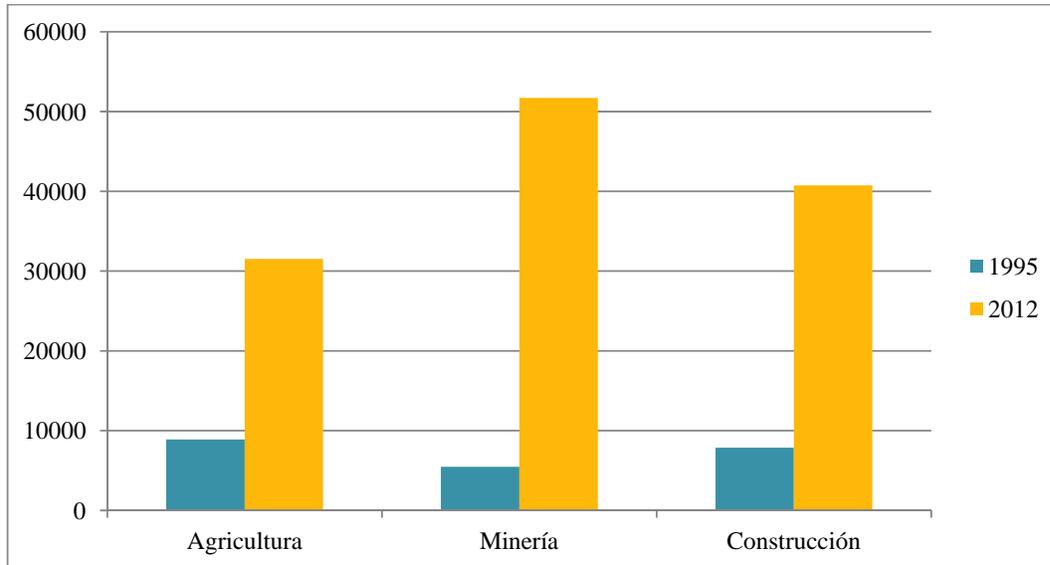
Más bien, “hoy el grupo percibe que sus limitantes para el crecimiento en los próximos años son la gente y el tiempo para evaluar diferentes proyectos”, dice una fuente consultada. Es más, al grupo si le preocupan los cuellos de botella que vaya a tener la economía peruana de cara al desafío de seguir creciendo y un avance de las reformas estructurales.

Entre tanto, también hay quienes vislumbran que el grupo aún tiene desafíos. “Luego de su incursión en el sector de ventas minoristas, el grupo hasta ahora solo ha pasado por el tramo expansivo del ciclo económico. Hay que observar qué pasará en una contracción, una prueba por la que sí ha pasado el Banco de Crédito del Perú”, dice un analista⁸⁰. Lo cierto es que en un año de desaceleración y crisis global como el 2009, las empresas del grupo continuaron con sus planes de inversión, lo cual las ha dejado expeditas para retomar el crecimiento de la economía y ganar espacio frente a competidores indecisos en la coyuntura.

¿Y la internacionalización de sus empresas? “Aún no es prioritaria”, señalan, “en tanto hay muchas oportunidades en el mercado peruano”. Finalmente, ¿le preocupa a CRP tener un sucesor? Parece que todavía no. Para escalar posiciones, según el propio CRP, no hay que tener el apellido Rodríguez-Pastor. Por eso el nombre de la familia no está asociado al banco, en el grupo Interbank es meritocracia pura⁸¹.

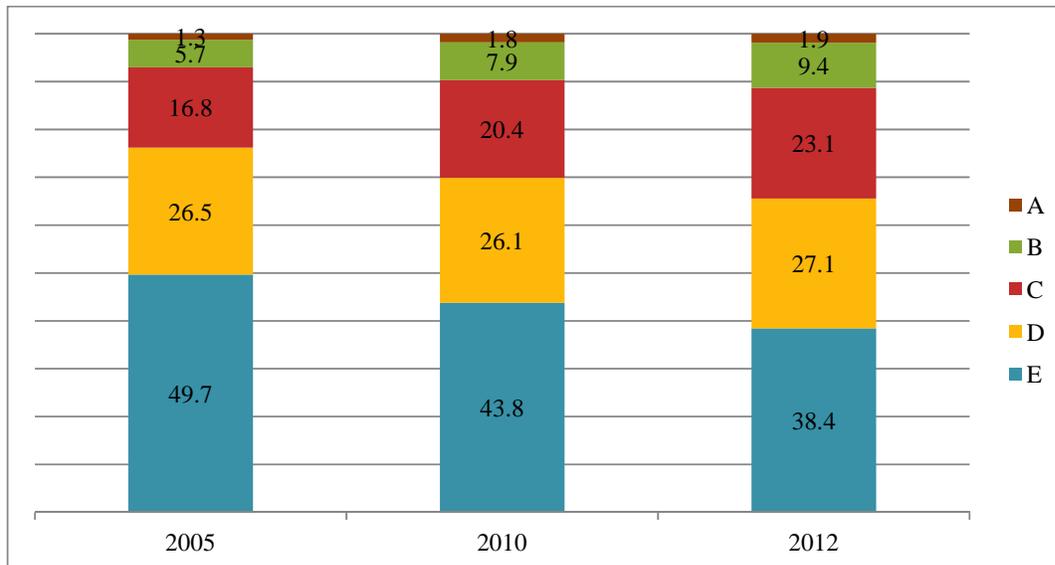
Anexo 1: Un contexto económico favorable

Gráfico 1 PBI de las principales actividades económicas en Perú, 1995 y 2012 (en millones de nuevos soles a precios corrientes)



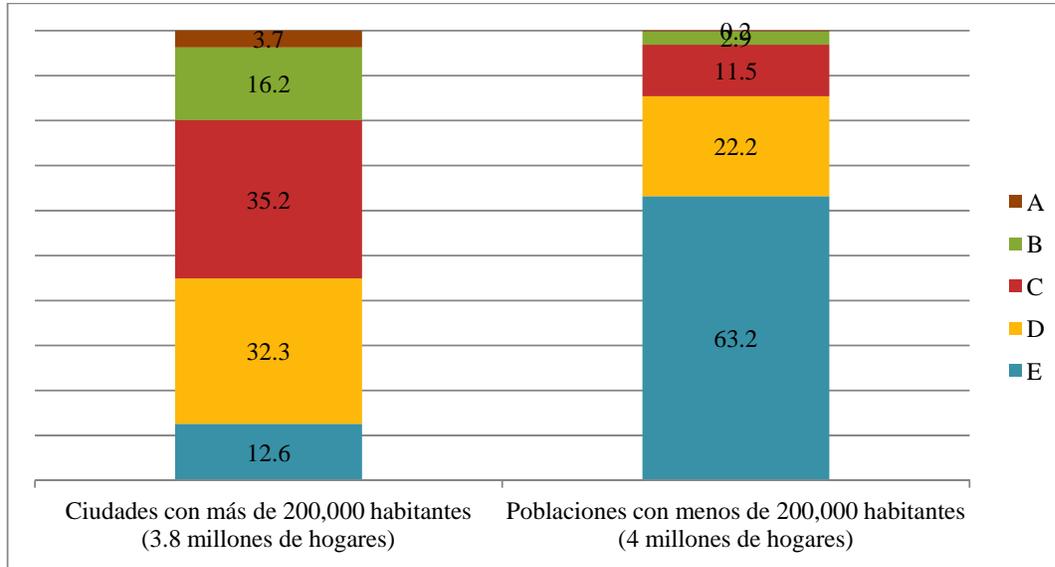
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). “Producto Bruto Interno, por años y clase de actividad económica (a precios corrientes)”. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Gráfico 2 Niveles socioeconómicos en Lima: 2005, 2010 y 2013



Fuente: IPSOS Apoyo, “El Arduo Camino Hacia el Progreso: una mirada etnográfica de los NSE de Lima” http://www.ipsos.pe/sites/default/files/imagenes%5Canuncios-interes/NSE_2013.pdf

