ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA DE FONDOS SURA SAF SAC

PATRICK ARCINIEGA PISKULICH
CARLOS EDUARDO LA ROSA JERÍ
CARLOS OSWALDO VARGAS PALMA

Asesor
Niria Goñi Avila

Lima – Perú
2016

PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA DE FONDOS SURA SAF SAC

RESUMEN EJECUTIVO

Fondos Sura SAF SAC es una empresa dedicada a la administración de fondos mutuos e inversiones y forma parte del Grupo Sura. En los últimos años la empresa no ha cumplido sus objetivos financieros ni comerciales por lo que se hace necesario un plan que permita enfocar el mercado del ahorro de manera diferente.

El mayor problema encontrado es que la empresa no cuenta con un plan de marketing propio sino que se apoya en el plan de marketing del Grupo Sura Perú, lo que no le permite tener marca propia sino que tiene que alinearse a las políticas regionales de marca que vienen de la región.

En el presente documento se encontrará un análisis de la situación actual de la compañía y del entorno de la industria y se han identificado las oportunidades que tiene que aprovechar como las amenazas de las que se tiene que cuidar.

También se encontrarán las estrategias necesarias para que la compañía logre el bienestar financiero y cumpla con sus objetivos comerciales.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 11

1. GENERALIDADES 11

1.1. Antecedentes 11
1.2. Determinación del problema u oportunidad 12
1.3. Justificación del proyecto 12
1.4. Objetivos generales y específicos 13
1.4.1. Objetivos generales 13
1.4.2. Objetivos específicos 13
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 13
1.5.1. Alcances 13
1.5.2. Limitaciones 14

CAPÍTULO II 15

2. LA EMPRESA 15

2.1. Antecedentes de la empresa 15
2.2. Estructura organizacional actual de la empresa. 16
2.3. Situación del mercado y financiera actual de la empresa 18
2.3.1. Situación del mercado 19
2.3.2. Situación financiera 19
2.4. Misión, visión y valores de la empresa 21
2.4.1. Misión 21
2.4.2. Visión 21
2.4.3. Valores 22
2.5. Estrategia de la empresa 22
2.5.1. Estrategia genérica 22
2.5.2. Estrategia de cartera 23
2.5.3. Estrategias de segmentación 24
2.5.4. Estrategias de posicionamiento 26

CAPÍTULO III 27

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA 27

3.1. Análisis externo 27
3.1.1. Factor político 27
3.1.2. Factor económico 30
3.1.3. Factor social 30
3.1.4. Factor tecnológico 34
3.1.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) 35
3.2. Análisis de la Industria 37
3.2.1. Fuerzas de Porter 37
3.2.2. Matriz Competitiva 44
3.3. Análisis interno 45
3.3.1. Gama de productos 46

3.3.2. Ciclo de vida del producto 47
3.3.3. Precios 48
3.3.4. Distribución y Fuerza de venta 50
3.3.5. Comunicación 51
3.4. Descripción del Producto 52
3.5. Competencias básicas de la empresa 53
3.5.1. Actividades de apoyo 54
3.5.2. Actividades primarias 55
3.5.3. Competencias estratégicas y organizativas 57
3.6. Capacidades de marketing de la empresa 57
3.7. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) 58
CAPÍTULO IV 60
4. ESTUDIO DE MERCADO 60
4.1. Problema de Investigación 60
4.2. Necesidades de información 61
4.3. Método de Investigación Cualitativo 63
4.3.1. Entrevistas en profundidad 63
4.3.2. Fuentes secundarias 66
4.4. Método de Investigación Cuantitativo 73
4.4.1. Proceso de muestreo 73
4.4.2. Obtención de datos 75
4.4.3. Procesamiento y análisis de los datos 77
4.4.4. Resultados de la investigación cuantitativa 77
4.5. Validación de hipótesis 82
4.6. Análisis del producto 83
4.7. Tendencias del producto 84
4.8. Análisis de ventas 85
4.8.1. Organigrama Comercial 87
4.9. Tendencias del comportamiento del consumidor 88
4.10. Tendencias de medios, distribución y precios 89
4.10.1. Tendencia de medios 89
4.10.2. Tendencia de distribución 90
4.10.3. Tendencia de Precios 91
4.11. Segmentos que compran el producto 92
CAPÍTULO V 93
5. OBJETIVOS 93
5.1. Relación entre el plan estratégico y el Plan de Marketing 93
5.1.1. Objetivos Estratégicos 93
5.1.2. Objetivos de Marketing 94
5.1.3. Objetivos de Marketing específicos 95
CAPÍTULO VI 96
6. ESTRATEGIAS DE MARKETING 96

6.1. Estrategias genéricas 96
6.1.1. Misión 96
6.1.2. Visión 97
6.1.3. Estrategias genéricas de Porter 97
6.2. Estrategias de cartera 98
6.2.1. Estrategia de crecimiento producto mercado Persona Natural 98
6.2.2. Estrategia de crecimiento producto Persona Jurídica 100
6.2.3. Matriz de Ansoff 100
6.3. Seleccionar mercado objetivo 101
6.4. Desarrollar el posicionamiento del producto 103
CAPÍTULO VII 105
7. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA 105
7.1. Planes de Acción 105
7.1.1. Mezcla de Marketing 105
7.2. Calendario de ejecución del Plan 115
7.3. Presupuesto de marketing 117
7.4. Evaluación Financiera 119
7.5. Estado de resultados 119
CAPÍTULO VIII 122
8. Evaluación de la estrategia 122
8.1. Sistema de Información y Control 122
8.2. Plan de contingencia 126
8.3. Evaluación Financiera 126
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES 128
Anexos 131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1. Organizacion matricial de la compañia Sura 16
Figura 2. 2. Organigrama Fondos Sura 18
Figura 2. 3, Participación de Fondos Mutuos en el Perú por empresa a septiembre 2015 19
Figura 2. 4. Ingresos por ventas vs. Utilidades entre el año 2011 a setiembre 2015 20
Figura 2. 5. Crecimiento de Fondos Sura y el mercado 21
Figura 2. 6. Ubicación de Fondos Sura en la matriz de las tres estrategias genéricas de Porter 23
Figura 2. 7. Matriz de Anoff de la empresa Fondos Sura 24
Figura 2. 8. Piramide de Segmentación de AFP Integra y mercado objetivo de fondos Sura para clientes personas naturales 25

Figura 2. 9. NSE en Lima metropolitana año 2015 y Mercado Objetivo de Fondos Sura para el Mercado abierto 25

Figura 3. 1. Índice de estabilidad política 2014 (-2.5 débil: 2.5 fuerte) 27
Figura 3. 2. Resultados de la intensión de voto en el Perú según GFK 28
Figura 3. 3. Variación de población por NSE en Lima metropolina 32
Figura 3. 4. Evolución de la disminución de la pobreza total en el Perú 33
Figura 3. 5. Las 5 Fuerzas de Porter 38
Figura 3. 6. Matriz competitiva Sura vs. el Benchmark 45
Figura 3. 7. Gama de productos: Productos de Fondo Mutuos Sura 46
Figura 3. 8. Ciclo de vida de los fondos mutuos según el enfoque 48
Figura 3. 9. Precio promedio de cartera por Empresa 49
Figura 3. 10. Go To Market de Empresa de Fondos Sura 50
Figura 3. 11. Cadena de valor de Porter adaptada a la Empresa de Fondos Sura 53