Gráfico 3 Niveles socioeconómicos en Perú por tamaño de población (2013)



Fuente: IPSOS Apoyo, "El Arduo Camino Hacia el Progreso: una mirada etnográfica de los NSE de Lima"
http://www.ipsos.pe/sites/default/files/imagenes%5Canuncios-interes/NSE_2013.pdf

Anexo 2: Acontecimientos clave en la historia del Grupo Interbank

Año	Acontecimiento
1897	Se crea el Banco Internacional del Perú (Interbank) el 01 de mayo.
1897	Banco Internacional del Perú inicia sus operaciones el 17 de mayo.
1935	Nace Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, padre de Carlos Rodríguez-Pastor Persivale.
1944	La International Petroleum Company (IPC) adquiere el control de Interbank.
1959	Nace Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, hijo de Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza y Haydée Persivale.
1961	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza empieza su carrera en el Banco Central de Reserva del Perú como apoderado general.
1967	La IPC suscribe una asociación en participación con el Chemical Bank New York Trust & Co. Para operar Interbank.
1968	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza es nombrado gerente general del BCR y es acusado de vender dólares ilícitamente a la IPC.
1969	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza abandona el país e inicia su carrera en el Wells Fargo Bank de California (EE.UU.)
1970	El gobierno militar de las fuerzas armadas estatiza Interbank.
1982	Carlos Rodríguez-Pastor Persivale comienza a trabajar como cajero en el Wells Fargo Bank en California.
1983	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza renuncia al Wells Fargo Bank, donde era vicepresidente, y asume el Ministerio de Economía y Finanzas.
1983	Carlos Rodríguez-Pastor Persivale viene como a trabajar en el Banco de Crédito del Perú bachiller de la Universidad de California, Berkeley.
1984	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza renuncia al MEF y regresa a San Francisco (EE.UU.). Crea la consultora CR-P Associates, Inc.
1987	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza crea con el nicaragüense Ernesto Fernández Holmann el Pacific Industrial Bank, en Islas Caimán.
1988	Carlos Rodríguez-Pastor Persivale se gradúa en la Amos Tuck School of Business Administration del Dartmouth College (EE.UU.).
1990	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, Alfonso Brazzini y otros socios adquieren por US\$ 1 millón la sucursal en Lima del Bank of América de Nueva York, más tarde Banco Interandino.
1991	Carlos Rodríguez-Pastor Persivale se enrola en el Citigroup, en Nueva York, donde llega a ser codirector de sales & trading para los mercados emergentes.
1993	Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, el chileno José Manuel Balbontín y Harí Haraharan crean la Oficina de Inversiones en el Nuevo Mundo del Banco Santander, en Nueva York.
1993	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza y su socio Alfonso Brazzini crean AFP Horizonte, vendida en 1997 al BBVA.
1993	También forman parte del consorcio que se adjudica la buena pro de Aero Perú a través

Anexo 2: Acontecimientos clave en la historia del Grupo Interbank

Año	Acontecimiento
	de Serminco.
1994	Se privatiza Interbanc: Corporación Interbanc, Corpbanca y Darby Overseas Investments adquieren el 91% de las acciones y nace "Interbank".
1994	Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza vende su participación en el Banco Interandino.
1994	Carlos Rodríguez-Pastor Persivale renuncia al Banco Santander.
1994	Se compra el banco <i>off-shore</i> Interbank Overseas Ltd.
1995	-Se crea el banco off shore Inteligo Bank.
1995	El 01 de abril, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale es nombrado director ejecutivo de Corporación Interbanc.
1995	El 07 de agosto fallece Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza en EE.UU.
1995	Se crea Compass Group, creada por Manuel José Balbontín y CRP.
1995	Se adquiere Interinvest.
1996	Se crea Royalty Pharma, holding de patentes farmacéuticas, donde CRPP adquiere una participación.
1996	Se crea la empresa de administración de fondos mutuos y de fondos de inversión Interfondos SAF
1998	Se reorganiza el Grupo Interbanc en IFH Perú Ltd., de Bahamas.
1998	Se forma Nexus Group, fondo de inversión del Grupo.
1998	El 01 de abril se crea la empresa inmobiliaria Urbi Propiedades.
1998	En junio Interbanc y Bankers Trust crean la aseguradora Interseguro.
1999	Nexus Group adquiere Cineplex y se crea la sociedad titulizadora Intertítulos.
2000	Carlos Rodríguez-Pastor Persivale adquiere la participación de Bankers Trust en Interseguro y se hace del 100% de las acciones de la aseguradora.
2001	En abril, Interbank adquiere un bloque de activos y pasivos del Banco Latino y bonos del gobierno.
2002	Interbank adquiere la cartera de tarjetas de crédito de Aval Card.
2003	En febrero, Nexus Group crea la cadena hotelera Casa Andina y abre su primer hotel.
2003	El 11 de diciembre Interbank adquiere la participación de Ahold en Supermercados Santa Isabel Perú, más tarde Supermercados Peruanos S.A. Su socio fue Compass Group.
2005	Se crear Real Plaza y se abrió el primer centro comercial en Chiclayo.
2005	Erasmus Wong se aleja del directorio de Interbank.
2005	Una semana antes se acuerda que las tiendas de Interbank dejen sus espacios en las cadenas Wong y Metro para pasar a las de Supermercados Peruanos.
2007	El 01 de marzo Nexus anunció la compra del 50% de Peruplast. El otro 50% es del grupo

Anexo 2: Acontecimientos clave en la historia del Grupo Interbank

Año	Acontecimiento
	Luksic.
2007	El Grupo Interbank abre una oficina en Shanghái.
2007	Se completó la oferta pública inicial de acciones de IFS, levantando capital por US\$ 310 millones.
2008	Se crea la Universidad Interbank para la formación continua de sus empleados.
2008	Se intercambian las acciones de Interbank por las de IFS.
2008	Se establece una “trading company” en Hong Kong y Shanghái.
2009	En mayo se crea Financiera Uno.
2009	En mayo reabre Oeschle.
2009	En noviembre se crea Inteligo SAB, empresa que brinda asesoría para invertir en la Bolsa de Valores.
2009	El banco renueva su identidad visual con el lema “El tiempo vale más que el dinero”.
2009	Interbank auspicia la visita de Phillip Kotter y Michael Porter al Perú.
2010	El NG Education Holding del grupo Intercorp adquiere Colegios Peruanos SAC, empresa que desarrolla la iniciativa Innova Schools.
2010	En diciembre el Grupo Interbank adquirió el 97,9% de las acciones de la inmobiliaria Milenia.
2011	En enero el Grupo Interbank adquirió en enero Inkafarma y sus 400 locales por cerca US\$ 350 millones.
2011	En enero se crea el InRetail Perú Corp, el holding que se encarga de todos los negocios retail del grupo y que alberga a Supermercados Peruanos S.A., Inkafarma y al Inretail Real Estate Corp (Real Plaza).
2011	En marzo el Grupo Interbank adquirió en marzo Bombos y sus 38 locales en todo el Perú por un precio entre 30 y 40 millones de dólares.
2011	En septiembre se crea Promart ante la frustrada compra de Maestro Home Center.
2012	La matriz del grupo cambia su nombre de IFH Perú Ltd. a Intercorp Perú Ltd.
2012	La matriz de los negocios financieros del Grupo cambia su nombre de Intergroup Financial Services Corp a Intercorp Finacial Services Inc.
2012	En abril el grupo Interbank crea Don Belisario, ante la imposibilidad de adquirir las cadenas de pollo a la brasa Norky’s y Pardo’s Chicken.
2012	En mayo NG Restaurants S.A. adquiere China Wok.
2012	En julio NG Education Holding adquiere más de la mitad de las acciones de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y la Universidad Tecnológica de Chiclayo (UTCH).
2012	En julio, Interseguro, una de las subsidiarias de IFS, intercambió acciones de las subsidiarias que tenía (Centro Comercial Estación Central S.A. y Real Plaza S.A.) por acciones de Inretail Perú Corp.

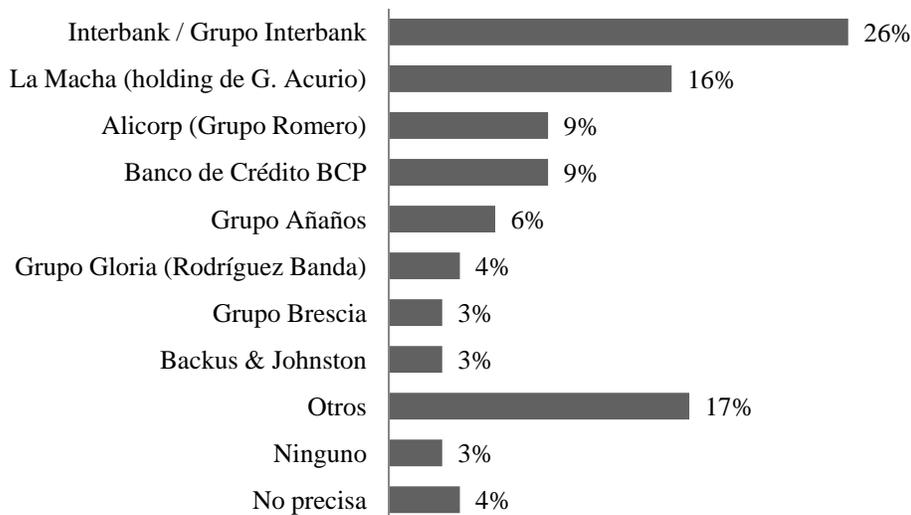
Anexo 2: Acontecimientos clave en la historia del Grupo Interbank

Año	Acontecimiento
2012	En noviembre, la SBS autorizó la constitución de la AFP Interactiva S.A. y el grupo IFS hizo una contribución capital de S/. 2,600,000 ¹ .
2012	En diciembre NG Restaurants adquirió Dunkin Donuts.
2012	En diciembre NG Restaurants adquirió Papa John's.
2012	NG Restaurants adquirió la franquicia Popeye's.
2014	En enero el Grupo Interbank adquiere el 80% de Servicio Educativo Empresarial S.A.C. (IPAE).

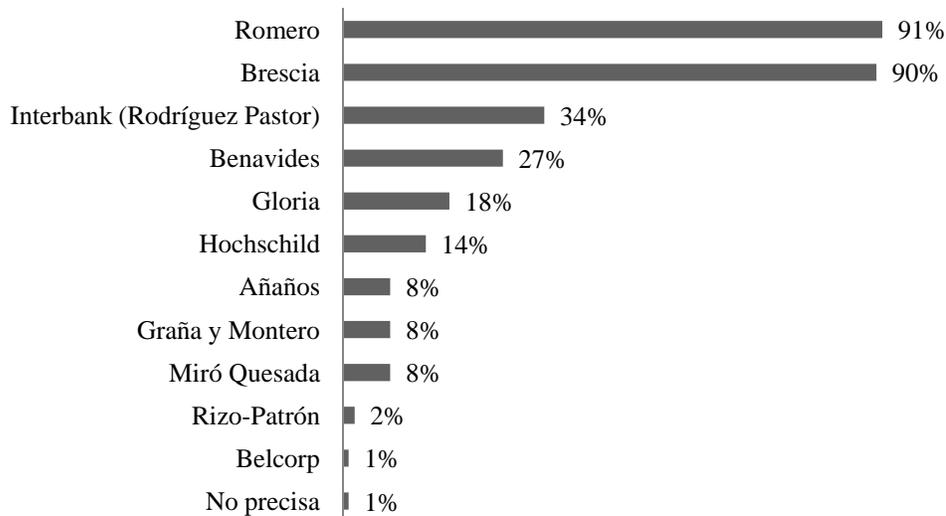
¹ Formado para participar en la licitación para nuevos afiliados al sistema privado de pensiones, no ganó y al 30/04/14 no ha iniciado operaciones. Ver <http://elcomercio.pe/economia/peru/afp-habitat-gano-subasta-nuevos-afiliados-al-sistema-privado-pensiones-noticia-1512253>

Anexo 3: Encuestas de Gerentes Generales realizado por IPSOS Apoyo, 2010¹

¿Cuál considera usted que es la empresa nacional más innovadora, entendida como la empresa que por sus aportes a la modernización de la gestión empresarial y lanzamiento de nuevos productos o servicios merece este calificativo?



¿Cuáles considera usted que son los tres grupos empresariales nacionales más importantes?



¹ Encuesta realizada por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado por encargo de Apoyo Publicaciones, entre el 16 y el 28 de abril de 2010 entre los directivos y gerentes de las 2,000 principales empresas del país según el Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME). Total de respuestas completas: 200.

INTERBANK	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos financieros (S/. millones)	591.2	764.2	1,000.60	1,393.30	1,800.00	1,975.00	2,095.6	2,282.8	2,374.5
Utilidad neta (S/. millones)	113.3	160.9	227.8	270.4	429.4	498	540.9	570.4	647.1
Colocaciones brutas (S/. millones)	4,153.80	4,419.30	6,252.30	9,387.30	10,196.80	12,366	14,428.2	15,834.5	19,778.4
Activos totales (S/. millones)	6,274.50	7,377.20	10,005.70	14,565.40	16,158.80	18,319.00	18,929.5	22,388.3	28,159.6
Depósitos (S/. millones)	4,562.90	5,763.50	7,281.20	9,629.80	11,472.550	12,057.00	13,112.5	14,600.5	20,265.6
Patrimonio (S/. millones)	562.1	668.6	824	936.7	1,421.60	1,667.025	1,955.558	2,374.392	
Empleados	2,475	2,821	3,933	5,250	6,437	6,321	6,307	6,673	
Ratios operativos									
Retorno sobre patrimonio promedio (ROE)	22.00%	27.30%	31.90%	31.30%	37.30%	33.80%	31.7%	27.1%	26.6%
Cartera atrasada	2.90%	1.90%	0.90%	1.20%	1.50%	1.50%	1.50%	1.90%	1.80%
Ratio de eficiencia	59.30%	55.30%	57.30%	57.70%	48.20%	47.90%	48.00%	48.00%	52.1%
Números de clientes activos (en miles)	n.d.	980	1,130	1,411	1,540	2,116	2,238	2,274	2,425
Red de tiendas	108	111	187	207	227	232	239	261	268
Número de cajeros automáticos	555	818	1,233	1,793	1,900	1,987	2,122	2,373	2,421
Número de Interbank Agentes	n.d.	600	616	1,025	1,500	1,806	2,286	2,962	3,250
Préstamos de consumo (S/. millones)	-	8	1,285.5	1,818.7	2,115.6	2,296	2,564.6	2,823.1	3,120.3
Cuentas de tarjetas de crédito (S/. millones)	399	521	663	944	1,148	1,740	2,165.8	2,112.1	2,542.7
Cartera de créditos hipotecarios (S/. millones)	477	543	821	1,162	1,331	1,792	2,312.2	2,955.0	3,686.7

Anexo 4 Datos financieros

Intercorp Financial Services (IFS)

IFS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos financieros (S/. millones)	699.4	895.9	1,190.6	1,550.6	2,004.7	2,157.2	2,267.4	2,395.6	2,608.0
Utilidad neta (S/. millones)	142.5	200.8	284.6	251.3	510.1	502.3	702.3	709.8	730.2
Activos totales (S/. millones)		9,097.3	11,957.6	16,639.3	18,292.2	21,881.0	22,719.1	26,600.8	33,219.1
Depósitos (S/. millones)		5,760.7	7,261.4	9,596.7	11,400.4	11,878.6	13,042.5	14,429.2	19,965.2
Patrimonio (S/. millones)		813.8	1,344.9	1,413.4	1,807.7	2,109.3	2,380.4	2,907.2	3,026.1
Ratios operativos									
Retorno sobre patrimonio promedio (ROE)	na	28.2%	26.0%	18.4%	32.1%	26.2%	33.9%	28.2%	25.0%