Figura 4. 1. Principales rubros de inversión 67
Figura 4. 2. Principales rubros de inversión según capital disponible 68
Figura 4. 3. Metodología de estudio de GFK para la marca Fondos Sura 69
Figura 4. 4. Top of mind de marcas de fondos mutuos 70
Figura 4. 5. Predisposición de adquisición de un fondo mutuo con respecto a la marca 71
Figura 4. 6. Cumplimiento de la marca Sura hacia los atributos 72
Figura 4. 7. Mapa de las manzanas de los distritos en los que se realizó la encuesta 76
Figura 4. 8. Rango de monto del ahorro de inversión 78
Figura 4. 9. Preferencias de horizonte de tiempo para ahorrar invertir 78
Figura 4. 10. Preferencias de instrumentos de ahorro inversión 79
Figura 4. 11. Preferencias del lugar para ahorro inversión 79
Figura 4. 12. Preferencias de la moneda para ahorro inversión 80
Figura 4. 13. Nivel de riesgo de ahorro inversión 80
Figura 4. 14. Nivel de conocimiento de fondos mutuos 80
Figura 4. 15. Opinión sobre el proceso de suscripción 81
Figura 4. 16. Interés en suscribir un fondo mutuo 81
Figura 4. 17. Patrimonio administrado por empresa expresado en millones de soles 86
Figura 4. 18. Comparación distribución de fondos entre mercado y Fondos Sura 87
Figura 4. 19. Organigrama Comercial Fondos Sura 88

Figura 6. 1. Propuesta de ubicación de Fondos Sura en la matriz de las tres estrategias genéricas de Porter 98
Figura 6. 2. Matriz Ansoff de la empresa Fondos Sura 101
Figura 6. 3. Mercado potencial Clientes Sura vinculadas 102
Figura 6. 4. Mercado potencial Clientes Sura no vinculadas 102
Figura 6. 5. Mercado potencial Clientes mercado abierto 103

Figura 6. 6. Mercado clientes jurídicos 103

Figura 7. 1. Nueva gama de productos Fondo Sura 107
Figura 7. 2. Aplicación Fondos Sura 108
Figura 7. 3. Go to Market de Fondos Sura 109
Figura 7. 4. Proyección de venta por canal 110
Figura 7. 5. Organigrama Comercial Fondos Sura 112
Figura 7. 6. Plan de comunicación Fondos Sura 114

Figura 8. 1. Prototipo agenda del vendedor 123
Figura 8. 2. Registro diario del vendedor 124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1. Clientes persona jurídica de Sura por rango invertido AUM 26

Tabla 3. 1. Matriz EFE 36
Tabla 3. 2. Top 12 Marcas más valiosas del Perú 2015 40
Tabla 3. 3. Participación de mercado de volumen de Depósitos del Sistema Financiero 43
Tabla 3. 4. Participación de mercado por número de cuentas de Depósitos del Sistema Financiero 44
Tabla 3. 5. Análisis de capacidades de marketing de Fondos Sura 58
Tabla 3. 6. Matriz EFI de Fondos Sura 59

Tabla 4. 1. Precio promedio de m2 en Lima 74
Tabla 4. 2. Matriz de validación de hipótesis 83
Tabla 4. 3. Segmentación por mercado y por tipo de cliente 92

Tabla 5. 1. Objetivos de Marketing Fondos Sura 94
Tabla 5. 2. Objetivos Específicos Fondos Sura 95

Tabla 7. 1. . Cronograma de actividades de marketing 116
Tabla 7. 2. Presupuesto de marketing Fondos Sura 118
Tabla 7. 3. Evaluación Financiera del Plan 119
Tabla 7. 4. Estado de Resultados Fondos Sura 120

Tabla 8. 1. Tablero de Control de la producción para la toma de decisiones tácticas ... 125
Tabla 8. 2. Tablero de control de desviación 126
Tabla 8. 3. Flujo de caja 127
Tabla 8. 4. Análisis del resultado del Flujo de Caja 127

ANEXOS

Anexo 1: Guía de indagación 131
Anexo 2: Sobre ahorro 133
Anexo 3: Sobre Fondos Mutuos 134
Anexo 4: Sura y la Competencia 135
Anexo 5: Satisfacción con la rentabilidad de los distintos instrumentos financieros 136
Anexo 6: Nivel de información con el que se tomaron las decisiones de inversión 136
Anexo 7: Cómo se entienden las inversiones en el Perú vs. Extranjero 137
Anexo 8: Total recuerdo Espóntáneo Compañias de Fondos Mutuos 137
Anexo 9: Cuadro de percepción 138
Anexo 10: Recomendación de Fondos Mutuos 138
Anexo 11: Grado acuerdo con Sura es un buen asesor 139
Anexo 12: Perfil de encuestados 139
Anexo 13: Preguntas de satisfacción 140
Anexo 14: Nivel de Información 140
Anexo 15: Fondos Mutuos mejor producto de inversión 140
Anexo 16: Perfil Hunter 141
Anexo 17: Perfil Farmer 142
Anexo 18: Perfil Asesor Jurídico 144

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

La presente tesis desarrollará el plan de marketing para la empresa Fondos Sura SAF SAC, desde ahora Fondos Sura; una empresa que tiene como objeto ser una sociedad administradora de uno o más fondos de inversión así como de uno o más fondos mutuos de inversión en valores.

Fondos Sura es una empresa que forma parte de la Corporación SURA en el Perú denominada SURA Perú, cuyos orígenes son colombianos con más de 70 años de fundación y que cuenta con operaciones en el Perú desde el año 2011. Divide su negocio en dos tipos según su naturaleza, el primer negocio es el de ahorro obligatorio el cual por ley todos los trabajadores dependientes deben aportar de forma mensual, en donde SURA compite a través de la Administradora de Fondos de Pensiones AFP INTEGRA en un mercado con bajas tasas de crecimiento y que se encuentra altamente concentrado en 4 empresas. El segundo negocio es el de ahorro voluntario, que está conformado por productos de ahorro/inversiones y protección que los clientes efectúan por iniciativa propia.

El negocio de ahorro/inversión es el que tiene la expectativa más alta de crecimiento del mercado para el Grupo SURA, tanto para el mediano como para el largo plazo debido a que es un mercado con tasas de crecimiento por encima del 10% en el País y es por esa razón que durante el año 2015 y lo que viene del 2016,

SURA tiene claro que existe una oportunidad de seguir creciendo en el negocio voluntario.

Cabe mencionar que el presente trabajo se realiza en un momento en el que el Perú está atravesando una coyuntura económica mundial difícil, que por razones de globalización se ve afectado en su tasa de crecimiento del PBI el cual el Fondo Monetario Internacional en la reunión del FMI-Banco Mundial realizada en el mes de Octubre del año 2015 proyectó un crecimiento para el Perú del 2.5%. Sin embargo el Perú sigue siendo uno de los países más atractivos para invertir en la región, debido a que supera el promedio de la región estimado en 0.3%.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En los dos últimos años:

a) No se han cumplido con los objetivos financieros.
b) No se han logrado los objetivos de captación de activos.

1.3. Justificación del proyecto

Si bien se cuenta con un plan de marketing corporativo SURA, la empresa de Fondos Mutuos, objeto del presente plan no cuenta con uno propio. Esto se evidencia en la publicidad que encontramos en diferentes medios que resaltan la marca SURA como marca corporativa y no se enfocan en un mensaje propio de Fondos SURA. Además SURA Latinoamérica ha definido como prioridad el desarrollo del negocio de ahorro/inversión voluntario.

Por otro lado, a Octubre del 2015 el mercado de Fondos Mutuos ha crecido 54% respecto al año 2011; mientras que Fondos Sura solo ha crecido 48% en el

mismo periodo, por lo que se hace necesario elaborar un plan de marketing propio que sirva para aprovechar dicha oportunidad.

Así también el presente trabajo servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivos generales

Desarrollar un plan de marketing para la empresa de Fondos Sura SAC SAF.

1.4.2. Objetivos específicos

a) Identificar oportunidades y amenazas del mercado y tanto como las fortalezas y debilidades de la empresa.
b) Establecer los objetivos de marketing.
c) Definir las estrategias a desarrollar
d) Incrementar la eficiencia comercial de la empresa.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances

Fondos Sura es parte del Grupo SURA, empresa multilatina con €.147.8 billones en activos administrados y más de 37.4 millones de clientes y opera en 9 países en Norte, Centro y Sudamérica con 71 años de experiencia en el mercado.

Fondos Sura opera a nivel nacional con personas naturales y jurídicas.