Anexo 4 Datos financieros

InRetail

InRetail	2011	2012	2013
Ingresos totales (S/. millones)	4,242	4,784	5,324
Ingresos por supermercados	2,820	3,059	3,329
Ingresos por Farmacias	1,333	1,601	1,824
Ingresos por Centros Comerciales	114	216	155
Ingresos por Transacciones intercompañía	-26	-45	-31
Utilidad neta (S/. millones)	124	218	56
Activos totales (S/. millones)	4,596	6,050	6,449
Patrimonio neto atribuible a accionistas (S/. millones)	1,730	2,901	2,952

Fuentes

IFS

INTERCORP FINANCIAL SERVICES. Documento de Información Anual 2013. Lima, Perú, 13 de marzo de 2014. Disponible en:
<http://www.bvl.com.pe/hhii/OE2305/20140314112101/IFS324532DIA322013324017477841.PDF>

INTERCORP FINANCIAL SERVICES. Documento de Información Anual 2013. Lima, Perú, 13 de marzo de 2013.
<http://www.bvl.com.pe/hhii/OE2305/20130313125101/IFS324532DIA32EJERCICIO3220123240PDF41324014527841.PDF>

INTERCORP FINANCIAL SERVICES. Documento de Información Anual 2013. Lima, Perú, 13 de marzo de 2013.
<http://www.bvl.com.pe/hhii/OE2305/20120316132301/IFS.32DIA322011.PDF>

Anexo 4 Datos financieros

INTERCORP FINANCIAL SERVICES INC (2014). "Reports Fourth Quarter 2013 Earnings". Lima, Perú, 30 de enero de 2014. Disponible en: http://www.ifs.com.pe/downloads/earnings_report_4Q13.pdf

INTERCORP FINANCIAL SERVICES INC (2012). "Reports Fourth Quarter 2011 Earnings". Lima, Perú, 31 de enero de 2012. Disponible en: http://www.ifs.com.pe/downloads/earnings_report_4Q11.pdf

INTERCORP FINANCIAL SERVICES INC (2010). "Reports Fourth Quarter 2009 Earnings". Lima, Perú, 02 de febrero de 2010. Disponible en: http://www.ifs.com.pe/downloads/earnings_report_4Q09.pdf

INTERCORP FINANCIAL SERVICES INC (2008). "Reports Fourth Quarter 2007 Earnings". Lima, Perú, 05 de febrero de 2008. Disponible en: http://www.ifs.com.pe/downloads/earnings_report_4Q07.pdf

Interbank

INTERBANK (2013). "Memoria Anual 2012". Lima, 26 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria2012.pdf>

INTERBANK (2009). "Memoria Anual 2008". Lima, Perú. Disponible en <http://www.bvl.com.pe/eff/B80020/20090327151802/MEB800202008AIA01.PDF>

InRetail

INRETAIL PERÚ CORP (2013). "Documento de Información Anual 2013". Lima, 26 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.bvl.com.pe/hhii/OE5087/20140327165901/INRETAIL32PERU32DIA322013324017551441.PDF>

INRETAIL PERÚ CORP (2013). "Documento de Información Anual 2012". Lima, 26 de marzo de 2013. Disponible en: [http://www.inretail.pe/repositorioaps/1/1/jer/annual-report/INRETAIL%20PERU%20DIA%20EJERCICIO%202012%20\(145984\).PDF](http://www.inretail.pe/repositorioaps/1/1/jer/annual-report/INRETAIL%20PERU%20DIA%20EJERCICIO%202012%20(145984).PDF)

NOTAS

¹ RODRÍGUEZ-PASTOR, Carlos (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLEpyxkE>

² INTERCORP PERÚ LTD (2014). “Documento de información anual 2013”. Lima, 25 de marzo de 2014. Disponible en: [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/INTERCORP%20PERU%20DIA%202013%20\(175345\).PDF](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/INTERCORP%20PERU%20DIA%202013%20(175345).PDF)

³ INTERCORP PERÚ LTD (2014). “Documento de información anual 2013”. Lima, 25 de marzo de 2014. Disponible en: [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/INTERCORP%20PERU%20DIA%202013%20\(175345\).PDF](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/INTERCORP%20PERU%20DIA%202013%20(175345).PDF)

⁴ GESTIÓN (2013). “Para Rodríguez-Pastor el gran capital son los menores de 30 años”. Publicado en el Diario Gestión. 28 de noviembre de 2013. Disponible en: <http://gestion.pe/impres/Rodríguez--pastor-gran-capital-son-menores-30-anos-2082213>

⁵ FORBES (2013). “Carlos Rodríguez-Pastor”. Disponible en: <http://www.forbes.com/profile/carlos-Rodríguez-pastor/>

⁶ TUCK SCHOOL OF BUSINESS (2013). “Board of Overseers”. Disponible en: <https://www.tuck.dartmouth.edu/about/tuck-leadership/board-of-overseers>

⁷ GAMARRA, Luis Felipe (2013). "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". Publicado en diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>

⁸ NAVARRO ROJAS, Christian. “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010 (http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349)

⁹ ROBINSON, Edward (2011). “Publicity Shy Tycoon Forging Modern Peru Amid Expanding Economy”. Publicado en BloombergMarkets Magazine, 3 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/print/2011-08-03/publicity-shy-tycoon-forging-modern-peru-amid-expanding-economy>

¹⁰ RODRÍGUEZ-PASTOR, Carlos (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLEpyxkE>

¹¹ FREI, Francis & MORRIS, Anne (2012). Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business”. Cambridge: Harvard Business School Press. Pp. 223-224.

¹² RODRÍGUEZ-PASTOR, Carlos (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLEpyxkE>

¹³ GAMARRA, Luis Felipe (2013). "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". Publicado en diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>

¹⁴ GAMARRA, Luis Felipe (2013). "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". Publicado en diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>

NOTAS

¹⁵GAMARRA, Luis Felipe (2013). "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". Publicado en diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>

¹⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). "Producto Bruto Interno e Ingreso Nacional, por años (a precios corrientes)" (cuadro). Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

¹⁷ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). "Producto Bruto Interno, por años y clase de actividad económica (a precios corrientes)". Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

¹⁸ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (2013). "Memoria 2012". Lima, 12 de diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf>

¹⁹ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2014). "Staff Report for the 2013 Article IV Consultation: Peru". Washington D.C., 24 de enero de 2014. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr1421.pdf>

²⁰ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (1996). "Memoria 1995". Lima, 1996. Página 21. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/1995/Memoria-BCRP-1995-1.pdf>

²¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). "Inversión en Minería, según destino". Ver en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

²² BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (1996). "Memoria 1995". Lima, 1996. Página 21. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/1995/Memoria-BCRP-1995-1.pdf>

²³ ROBINSON, Edward (2011). "Publicity Shy Tycoon Forging Modern Peru Amid Expanding Economy". Publicado en BloombergMarkets Magazine, 3 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/print/2011-08-03/publicity-shy-tycoon-forging-modern-peru-amid-expanding-economy>

²⁴ ARELLANO CUEVA, Rolando (2010). *Al Medio Hay Sitio: el crecimiento social según los estilos de vida*. Lima: Planeta.

²⁵ RODRÍGUEZ-PASTOR, Carlos (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLEpyxkE>

²⁶ SALAZAR, Rodrigo (2013). "Lo que cocina Intercorp". Publicado en Semana Económica, 3 de febrero 2013.