1.5.2. Limitaciones

La limitante se daría por cambios en el ámbito legal y/o político que afecten el desarrollo del negocio de Fondos Mutuos.

Las limitantes de información se suscriben en el ámbito de la información estratégica brindada por la Gerencia. Cabe señalar que la mayor parte de la información es pública por lo que podemos calificar que la limitante en este aspecto es baja.

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

Fondos Sura se constituyó mediante Escritura Pública de fecha 7 de diciembre de 2004, bajo el nombre de ING Fondos SAF SAC y en el 2011 fue adquirida por el Grupo SURA de Colombia.

En el año 2006 la Bolsa de Valores del Perú fue la más rentable del mundo con un resultado de 168.30% en soles y 186.92% en dólares para su Índice General - IGVBL, esta situación generó gran apetito entre los inversionistas tanto locales como extranjeros que debido a los buenos resultados macroeconómicos del país se volcaron a incrementar sus apuestas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). Esta situación no fue ajena a nuestra compañía de Fondos Mutuos la cual presentó un crecimiento importante entre el 2006 al 2007 del orden de 371% con un patrimonio administrado de €.162.5 millones, concentrado en su mayoría en un producto de renta variable en soles que se lanzó en ese mismo año.

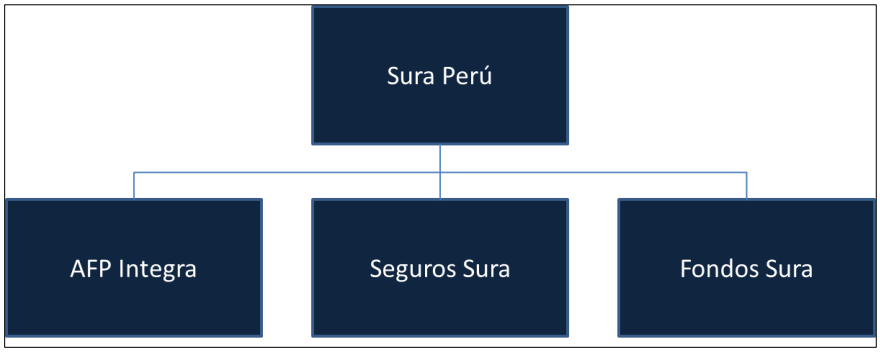
A diciembre del 2008 el fondo administrado por nuestra compañía descendió a €.72.2 millones originado por la crisis internacional de ese año y por la concentración del patrimonio administrado en un producto de renta variable en soles. El patrimonio administrado retrocedió en 55% mientras que la industria de Fondos lo hizo en 32%.

Cuando SURA compra el negocio a ING, ésta presentaba 7 tipos de fondos y el 38% del patrimonio administrado estaba concentrado en un producto de renta variable en soles, lo que originaba que el fondo todavía esté expuesto a las variaciones del mercado de la BVL, por lo que se empezó a trabajar en el lanzamiento de nuevos productos que permitieran desconcentrar el patrimonio administrado y dar mayor alternativas de inversión para nuestros clientes. En la actualidad contamos con 17 tipos de fondos que le dan al cliente la oportunidad de diversificar su patrimonio por tipo de mercado, por moneda y por perfil de riesgo. El 29 % del fondo está concentrado en un producto de renta fija de corto plazo en soles y el 64% del fondo se encuentra en productos de renta fija de muy corto y corto plazo tanto en soles como en dólares. Según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SMV) la industria de fondos mutuos en el Perú concentra el 79% de los activos en instrumentos de renta fija de muy corto y corto plazo en soles y dólares.

2.2. Estructura organizacional actual de la empresa.

Fondos Sura se maneja bajo una organización matricial de la Corporación SURA Perú. (Ver Figura 2.1)

Figura 2. 1. Organizacion matricial de la compañia Sura



Al ser una estructura matricial, Fondos Sura forma parte de la estructura corporativa de Sura Perú. Las unidades corporativas están agrupadas por Vicepresidencias las cuales son:

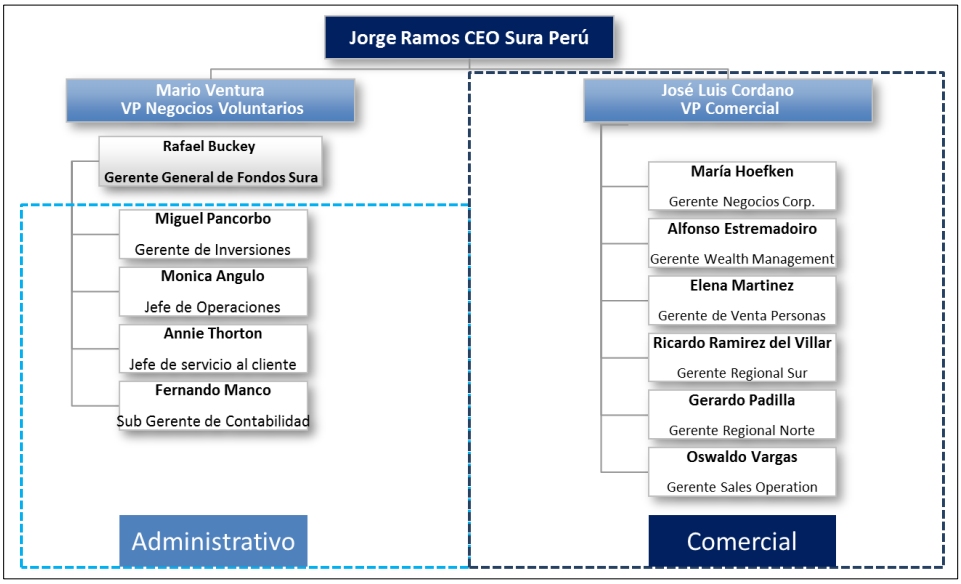
- Vicepresidencia de Administración y Desarrollo del Talento Humano.
- Vicepresidencia de Operaciones y TI.
- Vicepresidencia Comercial.
- Vicepresidencia de Inversiones.
- Vicepresidencia Legal.
- Vicepresidencia Financiera.
- Vicepresidencia de Negocios Obligatorios.
- Vicepresidencia de Negocios Voluntarios.

Además Fondos Sura tiene una estructura propia:

- Gerente General.
- Gerente de Inversiones.
- Gerente de Operaciones.
- Sub Gerente de Servicio al Cliente.
- Gerente de Contabilidad.

Fondos Sura administra productos voluntarios por lo que está bajo la Vicepresidencia de Negocios Voluntarios, sin embargo no cuenta con una fuerza de ventas propia ya que todos sus productos son comercializados por la Vicepresidencia Comercial a través de sus unidades de ventas. (Ver figura 2.2).

Figura 2. 2. Organigrama Fondos Sura



La actividad comercial se desarrolla a través de las Gerencias de:

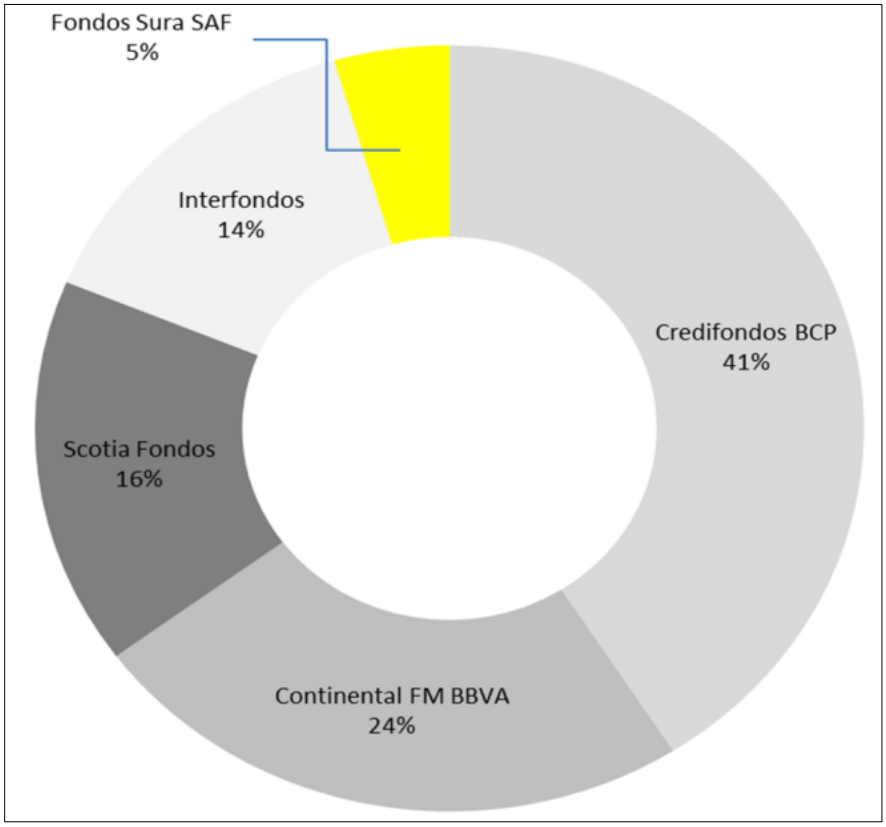
a) Negocios Corporativos, que administra la venta a través de canales externos, como convenios con otras instituciones financieras y las propias empresas bajo la modalidad de descuento por planilla de sueldos. Así también maneja los fondos jurídicos.
b) Wealth Management, que administra la venta hacia los Clientes de SURA manejando cartera de clientes y generando Cross Selling y Up Selling.
c) Ventas Personas, que administra la venta a través de Asesores que captan cuentas individuales en mercado abierto.
d) Ventas Regionales, que administran todas las ventas al interior del País.

2.3. Situación del mercado y financiera actual de la empresa

2.3.1. Situación del mercado

Fondos Sura se ubica en la 5ta posición del ranking de administración de fondos mutuos en el país; las cuatro primeras pertenecen a los cuatro bancos más grandes del país. (Ver figura 2.3).

Figura 2. 3, Participación de Fondos Mutuos en el Perú por empresa a septiembre 2015



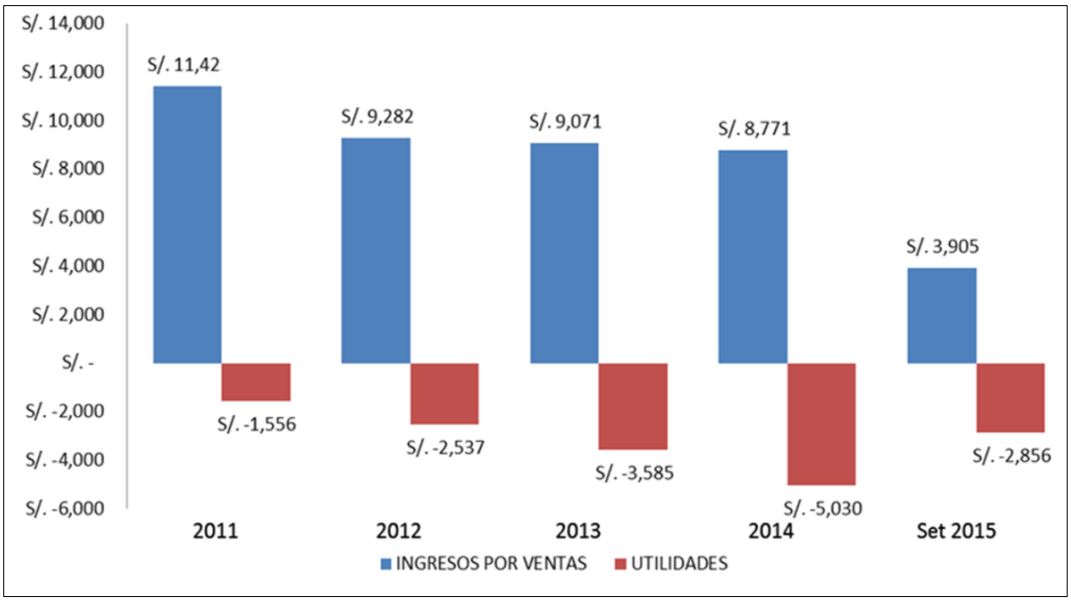
Fuente: Página web de SMV. http://www.smv.gob.pe/

2.3.2. Situación financiera

Los niveles de ingresos por ventas de la compañía han experimentado una tendencia decreciente en los últimos cuatro años, pasando de €.3.2 millones en el

2011 a €.2.4 millones en el 2014 y a Setiembre del año 2015 se ha logrado €.1.1 millones lo cual está por debajo de lo esperado. (Ver figura 2.4).

Figura 2. 4. Ingresos por ventas vs. Utilidades entre el año 2011 a setiembre 2015

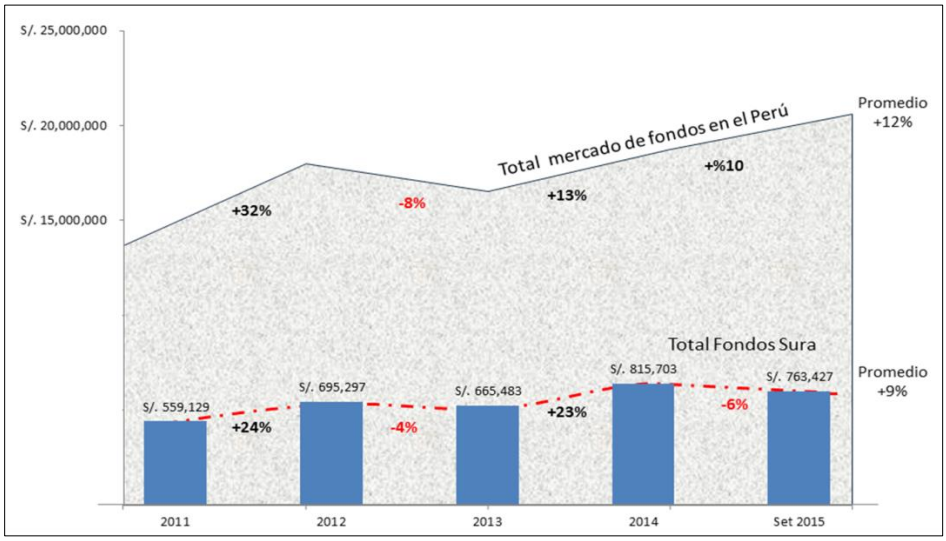


Fuente: Página web de la SMV http://www.smv.gob.pe/

De manera directa estos resultados comerciales afectan los resultados financieros de la empresa ya que durante estos años no se generan utilidades.

Desde el 2011, año que Sura compra los negocios de ING, cabe indicar el mercado de Fondos Mutuos ha experimentado un constante crecimiento; sin embargo el crecimiento de patrimonio administrado de Fondos Sura no se ha comportado de manera similar, creciendo por debajo del mercado a excepción del año 2014 que superó el promedio del mercado. (Ver figura 2.5).

Figura 2. 5. Crecimiento de Fondos Sura y el mercado



Fuente: Página web de la SMV http://www.smv.gob.pe/

2.4. Misión, visión y valores de la empresa

2.4.1. Misión

"Diseñar y administrar, eficientemente, Fondos Mutuos y de Inversión que nos permitan ayudar a nuestros clientes, personas y empresas a construir un mejor futuro financiero y establecer relaciones de largo plazo con ellos".

2.4.2. Visión

"Ser los líderes en la administración de Fondos Mutuos y de Inversión en el Perú a través de la mejor gestión de activos y del más alto nivel de servicio para nuestros clientes".

2.4.3. Valores

A continuación se presentan los cuatro valores que Sura busca propagar en toda su organización.

a) Equidad: Entendida como el trato justo y equilibrado en la relación laboral, comercial y/o cívica con nuestros empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y con la comunidad en general. Igualdad de trato para con todas las personas, independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género.
b) Transparencia: Las relaciones con la Compañía están basadas en el conocimiento, dentro de los límites de la ley y la reserva empresarial, de toda la información con base en la cual se rigen nuestras actuaciones.
c) Respeto: Significa que más allá del cumplimiento legal de las normas y de los contratos pactados con nuestros empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y con la comunidad en general, tenemos presente sus puntos de vista, necesidades y opiniones. Implica reconocer al otro y aceptarlo tal como es.
d) Responsabilidad: La intención inequívoca de cumplir con nuestros compromisos, velando por los bienes tanto de la Compañía como de nuestros accionistas, clientes, proveedores y de la comunidad en general.

2.5. Estrategia de la empresa

2.5.1. Estrategia genérica

Michael Porter (2012) sostiene que “Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los competidores en la industria; en algunos sectores industriales

su estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otros el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto". Existen tres estrategias genéricas la cuales son:

a) Liderazgo en costos
b) Diferenciación
c) Segmentación

Sura Fondos, actualmente desarrolla una estrategia de especialización o enfoque en un segmento con una inclinación hacia la diferenciación tanto en sus productos como en su servicio de asesoría. (Ver figura 2.6).

Figura 2. 6. Ubicación de Fondos Sura en la matriz de las tres estrategias genéricas de Porter

2.5.2. Estrategia de cartera

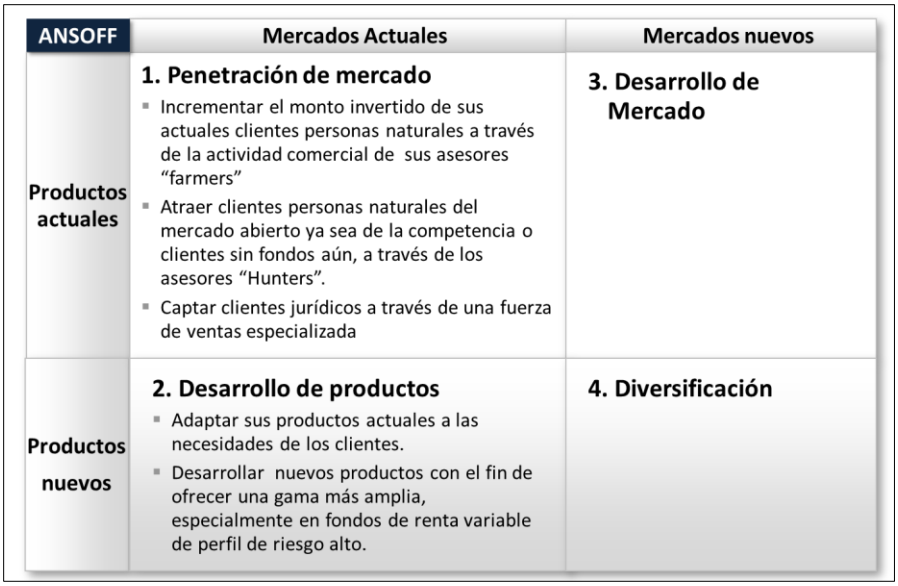
Matriz Anssof

La estrategia de Ansoff tiene la finalidad de evaluar diferentes alternativas de crecimiento que la empresa puede realizar mediante cuatro opciones que son

representadas en una tabla de dos por dos: productos nuevos, productos existentes, mercados nuevos y mercados ya existentes.

Actualmente Sura Fondos declara seguir las siguientes estrategias (Ver figura 2.7).

Figura 2. 7. Matriz de Anoff de la empresa Fondos Sura



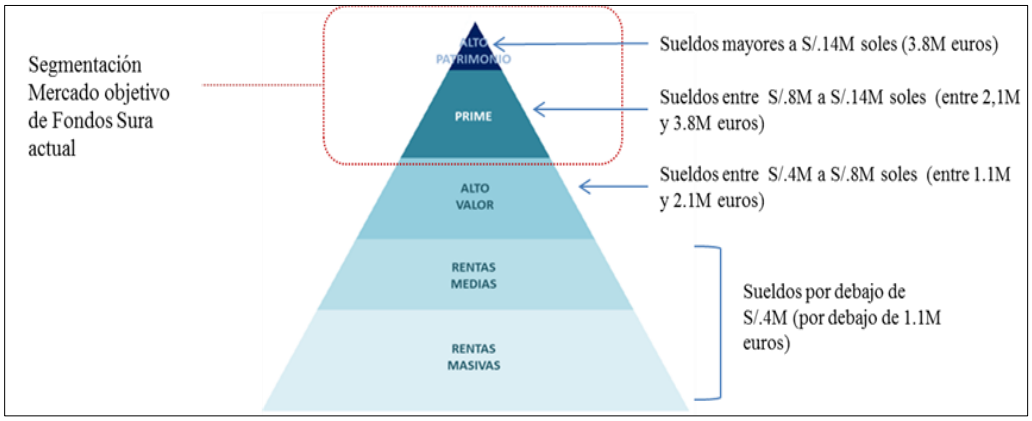
2.5.3. Estrategias de segmentación

Fondos Sura trabaja dos mercados distintos:

a) Mercado de personas naturales
b) Mercado de personas jurídicas

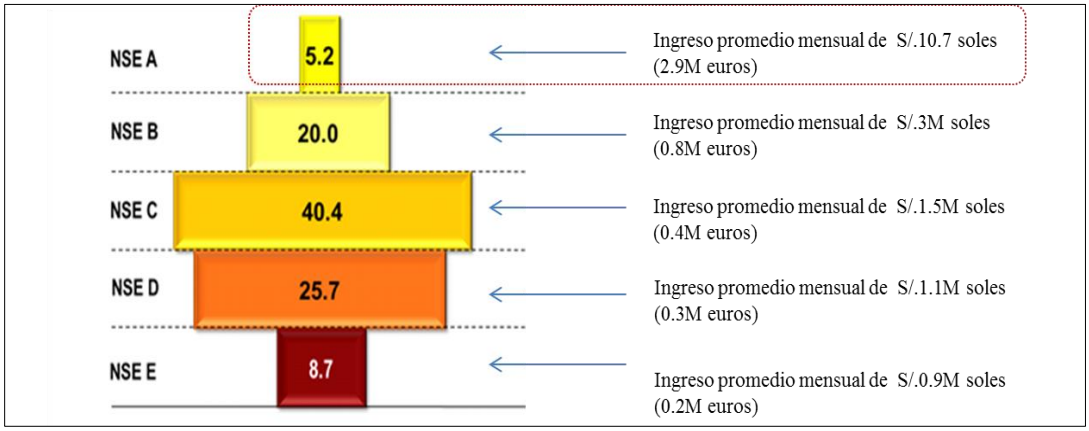
Para el mercado de persona natural, Sura concentra su estrategia de segmentación en clientes de AFP Integra, empresa del Grupo Sura y en el mercado abierto. Para los clientes de AFP Integra, la segmentación se divide por el ingreso mensual que la persona percibe, donde Fondos Sura ha definido su mercado objetivo en los segmentos de mayor ingreso. (Ver Figura 2.8).

Figura 2. 8. Piramide de Segmentación de AFP Integra y mercado objetivo de fondos Sura para clientes personas naturales



En lo que respecta al mercado abierto de personas naturales, Fondos Sura enfoca su mercado objetico en las personas que habitan zonas urbanas del Perú, de cualquier género y que tengan un nivel socio económico familiar alto (NSE A). La razón de este enfoque se debe a que es el sector que tiene mayores posibilidades de contar con excedentes de dinero debido a su nivel de ingresos. (Ver figura 2.9).

Figura 2. 9. NSE en Lima metropolitana año 2015 y Mercado Objetivo de Fondos Sura para el Mercado abierto



Fuente: APEIM

En lo que respecta al cliente persona Jurídica, Sura se ha enfocado en los segmentos de empresas Corporativas y grandes de la ciudad de Lima, y el mantenimiento personalizado de dichos clientes está en función al AUM (Assets Under Management), que se traduce como el patrimonio bajo administración o monto del fondo mutuo invertido. (Ver tabla 2.1).