²⁷ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). "La filosofía Rodríguez--Pastor". Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349

²⁸ INTELIGO BANK (2013). "Por qué nosotros". Disponible en <https://www.inteligobank.com/es/por-que-nosotros.html>

NOTAS

- ²⁹ INTELIGO BANK (2013). “Proceso de asesoría”. Disponible en: <https://www.inteligobank.com/es/proceso-de-asesoria/proceso-de-asesoria.html>
- ³⁰ INTERFONDOS (2013). “Desempeño”. Disponible en: <http://www.interfondos.com.pe/grafico-desempeno.php>
- ³¹ GAMARRA, Luis Felipe (2013). "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". Publicado en diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>
- ³² AMERICA ECONOMICA (2010). “El tsunami CRP: la apuesta de Carlos Rodríguez-Pastor por el retail peruano”. Publicado en la Revista América Economía, 23 de junio 2010. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-tsunami-crp-la-apuesta-de-carlos-Rodríguez--pastor-por-el-retail-peruano>
- ³³ CINEPLANET (2013). "Nuestra historia". Disponible en <http://www.cineplanet.com.pe/nuestraempresa.php>
- ³⁴ DIARIO GESTIÓN (2014). "Cineplex alista primera emisión de bonos para financiar expansión". Publicado en Diario Gestión, 21 de abril del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/cineplex-alista-primera-emision-bonos-financiar-expansion-2095025>
- ³⁵ ROBINSON, Edward (2011). “Publicity Shy Tycoon Forging Modern Peru Amid Expanding Economy”. Publicado en BloombergMarkets Magazine, 3 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/print/2011-08-03/publicity-shy-tycoon-forging-modern-peru-amid-expanding-economy>
- ³⁶ SUPERMERCADOS PERUANOS S.A (2006). “Memoria Anual 2006”. Disponible en: <http://www.bvl.com.pe/hhii/000432/20070316175930/MEMORIA32ANUAL322006.PDF>
- ³⁷ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349
- ³⁸ CAMPODÓNICO, Humberto (2003). “Santa Isabel y la exoneración a las ganancias del capital”. Publicado en Diario La República, 16 de diciembre de 2003. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/16-12-2003/cristal-de-mira-santa-isabel-y-la-exoneracion-las-ganancias-de-capital>
- ³⁹ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349
- ⁴⁰ AMERICA ECONOMICA (2010). “El tsunami CRP: la apuesta de Carlos Rodríguez-Pastor por el retail peruano”. Publicado en la Revista América Economía, 23 de junio 2010. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-tsunami-crp-la-apuesta-de-carlos-Rodríguez--pastor-por-el-retail-peruano>
- ⁴¹ INTERBANK (2009). “Memoria Anual 2008”. Lima, marzo de 2009. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria.pdf>
- ⁴² INTERBANK (2013). “Memoria Anual 2012”. Lima, 26 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria2012.pdf>

NOTAS

- ⁴³ INTERBANK (2012). “Memoria Anual 2011”. Lima, 21 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.interbank.com.pe/documents/10180/27511/conocenos_Memoria_Anual_2011.pdf/cc875169-4e40-4700-be53-dad4d87eccb1
- ⁴⁴ INTERBANK (2009). “Memoria Anual 2008”. Lima, marzo de 2009. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria.pdf>
- ⁴⁵ INTERBANK (2009). “Memoria Anual 2008”. Lima, marzo de 2009. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria.pdf>
- ⁴⁶ INTERBANK (2013). “Memoria Anual 2012”. Lima, 26 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria2012.pdf>
- ⁴⁷ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349
- ⁴⁸ ROCA, Adriana. “Cuál es el negocio, sepa usted” (2012). Publicado en la Revista Poder, abril 2012. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=6474
- ⁴⁹ DIARIO GESTIÓN (2012). "Casa Andina invertirá en hoteles para el turismo corporativo". Publicado en diario Gestión, 4 de abril del 2012. Disponible en: <http://gestion.pe/2012/04/04/inmobiliaria/casa-andina-invertira-hoteles-turismo-corporativo-2000071?href=multimedia>
- ⁵⁰ DIARIO GESTIÓN (2012). "Casa Andina invertirá en hoteles para el turismo corporativo". Publicado en diario Gestión, 4 de abril del 2012. Disponible en: <http://gestion.pe/2012/04/04/inmobiliaria/casa-andina-invertira-hoteles-turismo-corporativo-2000071?href=multimedia>
- ⁵¹ DIARIO GESTIÓN (2010). "Casa Andina invertirá US\$10 millones en tres proyectos". Publicado en el Diario Gestión. Disponible en: <http://gestion.pe/noticia/258079/casa-andina-invertira-us-10-millones-tres-proyectos>
- ⁵² ROCA, Adriana (2012). “Cuál es el negocio, sepa usted”. Publicado en la Revista Poder, abril 2012. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=6474
- ⁵³ AMERICA ECONOMICA (2010). “El tsunami CRP: la apuesta de Carlos Rodríguez-Pastor por el retail peruano”. Publicado en la Revista América Economía, 23 de junio 2010. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-tsunami-crp-la-apuesta-de-carlos-Rodríguez-pastor-por-el-retail-peruano>
- ⁵⁴ INDUSTRIA MODERNA (2014). “Peruplast”. Disponible en: <http://industriamoderna.com/index.php/sections/manufacturing-and-distribution/210-peruplast>
- ⁵⁵ INDUSTRIA MODERNA (2014). “Peruplast”. Disponible en: <http://industriamoderna.com/index.php/sections/manufacturing-and-distribution/210-peruplast>
- ⁵⁶ SALAS OBLITAS, Leslie (2014). "Tiendas por departamento abrirán 22 locales este año". Publicado en diario El Comercio, 20 de enero del 2014. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/tiendas-departamento-abriran-22-locales-este-ano-noticia-1703864>

NOTAS

- ⁵⁷ DIARIO GESTIÓN (2013). “Innova Schools es nuestra empresa más pequeña, pero enfrenta el reto más grande de nuestro país”. Publicado en diario Gestión, 2 de diciembre de 2013. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/carlos-Rodríguez--pastor-cade-2013-possible-crear-empresas-que-enfrenten-retos-mas-grandes-peru-2082447>
- ⁵⁸ RODRÍGUEZ-PASTOR, Carlos (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLEpyxkE>
- ⁵⁹ RODRÍGUEZ-PASTOR, Carlos (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLEpyxkE>
- ⁶⁰ ROCA, Adriana (2012). “Cuál es el negocio, sepa usted”. Publicado en la Revista Poder, abril 2012. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=6474
- ⁶¹ SALAZAR, Rodrigo (2013). "Lo que cocina Intercorp". Publicado en Semana Económica, 3 de febrero 2013.
- ⁶² SALAZAR, Rodrigo (2013). "Lo que cocina Intercorp". Publicado en Semana Económica, 3 de febrero 2013.
- ⁶³ RPP Noticias (2011). "Premian innovación, sabor y peruanidad". Publicado el 13 de diciembre 2011. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2011-12-13-premian-innovacion-sabor-y-peruanidad-noticia_431193.html
- ⁶⁴ COSTA LA CRUZ, Alejandra (2010). "Cuatro locales de Metro en manos de Plaza Vea". Publicado en diario El Comercio, 22 de diciembre del 2010. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuatro-locales-metro-manos-plaza-vea-noticia-687956>
- ⁶⁵ PERÚ RETAIL (2014). "Intercorp construirá exclusivo 'mall' en Córpac". Disponible en: <http://www.peru-retail.com/noticias/intercorp-construira-exclusivo-rmallr-en-corpac.html>
- ⁶⁶ INRETAIL PERÚ CORP. (2013). "Pharmacies". Disponible en: http://www.inretail.pe/1/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=1&PFL=1&JER=103
- ⁶⁷ PERÚ 21 (2013). "Ventas de tiendas de mejoramiento del hogar sumarán S/. 3,460 millones". Publicado en diario Perú 21, 5 de agosto de 2013. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/ventas-tiendas-mejoramiento-hogar-sumaran-s3460-millones-2143339>
- ⁶⁸ PERU.COM (2011). "Grupo Interbank abre tienda de mejoramiento de hogar Promart". Publicado el 30 de septiembre del 2011. Disponible en: <http://peru.com/2011/09/30/actualidad/economia-y-finanzas/grupo-interbank-abre-tienda-mejoramiento-hogar-promart-noticia-22794>
- ⁶⁹ RODRÍGUEZ-PASTOR, Carlos (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLEpyxkE>
- ⁷⁰ GAMARRA, Luis Felipe (2013). "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". Publicado en diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>
- ⁷¹ AMERICA ECONOMICA (2010). “El tsunami CRP: la apuesta de Carlos Rodríguez-Pastor por el retail peruano”. Publicado en la Revista América Economía, 23 de junio 2010. Disponible en:

NOTAS

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-tsunami-crp-la-apuesta-de-carlos-Rodríguez--pastor-por-el-retail-peruano>

⁷² AMERICA ECONOMICA (2010). “El tsunami CRP: la apuesta de Carlos Rodríguez-Pastor por el retail peruano”. Publicado en la Revista América Economía, 23 de junio 2010. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-tsunami-crp-la-apuesta-de-carlos-Rodríguez--pastor-por-el-retail-peruano>

⁷³ GREAT PLACE TO WORK EN PERÚ (2013). "Las Mejores Empresas de América Latina - más de 500 empleados". Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-empresas-de-america-latina-mas-de-500-empleados>

⁷⁴ GREAT PLACE TO WORK EN PERÚ (2013). "Great Place to Work en Perú". Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru/829-2013>

⁷⁵ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349

⁷⁶ CRESPO, Pedro. “Apitnforme: El Club del Clima”. Publicado originalmente el 14 de julio de 2013 en el suplemento APTITUS del Diario El Comercio. Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/great-place-to-workr-en-prensa/833-el-club-del-clima>

⁷⁷ ROBINSON, Edward. “Publicity Shy Tycoon Forging Modern Peru Amid Expanding Economy”. Publicado el 03 de Agosto de 2011 en revista Bloomberg. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/2011-08-03/publicity-shy-tycoon-forging-modern-peru-amid-expanding-economy.html>

⁷⁸ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349

⁷⁹ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349

⁸⁰ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349

⁸¹ NAVARRO ROJAS, Christian (2010). “La filosofía Rodríguez-Pastor”. Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349

Nota pedagógica: Caso Interbank

Resumen del caso

El caso describe el crecimiento, consolidación en el mercado peruano y posible futuro del Grupo Interbank, un conglomerado peruano principalmente de empresas de servicios que parte de la apuesta y el liderazgo de Carlos Rodríguez-Pastor (CRP) por diversos sectores de éste país.

Menciono la palabra apuesta porque a mediados de los años noventa, el Perú recién estaba saliendo de una grave crisis económica, política y social a causa de grupo terrorista Sendero Luminoso, así como altas tasas de desempleo y pobreza.

El caso se inicia planteando los retos futuros del grupo luego de llegar a resultados extraordinarios en el 2013 y tiene tres grande partes. La primera presenta a Carlos Rodríguez-Pastor, líder del grupo, en su perfil más personal. Las principales influencias que recibió en su desarrollo profesional y su particular visión de los negocios. La segunda parte del caso se centra en describir el impresionante desarrollo de sus negocios a partir de la compra del Banco Internacional del Perú (conocido como Interbanc) en 1995 y cómo, abruptamente y con tan solo sólo 36 años, CRP tiene que asumir el mando del banco por la inesperada muerte de su padre. Este es el negocio semilla que luego dio origen a todos los demás negocios. La clave para entender el despegue del banco como negocio es la orientación estratégica clave que le dio CRP. Esta orientación estratégica fue dirigirse fundamentalmente a la banca minorista y de personas, enfocada a la atención de las personas de clase media en sus necesidades financieras, y a partir de allí crecer en negocios de servicios que atiendan al mismo segmento en las que puedan generar sinergias. En esta parte del caso se hace una breve descripción de cada uno de los negocios con la finalidad de seguir su secuencia y analizar las sinergias, economías de escala y ventajas competitivas de cada uno de ellos.

La parte final trata de los recursos humanos y de la innovadora visión que trae CRP para una economía emergente como la del Perú. Se señalan algunas de las principales prácticas y políticas instauradas que han configurado la cultura del grupo. El caso termina señalando los retos y desafíos

El presente caso ha sido escrito por Guillermo Quiroga P. y Elizabeth Ontaneda O. como base para la discusión en clase y no como ilustración de manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Prohibida su reproducción, total o parcial, sin autorización escrita de los autores. Lima, mayo de 2014.

Nota pedagógica: Grupo Interbank

futuros y permitiendo discutir temas acerca de los límites de crecimiento y su sostenibilidad como conglomerado.

Objetivos de aprendizaje

El caso es ideal para los cursos de Dirección Estratégica (*General Management*) o de Estrategia Corporativa en los MBA debido a que permite la discusión de los temas claves de estos cursos: estrategias de crecimiento y modelos de negocio, ventajas competitivas, sinergias, estrategias corporativas y diversificación relacionada o no. Un uso alternativo iría por la ruta del liderazgo y el manejo de los recursos humanos.

Desarrollo del caso

Los alumnos siguiendo esta secuencia de preguntas irán profundizando en los temas relevantes. Los anexos y los planes de pizarra sintetizan el desarrollo del caso.

El presente caso es sumamente rico y con muchas aristas o perfiles que pueden ser explotados para otros temas del management.

Preguntas para uso en clase

1. ¿Cómo el Grupo Interbank ha podido crecer tanto en tan poco tiempo?

El caso es muy interesante porque permite analizar dos dimensiones claves para una empresa que quiera ser competitiva en el siglo XXI. La respuesta a esta pregunta es que el éxito del grupo tiene como fundamento dos capacidades claves: La gestión de la innovación para el desarrollo de los negocios y el rol del manejo del talento humano. Estos dos ejes se pueden considerar como aspectos fundamentales para la competitividad empresarial en el siglo XXI y se anotan en la pizarra 2 (ver abajo).

1.1. ¿Cuáles han sido las sinergias que ha creado el grupo?

Se recomienda empezar con preguntas abiertas sobre el extraordinario crecimiento del grupo. En sólo veinte años en el mercado, ha logrado lo que otros grupos grandes del país no

Nota pedagógica: Grupo Interbank

han logrado en un siglo. Por lo que la pregunta a discutir va por esta línea: ¿qué es lo que lo ha llevado en veinte años a haber crecido y estar presente en muchos de los sectores del Perú? Esta pregunta sirve para iniciar el debate.

Los estudiantes suelen indicar una serie de motivos. Los más comunes son: el liderazgo, la visión para los negocios y la capacidad de levantar capital de CRP. Sin embargo, si profundizamos en el modo de crecimiento del grupo, podemos observar que el crecimiento de los negocios ha sido sobre la base de sinergias y economías de escala. El mejor camino para analizar esta afirmación es hacer un recorrido por las empresas del grupo para demostrar cómo una ha llevado a la otra. Es importante destacar que la estrategia de crecimiento ha tenido a la vez un componente de crecimiento orgánico como también otro a través de adquisiciones que le han permitido aprovechar oportunidades que se presentaron.

1.2. ¿Cuánta ventaja competitiva han generado estas sinergias?

El grupo nace en 1995 con la adquisición del banco al momento de privatizarse por US \$50 millón. De hecho, el padre de CRP ya había tenido un banco pequeño en Perú desde 1992 que vendió para comprar el banco que ahora es Interbank, un banco mediano en el mercado. Al poco tiempo de la compra del banco, fallece intempestivamente su padre y CRP pasa de un rol parcial de asesor a uno de liderazgo. Luego de un corto periodo de asumir el mando, define la nueva estrategia del mismo hacia la banca persona (p. 1). Un mercado en ese entonces bastante desatendido por los bancos tradicionales y con baja penetración. Por tanto, el mercado tenía un alto potencial de crecimiento.

Como parte de la implementación de esta orientación estratégica, tomó la decisión totalmente disruptiva para el tradicional sector bancario local de poner “mini agencias” o “tiendas” bancarias en Wong, la principal cadena de supermercados, para atender exclusivamente a clientes de banca personal los 365 días del año en un horario extendido de 9:00 am a 9:00 pm (p. 4). Para este nuevo concepto de tiendas bancarias, reclutó a un perfil

Nota pedagógica: Grupo Interbank

de colaborador muy distinto al perfil del banquero tradicional. A través de estas tiendas, aumentó la colocación de productos de banca personal y apostó por la tecnología al instalar un buen número de cajeros automáticos (ATM), bajo la razón social de Global Net, empresa que brindaría servicio de cajeros a bancos de la competencia (p. 6).