Tabla 2. 1. Clientes persona jurídica de Sura por rango invertido AUM

AUM en €	Clientes
0 – 2.6 M	10
2.6 M – 13.4 M	5
13.4 M – 134.1 M	35
134.1 M – 268.1 M	10
268.1 M – 2.6 MM	29
> 2.6 MM	16
Total	105

2.5.4. Estrategias de posicionamiento

Fondos Sura en el Perú busca posicionarse como una empresa que brinda a sus clientes el mejor asesoramiento financiero del mercado, con una oferta de valor integrado y diferenciado, potenciada por el conocimiento y la experiencia de los equipos de inversiones.

CAPÍTULO III

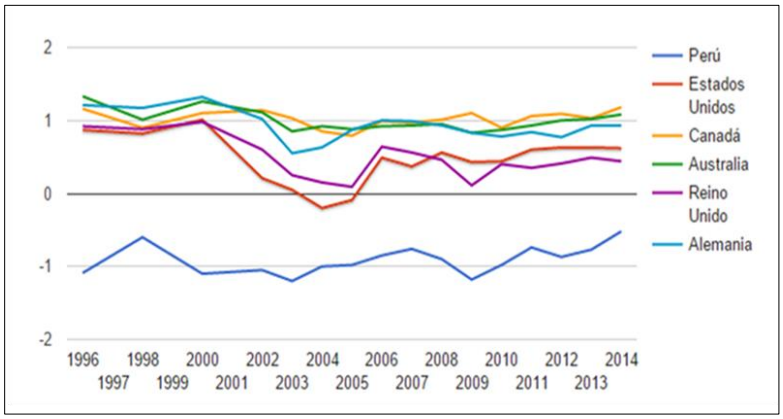
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Análisis externo

3.1.1. Factor político

El Banco Mundial proporciona datos para Perú desde 1996 a 2014. El valor medio para Perú durante ese período fue de -0.91 puntos con un mínimo de -1.2 puntos en 2003 y un máximo de -0.52 puntos en 2014. Estos indicadores agregados combinan las opiniones de un gran número de empresas, los ciudadanos y de la encuesta de expertos encuestados en los países industriales y en desarrollo. Se basan en más de 30 fuentes de datos individuales producidos por una variedad de institutos de investigación, think tanks, organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales y empresas del sector privado. Según este indicador, el Perú al 2014 no se encuentra en una posición favorable si lo comparamos con países de mayor desarrollo. (Ver figura 3.1).

Figura 3. 1. Índice de estabilidad política 2014 (-2.5 débil: 2.5 fuerte)



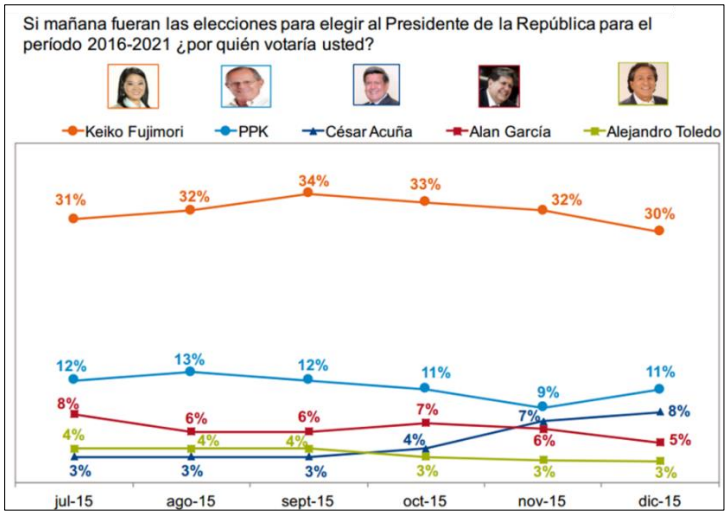
Fuente: El Banco Mundial (govindicators.org)

La baja calificación mencionada anteriormente obedecer a varios factores como son la ausencia de partidos políticos, a una proliferación de organizaciones concertadas en el corto plazo con el fin de lograr obtener posiciones tanto en el poder ejecutivo (Gobierno) como en el poder legislativo (Congreso de la República) y a un gran índice de corrupción manifestado por los constantes procesos judiciales que cursan los líderes políticos, todo esto se refleja en los constantes cambios de Gabinetes de ministros y de miembros de bancadas en el transcurso de sus funciones.

Según el sondeo nacional urbano-rural histórico, publicado el domingo 21 de Diciembre en el diario La República, ubica a la candidata de Fuerza Popular, Keiko Fujimori en el primer lugar de intención de voto, de cara a las elecciones 2016. Sin embargo, su porcentaje de respaldo ha disminuido desde setiembre.

En julio de este año, Keiko Fujimori, quien es hija del ex-presidente Alberto Fujimori, contaba con un 31%, porcentaje que aumentó en agosto y setiembre, mes en el que registró un 34%. En octubre, la hija de Alberto Fujimori perdió un punto, lo que se repetiría en los siguientes meses. En diciembre bajó a 30%. (Ver figura 3.2).

Figura 3. 2. Resultados de la intensión de voto en el Perú según GFK



Fuente: Diario La República (http://larepublica.pe)

Pedro Pablo Kuczynski, ex ministro de economía y candidato de peruanos por el Kambio (PPK), aparece segundo en el sondeo, con un 11% de intención de voto. Desde julio ha registrado caídas y subidas en la encuesta. En agosto figuró con un 13%, y al mes siguiente perdió un punto. En octubre y noviembre también bajó, llegando a 9%, pero en diciembre creció dos puntos.

En el caso de Alan García, ex-presidente y actual candidato de Alianza Popular, conformada por el APRA y el PPC, se observó que es el único candidato que ha perdido puntos notoriamente, bajando del tercer al cuarto lugar de las preferencias del elector. En octubre llegó a un 7%, pero entre noviembre y diciembre ha perdido dos puntos, y ahora cuenta con un 5%.

César Acuña, candidato de Alianza Para el Progreso (APP), creció en la encuesta en noviembre, cuando pasó de 4% a 7%, respecto al mes anterior. En diciembre continuó aumentando puntos, y llegó a un 8%.

Alejandro Toledo, ex-presidente y candidato de Perú Posible, se mantiene en el quinto puesto de intención de voto. Registra un 3% desde octubre, mes en el que perdió un punto y fue superado por Acuña.

Si bien es cierto en el Perú existe una amenaza de inestabilidad política debido a la ausencia de partidos políticos sólidos, cabe señalar que los 5 candidatos políticos con opciones de llegar al gobiernos para las elecciones presidenciales del 2016 tienen el perfil de Centro derecha por su historial político, por lo que no existe actualmente una amenaza de riesgo para la inversión privada, por lo que podemos concluir que el mercado de Fondos Mutuos tiene la oportunidad de seguir creciendo al ritmo de los últimos años.

3.1.2. Factor económico

El Banco Mundial, en el informe emitido en Septiembre del 2015, destaca a la economía del Perú como una de las economías de más rápido crecimiento de la región, con un promedio de crecimiento de 6.1% entre el 2005 y el 2014.

"El crecimiento de Perú se desaceleró de manera abrupta el año pasado (2014), debido a la caída de la inversión privada, así como la pública a nivel subnacional, y perturbaciones de oferta temporales en los sectores de pesca, minería y agricultura.

Como algunos de esos shocks siguieron vigentes en 2015 y se vieron acentuados por la renovada caída de los precios de los metales, se espera que la economía de Perú crezca este año a un ritmo similar que el de 2014 (aproximadamente un 2½ por ciento). Se prevé que el crecimiento repunte y llegue a aproximadamente un 3¼ por ciento en 2016, gracias a una reactivación de la producción minera, aunque el nivel de incertidumbre es considerable, por ejemplo, en relación con un impacto negativo mayor que el esperado del fenómeno climático de El Niño".

A pesar de la desaceleración del año 2015, se pronostica un aceleración para el año 2016 del orden de 3.25%, lo que generaría incremento del ingreso per-cápita y por lo tanto una mayor capacidad de ahorro, otorgando al mercado de fondos mutuos una oportunidad de incremento del patrimonio administrado.

3.1.3. Factor social

Este factor lo analizaremos en tres categorías:

a) Edad

b) Grupos étnicos
c) Nivel Socioeconómico

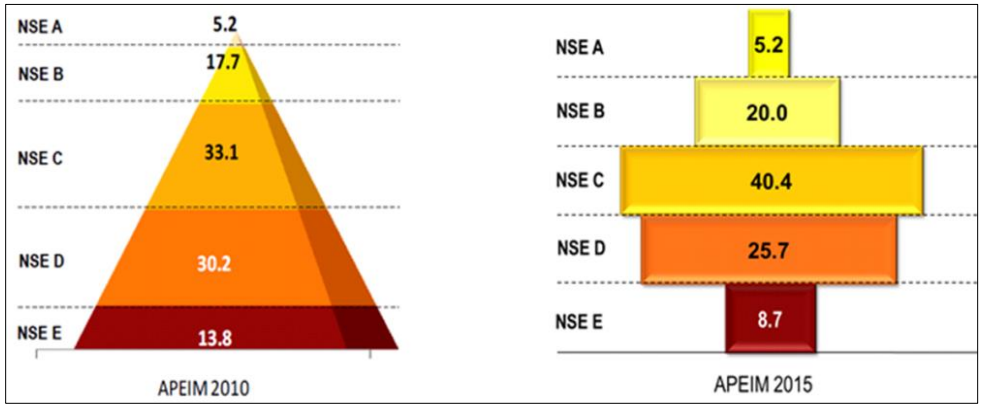
Cuando analizamos el aspecto social desde la perspectiva de la edad, encontramos una característica importante en personas jubiladas. Una persona que llega a los 65 años puede jubilarse dentro de dos sistemas pensionarios, en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o en el Sistema Privado de Pensiones (SPP). Si se jubilan en el SNP tienen que renunciar a su empleador y no pueden seguir trabajando por nómina, lo tendrían que hacer como independientes pero su condición laboral le hace perder liquidez; mientras los que se jubilan en el SPP pueden seguir trabajando en nómina hasta los 70 años que lo permite la ley de trabajo. Esta condición de los jubilados en el SPP les genera a dichos trabajadores la oportunidad de incrementar su poder adquisitivo porque al seguir laborando bajo nómina pueden recibir su pensión más el sueldo que normalmente percibían y al ser jubilado, la ley lo exonera del aporte al sistema pensionario equivalente al 13% de su haber mensual y solo le descuentan el sistema de salud equivalente al 4% por lo que recibe un exceso de liquidez de 9%. Por lo dicho anteriormente este grupo de jubilados es una oportunidad de captación de ahorros porque ve incrementado sus ingresos por su pensión más el incremento en su liquidez mensual producto de la exoneración del descuento pensionario.

Entre los grupos étnicos encontramos dos colonias importantes en el Perú, la judía y la japonesa. La colonia Judía se caracteriza por ser muy hábiles para los negocios y generar excedentes de ahorro que podríamos captar a través de los fondos mutuos. Por otro lado la colonia Japonesa que se estima en más de cien mil según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón y es conocida como una colonia de empresarios y comerciantes los cuales generan excedentes y capital de trabajo que la empresa puede captar.

Dentro del factor social es importante observar el crecimiento de los NSE B y C que constituyen la clase media. "El aumento de la clase media es importante para el crecimiento económico. Así, Easterly (2001), resalta que países con un mayor porcentaje de hogares en la clase media tienen mejores niveles de ingreso y crecimiento económico. Esto se debe, como señala Solimano (2008), que la clase media tiene un rol estabilizador dentro de la sociedad, en la medida que busca mantener el orden social y político. Además, es una fuente de emprendedores, ya que es una clase más propensa a ahorrar, acumular capital y tomar riesgos productivos.

Finalmente, la clase media es fuente de poder de consumo, un incremento del tamaño de la clase media conlleva un aumento del poder adquisitivo. Estos NSE en los últimos 5 años han crecido significativamente, pasando de 50.8% de la población en Lima Metropolitana a 60.4% según la Asociación Peruana de Investigación de Mercados. El crecimiento de estos NSE hace que el ahorro retail se incremente por lo que encontramos una oportunidad de ahorro como lo manifiesta el BCR en la cita anterior. (Ver figura 3.3).

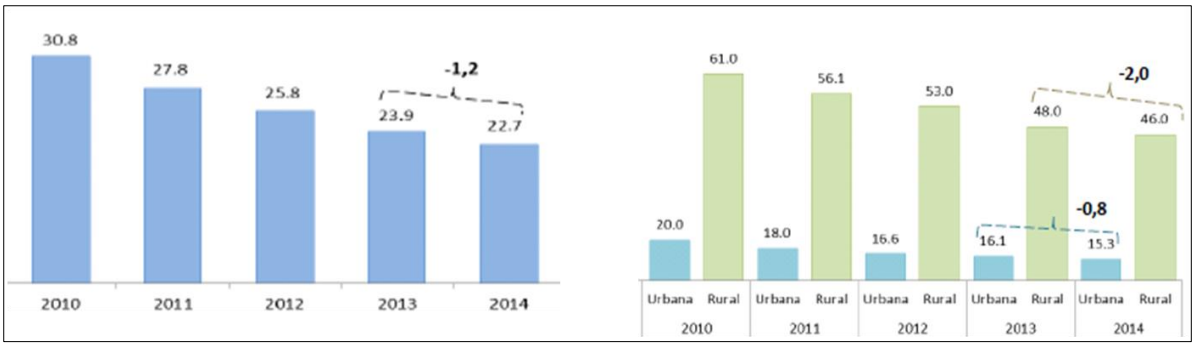
Figura 3. 3. Variación de población por NSE en Lima metropolina



Fuente: APEIM

Otro factor importante a destacar en el aspecto social es la disminución de la pobreza que en los últimos años ha tenido un importante retroceso. (Ver figura 3.4).

Figura 3. 4. Evolución de la disminución de la pobreza total en el Perú



Este tipo de factores son muy importantes para la empresa ya que los productos que ofrecen van destinados al uso directo del usuario final, ya sea persona jurídica o natural. Es así, que el desarrollo de la sociedad, la educación y la disminución de la pobreza impulsan de manera directa al consumo de los productos ofrecidos y al crecimiento de los mercados potenciales estratégicos.

Un aspecto importante que debemos analizar es la reputación de Colombia y de acuerdo al último informe de Reputation Institute publicado en el diario El Colombiano dice textualmente:

"El informe de Reputation Institute divulgó una vez más el listado de los países con mejor y peor reputación del mundo y allí Colombia salió mal librado al ubicarse último entre los 20 países de la región, al ser evaluado por los países que conforman el G8 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia)".

En esta medición, el país logró un puntaje de 43,1 puntos, muy por debajo del promedio global (56%3) y de los países mejores ubicados de la región que

fueron Costa Rica, Brasil, Perú, República Dominicana y Argentina que lideran el ranking.

Colombia además de ser el último en la región, se ubicó el puesto 45 de los 55 países, por debajo de otras naciones como Venezuela, Grecia y Argentina.

Sin embargo y a pesar de unos resultados aparentemente malos para Colombia, el instituto también resaltó al país como el único uno de las quince que más avanzó en el ranking, junto con España, China e Italia.

Para determinar el puntaje en el Country RepTrak, los encuestados evalúan 17 atributos agrupados en tres dimensiones: calidad institucional, calidad de vida y nivel de desarrollo".

De lo mencionado podemos concluir que una amenaza dentro de la gestión de Fondos Sura es la reputación de la marca Colombia.

3.1.4. Factor tecnológico

Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú al 2014 existían 31.9 millones de equipos de teléfonos celulares a nivel nacional y considerando que la población del Perú es de 30 millones podemos concluir que la penetración es de 1 celular per cápita.