Como muchos de los productos de banca personas están asociados a riesgo, era lógico desarrollar una empresa propia de seguros en estos rubros como por ejemplo los seguro de desgravamen de auto, etc. Para ello, el grupo aumento con la creación de la empresa Interseguros una empresa de seguros personales y de rentas vitalicias. De intento decide no entrar en el negocio en seguros generales por ser más complejos por significar otro perfil de riesgo con competidores muy fuertes. Además, por la exigencia de contar con reservas, este negocio lleva a tener que invertir en bienes inmuebles, lo que originó el negocio de gestión de inmuebles que se convirtió en Urbi Propiedades (p. 5).

La capacidad financiera de Interseguros jugó un papel importante en la compra de Supermercados Santa Isabel S.A. para formar Supermercados Peruanos. Este hecho fue un momento clave para el grupo porque es cuando inicia su incursión en el retail. Además de mover sus tiendas bancarias de Wong a sus propios supermercados. Estos crean una oportunidad para colocar tarjetas de crédito. De otro lado, los supermercados son un rubro atractivo en sí mismo debido a su gran potencial de crecimiento por su baja penetración a nivel país (p. 6).

Paralelamente, el grupo entra en dos otros negocios que apostaban por el potencial de crecimiento del país: los cines con Cineplex y la cadena de hoteles Casa Andina. La compra de Cineplex fue una apuesta al crecimiento de la clase media que, como ya había sucedido en otros países de la región como en México. Cineplex, bajo la marca Cineplanet brinda un servicio moderno y de calidad con una muy fina estrategia de precios para maximizar la

Nota pedagógica: Grupo Interbank

conurrencia y excelente ubicaciones. Estas acciones lo han llevado a posicionarse como líderes del sector en el país (p. 5).

De manera similar, el desarrollo de Casa Andina fue una apuesta por la riqueza turística del Perú y el déficit de oferta de hoteles para turistas. Casa Andina desarrolló la categoría media de hoteles con estilo bed and breakfast, dado que en ese momento el mercado solo ofrecía hoteles de mala calidad o de altísima calidad y muy caros sólo para viajeros de negocios. Esta empresa generó una propuesta de servicio al cliente e identidad de país que brinda una oferta diferente al turista. Esto se ha mantenido como sello de la marca, incluso luego de diversificarse con una línea “Select” para viajes de ejecutivos y “Private Collection” para turismo de lujo. El crecimiento del número de sus hoteles, el grupo ha podido aprovechar economías de escala en su negociación con operadores turísticos (p. 7).

Como el grupo ya contaba con un banco, empresa de seguros, supermercado, cines y hoteles, el siguiente paso fue crear una cadena de centros comerciales que generaría sinergias entre estas empresas retail. El grupo empezó los centros comerciales bajo la marca Real Plaza agresivamente, ubicando a Cineplanet y Plaza Vea como tiendas ancla (p. 6). Fue añadiendo tiendas, al principio de terceros y posteriormente éstas fueron reemplazadas por desarrollos propios del grupo, como la tienda de departamentos Oeschle (p. 7) y la creación del centro ferretero Promart (p. 10).

Por otro lado, la compra de Inkafarma, la segunda cadena más grande de farmacias del país, refleja el hecho que la mejora de la economía peruana se ha visto reflejado en un aumento en el gasto promedio en salud. Su estrategia de compra en volumen por sus más de 600 farmacias y uso genéricos le ha significado un excelente negocio (p. 9). Asimismo, esas tiendas son ideales por su ubicación para instalar cajeros automáticos y representantes del banco.

Nota pedagógica: Grupo Interbank

Las compras de empresas de comida en 2011 y 2012 nos muestran que el grupo vio otra oportunidad, la cual es aprovechar la importancia cultural de la comida en el Perú para expandirse en este rubro y complementar sus otros negocios (p. 8-9). El grupo empezó esta expansión con la compra de la cadena más exitosa de hamburguesas y comida rápida del país (Bembos), propiedad de dos familias que lo habían llevado al liderazgo de la categoría, venciendo a McDonald's. Siendo el Perú un país con un alto consumo de pollo y un plato típico el pollo a la brasa, el grupo ha incrementado su oferta gastronómica con el lanzamiento de la franquicia estadounidense Popeye para competir con KFC y una marca propia de pollos a la brasa bajo la marca Don Belisario. La propuesta de valor de esta última es competir con las franquicias americanas TGI Friday's o Chili's en el segmento fast casual. Finalmente, para completar su portafolio el grupo también compró Dunkin' Donuts, Pizza Papa John's y una cadena de comida rápida de comida china llamada China Wok (p. 8). Este conjunto de marcas como oferta gastronómica en sus centros comerciales le permite promociones cruzadas muy favorables (p. 9).

El siguiente rubro de expansión del grupo fue en educación, otro sector donde ha aumentado el volumen de gasto debido al crecimiento económico del país. Adquirió una incipiente cadena de colegios y utilizó su músculo financiero para potenciarla. Bajo la marca Innova Schools, esta iniciativa social busca impactar más de veinte mil jóvenes con una educación de calidad a precio asequible. Para esto, trabajó de la mano con la reconocida consultora en innovación IDEO para el despliegue, diseño y arquitectura de locales, uso de la tecnología y desarrollo de profesores (p. 8). Después de colegios, la evolución lógica de expansión fue adquirir dos institutos y dos universidades, una en Lima y otra en la región de Lambayeque que apuntan al mismo sector socioeconómico, la clase media emergente que busca en la educación una vía de superación (p. 10).

Nota pedagógica: Grupo Interbank

En resumen, el grupo ha crecido de manera agresiva, tomando oportunidades a partir del crecimiento económico del país y realizando una rápida ejecución. Han sido capaces de generar sinergias de manera que, tal como el ejemplo del juego Monopolio, caiga donde caiga, el consumidor podría ser cliente del grupo. A partir de una economía de escala, su poder de negociación y venta cruzada, el grupo puede luchar por la mayor cantidad del bolsillo del consumidor.

1.3. ¿Qué tipo de diversificación crees que ha seguido? ¿Relacionado o no relacionado? ¿Cuáles han sido las ventajas o desventajas de cada tipo?

Los conceptos de diversificación relacionada y no relacionada cuentan con ventajas y desventajas cada uno. Dentro de sus ventajas, la diversificación relacionada implica un menor riesgo por adyacencia, aunque también este concepto está cuestionado. La otra forma de diversificación no relacionada más de tipo holding ve los negocios stand alone. En específico para el Grupo Interbank, si bien por la naturaleza de los negocios podemos decir que su diversificación es no relacionada, está tiene una particularidad. Lo que une los negocios del grupo es el cliente al que está dirigido. Tiene muy claro que su grupo de clientes es el peruano de clase media emergente y aspiracional. Hoy en día, el segmento que más ha crecido y consume (p. 3). De otro lado, el grupo se ha concentrado en Perú y trata de cubrir las necesidades de la clase media desde la infancia hasta una edad avanzada.

2. ¿Cuáles consideras que son los elementos estratégicos claves del grupo?

2.1. Señala cuáles consideras que sean las innovaciones claves que le han permitido generar esas ventajas competitivas por negocio o sector.

Tal como muestra la pizarra 2 y el desarrollo del caso, nos permite observar y validar la percepción del consumidor peruano acerca del Grupo Interbank. Es percibido por el consumidor peruano como innovador, ya que en cada negocio que ha ingresado siempre busca hacer algo diferente. De otro lado, son pragmáticos ya que no siempre hay que

Nota pedagógica: Grupo Interbank

inventar la rueda, sino encontrarla y adaptarla. Podemos tomar como ejemplo su innovación en banca personal al expandir la red de cajeros automáticos, abrir “tiendas bancarias” (p. 9) y más recientemente rediseñar estas tiendas con la consultora internacional IDEO para que sean más parecidos a cafés que atienden servicios bancarios. De manera similar, en el rubro comida, ha adaptado el formato fast casual a su propia cadena de restaurantes Don Belisario en base al pollo a la brasa, un plato favorito de peruanos (p. 8).

2.2. ¿Qué elementos de la estrategia de recursos humanos han sido especialmente importantes en el éxito del grupo?

El caso se expone en la información acerca de la gestión del talento (p. 10-11), tal como muestra la pizarra 2. Parte de la convicción de CRP es que el cliente interno es primero, para lo cual ha sido estratégico e innovador en su reclutamiento, desarrollo y retención del talento. Tuvo la habilidad o perspicacia de reclutar a peruanos egresados de los MBA de las principales universidades estadounidenses para regresar a su país. A partir de ello, ha generado un pool de talento poco común en empresas del país (p. 11). Esto también se ve en el hecho que a pesar de ser una empresa controlada por una familia, no hay un solo familiar trabajando en ello. Desde el inicio, CRP se ha preocupado de generar una meritocracia, cosa poco común en empresas familiares donde la relación personal o amical es más importante que el desempeño. En ese sentido, el Grupo Interbank, desde el inicio, ha sido más una corporación que una empresa familiar (p. 12).

El desempeño y gestión del personal no es sencillo y por esto puede quedar en segundo lugar. Por ello está en objetivos de los gerentes de los negocios implementar un excelente clima laboral. Esto se puede verificar en el hecho que las empresas del grupo consistentemente están entre las primeras diez empresas de la encuesta Great Place to Work Perú. Finalmente, su compromiso con la calidad personal de su organización le ha llevado a crear y ser pionera en el país en el rubro de Universidades Corporativas. UCIK, el nombre la

Nota pedagógica: Grupo Interbank

universidad corporativa tiene la finalidad de entrenar y formar al personal del grupo, así como gestar la cultura del mismo (p. 11).

3. ¿Cuál consideras que ha sido el rol de CRP?

3.1. ¿CRP ha sido un líder eficaz? Si o no, y por qué.

Si entramos a evaluar el rol de CRP, podríamos destacar elementos que pueden ser importantes para líderes en el Perú. Por ejemplo, una personalidad innovadora y retadora, que no se conforma. CRP es un líder que está en sus negocios, atendiendo en la caja de un banco o embolsando compras en un supermercado. Implementa maneras de mantenerse abierto a nuevas oportunidades sugeridos por sus mismos colaboradores y toma riesgos en romper paradigmas del país. En ese sentido, su rol ha sido clave en el desarrollo del grupo (p. 2).

3.2. ¿Considera importante su background personal para el desarrollo del grupo?

La respuesta de la pregunta anterior nos lleva a evaluar las diferencias entre un CEO tradicional peruano y CRP. Primero, su trayectoria profesional y personal no es la de la “aristocracia empresarial peruana”. El haberse formado desde muy joven fuera y trabajar en niveles iniciales de empresas le ha llevado a ser muy democrático y meritocrático y por ello ha guiado al grupo a atender el segmento medio de la sociedad con los mejores en cada puesto. De otro lado, su continua vigilancia externa y de tendencias le permite adelantarse a sus contemporáneos. Segundo, ha actuado consistentemente con su convicción que el Perú iba a desarrollarse a partir de una nueva clase media. Esto ha implicado riesgos grandes pero controlados que han llevado a un crecimiento exponencial. Tercero, su exposición a empresas transnacionales le ha permitido una capacidad de observación y análisis que le ha permitido buscar lo mejor de lo mejor para impulsar a sus empresas locales a tener estándares globales. Finalmente, su perfil bajo de cara a los medios y hasta en el mismo

Nota pedagógica: Grupo Interbank

mundo empresarial le ha permitido explorar y explotar muchas oportunidades sobre la base de un equipo. Refleja una búsqueda no de estrellato sino de equipos alto rendimiento (p. 3).

3.3. ¿Qué principios de gestión son realmente innovadores para empresas o grupos familiares o grupos de empresas?

Una formación en un estilo más democrático para valorar y desarrollar trabajo en equipo. Esto se puede ver en su gestión de talento que busca equipos de alto rendimiento por sobre estrellas. Asimismo, haber ejercido en Nueva York y estudiando en las mejores universidades de Estados Unidos le ha brindado una importante red de contactos, de las cuales se ha apoyado al expandir su grupo (p. 3).

4. ¿Qué preocupaciones tienes acerca del futuro de la empresa?

Para terminar, se sugiere solicitar a los estudiantes que manifiesten sus inquietudes respecto al futuro del grupo.

4.1. ¿No es muy riesgoso mantenerse solo en Perú?

4.2. ¿Cuáles podrían ser las limitantes de mantenerse en Perú?

La sabiduría popular dice no poner todos los huevos en la misma canasta es muy riesgoso, ya que está atando el destino del grupo a un solo país como es el Perú. Sin embargo, no ha habido retroceso económico o político en las últimas cuatro presidencias y no se ve en el horizonte a un líder anti sistémico. Más bien, en los últimos diez años, Perú ha sido el mejor lugar para invertir y desarrollar una estrategia de crecimiento como lo ha hecho el Grupo Interbank (p. 3).

Una posible limitante es justamente el hecho que el grupo se ha desarrollado en un período excepcionalmente favorable económicamente y nunca se ha enfrentado a una crisis (p. 12). La crisis económica global más significativa durante los años de crecimiento del Grupo Interbank, la crisis del 2008, y casi no se sintió en el Perú. Por ello, habría a una crisis

Nota pedagógica: Grupo Interbank

local para ver de qué está hecho el grupo y si han sabido construir cimientos sólidos en los años buenos.

Una limitación claramente está en reclutar y retener el talento necesario para mantener la calidad en la gestión a todo nivel y que el espíritu innovador no se asfixie con la burocracia de un grupo grande. En otras palabras, atraer personas que puedan conservar lo mejor de los orígenes del grupo.

4.3. ¿Qué le recomendaría como una estrategia de internacionalización?

Cuando se plantea esta pregunta, estudiantes suelen proponer la expansión internacional del negocio de comida peruana. A diferencia de los otros negocios, como el de banca, retail se ve más complicado. Sin embargo, no está tan claro que el grupo haya desarrollado aún un negocio con un modelo exportable a una escala significativa. En este sentido, justamente su éxito al anclarse al mercado peruano y entrelazar sus negocios lo haría más difícil llevar un negocio o marca por partes al extranjero exitosamente. Queda esta tarea pendiente.

Nota pedagógica: Grupo Interbank

Pizarra 2

Empresa del Siglo XXI: innovación y Talento

- Innovación
 - Modelo de negocio. Ingresa a cada negocio siempre con algo nuevo para el mercado local
 - Ventajas competitivas: por economías escala, sinergias
 - Mirar afuera. No hay que inventar la rueda. Ir, ver adaptar
 - Soporte de los mejores IDEO
- Personas
 - En empresas de servicio, lo primero el cliente interno
 - Reclutamiento de MBAs de prestigiosas universidades
 - Meritocracia
 - No empresa familiar, sino corporativa
 - Excelente clima laboral: Great Place to Work
 - Universidad corporativa UCIK

Nota pedagógica: Grupo Interbank

Pizarra 3

Rol de CRP

- Antecedentes y formación: ¿Qué lo diferencia de los CEOs locales?
- Pensamiento innovador y retador. Romper paradigmas
- Conexiones internacionales. Capacidad de conseguir financiamiento
- No estrellas. Trabajo en Equipo. Perfil bajo
- Adecuada selección de su primer nivel. Reclutamiento, motivación y desarrollo.

Pizarra 4

Desafíos futuros y Limitantes

- Personas no plata. A medida que crece el grupo se necesita más gente de alta calidad profesional a todo
- Todos los negocios en el Perú (¿excesiva concentración país?)
- Economía favorable. 10 años de crecimiento excepcional en Perú: el grupo aún no ha pasado un crisis económica severa
- ¿Con qué empresas/ negocios se puede internacionalizar?