Al 2014 según un estudio de Ipsos Apoyo, 5 de cada 10 peruanos en caso de olvidarse el celular, busca la forma de recuperarlo lo antes posible. Por otro lado, el estudio también menciona que la mitad de los encuestados se conecta a internet desde su celular.

En el caso de las Tablet Ipsos sostiene que al 2014 existían más de 920 mil usuarios de tablets en Lima Metropolitana, el 85% entra a redes sociales, el 81% navega por internet, 68% juega y el 50% recibe o envía e-mails. Los usuarios

suelen utilizar la Tablet en su gran mayoría dentro de su casa y el 84% la utiliza entre 1 a 4 horas.

Sobre las tendencias de uso de Laptops, Ipsos menciona que al 2014 existían 580 mil casas que cuentan con laptops, 49% la usan para trabajar, el 58% la utiliza para conectarse a una red social: sin embargo hay que tener en cuenta que el 45% de los que tienen laptops dejó de usarla por usar otro dispositivo.

Otro aspecto importante son los Internautas, Ipsos nos dice que al 2014 los internautas de los NSE A/B, son heavy users y se conectan a través de un dispositivo móvil, los del NSE C se conectan desde una PC o laptop cuando están en casa y el NSE D/E se conectan desde cabinas públicas.

Sobre las redes sociales, Ipsos afirma que el 83% de los internautas del Perú urbano pertenecen a alguna red social y el 100% de estos tienen cuenta en Facebook. Al 2014 Ipsos estima que existen 2.5 millones de Twitteros y el 26% de la población del Perú urbano tienen cuenta en Twitter. El tiempo de conexión es de 1 hora, el 23% tiene acceso desde su oficina, el 32% lo utiliza para hacer preguntas, 22% para dar sugerencias, 12% para participar en concursos y el 8% para presentar quejas o denuncias.

Por otro lado, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) está promoviendo el lanzamiento de la billetera electrónica, todo esto avalado en los treinta millones de celulares que hay en el Perú y que son considerados como instrumentos más confiables para hacer transacciones financieras.

El peruano no es ajeno al uso de la tecnología por lo que cada vez las transacciones financieras se realizan a través del mundo virtual dejando de lado los canales tradicionales, lo que genera una oportunidad a las empresas del sector de minimizar los costos de distribución a través del uso de los canales no presenciales.

3.1.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para la elaboración de la Matriz EFE, se identificaron cuáles fueron los indicadores, tendencias y pronósticos de mayor impacto dentro del estudio del análisis externo y se clasificaron según su categoría ya sea como una oportunidad o como una amenaza, para después asignarle un peso de importancia para la empresa a partir y una clasificación del nivel de acción que la empresa ha realizado en el último año 2015 con respecto a ellas. Posteriormente se calculó un promedio ponderado entre el peso y la calificación y se obtuvo un peso final entre las oportunidades y las amenazas, el cual favoreció a las oportunidades. (Ver tabla 3.1).

Tabla 3. 1. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	ponderado
Próximo gobierno a favor de la inversión privada	0.15	3	0.45
Aumento de la clase media y el ahorro	0.15	1	0.15
Dos millones de clientes en AFP Integra	0.10	1	0.10
Aumento del uso de canales digitales	0.10	1	0.10
Aumento del uso de redes sociales de los peruanos	0.05	1	0.05
Total Oportunidades	0.55		0.85
Amenazas	Peso	Calificación	ponderado
Pobre institucionalidad política genera inestabilidad legal	0.03	4	0.12
Crisis económicas alrededor del mundo	0.25	1	0.25
Mala reputación de Colombia	0.05	2	0.10
Desconfianza de los clientes por situaciones de estafas financieras del pasado	0.05	4	0.20
Exposición a campañas virales negativas	0.07	3	0.21
Total Amenazas	0.45		0.88
Total Fondos Sura			1.73

Las calificaciones indican el grado de eficacia con las que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde la respuesta es igual a 4 la respuesta es superior, igual a 3 la respuesta está por encima de la media, igual a 2 la respuesta

es media e igual a 1 la respuesta es baja para el caso de las oportunidades. En el caso de las amenazas el orden de respuesta de la calificación que indica el grado de eficacia se invierte.

La matriz EFE muestra un puntaje final de 1.73. Un total ponderado por debajo de un 2.50 indica que esta empresa está por debajo de la media de su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.2. Análisis de la Industria

3.2.1. Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de

competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Ver figura 3.5).

.

Figura 3. 5. Las 5 Fuerzas de Porter

a) Poder de compradores

Los clientes de la industria de fondos mutuos son de dos tipos:

- Clientes persona natural.
- Clientes persona jurídica.

Los clientes persona natural tienen un poder de negociación bajo, al ser retail, a menos que se traten de clientes con fondos importantes a los cuales se le otorgan algunas consideraciones especiales. En el caso de los clientes persona Jurídica el poder de negociación es alto, ya que en son pocos, sus fondos son considerables y la salida de uno de estos clientes afectaría en mayor magnitud la participación de la empresa.

Por lo antes expuesto, consideramos que el poder del comprador es medio.

b) Rivalidad competitiva

Se considera como competencia directa aquellas empresas domiciliadas en el Perú que ofrecen fondos mutuos a clientes nacionales o extranjeros.

Actualmente existen 6 empresas compitiendo en el mercado de Fondos Mutuos en el Perú, La empresa con mayor participación de mercado con un 41% es Fondos Credicorp Capital, la cual pertenece al Grupo Crédito, grupo económico peruano propietario del primer banco del país. El segundo lugar en participación con un 24% es la empresa Continental FM, la cual pertenece al Grupo Internacional BBVA, que es propietario del Banco continental, segundo banco del país. El tercero en participación con un 16.1% es la empresa ScotiaFondos, la cual pertenece al grupo Internacional Scotiabank, que cuenta con el tercer banco del Perú. El cuarto puesto 14.3% es la empresa Interfondo, perteneciente al Grupo nacional Intercorp, propietaria del banco Interbank, cuarto banco del país. El quinto puesto con un 4.5% le corresponde a Sura Fondos, la cual pertenece al multilatino Grupo Sura.

Según lo antes mencionado, los principales competidores del mercado de fondos mutuos tienen un orden de relación con los bancos que son parte de su grupo y utilizan sus canales de agencias bancarias a nivel nacional para distribuir sus productos. Solo Sura Fondos no cuentan con un banco en el Perú.

Un aspecto importante a considerar es la dimensión de la marca. La consultora Millward Brown, bajo la solicitud de WPP, realizó por cuarto año consecutivo el Ranking BRANDZ™ donde presentó el Top doce Marcas Más Valiosas de origen peruano, liderado por el Banco de Crédito (BCP) y colocando al Banco Interbank como tercero. Esta es una fortaleza muy importante al momento de convencer o captar al cliente, ya que el peso de la marca y el prestigio de solidez de los cuatro principales competidores influyen de manera negativa en las posibilidades de una empresa que no tiene banco de ganar mercado. (Tabla 3.2).

Tabla 3. 2. Top 12 Marcas más valiosas del Perú 2015

Ranking 2015	Marca	Categoria	Valor Marca (SMUSD) 2015	Valor Marca (SMUSD) 2014	Variación en el Valor Marca	Variación en el Ranking
1	BCP	Instituciones Financieras	1,808	1,540	17%	+1
2	Cristal	Cerveza	1,678	1,630	3%	- 1
3	Interbank	Instituciones Financieras	1,479	1,037	43%	+1
4	Pilsen Callao	Cerveza	1,108	1,076	3%	- 1
5	Inca Kola	Gaseosa	643	594	8%	0
6	Cusqueña	Cerveza	422	410	3%	0
7	Pacifico	Seguros	331	263	26%	+1
8	Pilsen Trujillo	Cerveza	287	279	3%	- 1
9	Cemento Sol	Industria	251	137	84%	+1
10	Plaza Vea	Comercio al Detalle	225	141	59%	- 1
11	InkaFarma	Droguerias	175	110	59%	0
12	Real Plaza	Comercio al Detalle	169	-	n/a	Nueva

Fuente: Wpp.com

Con respecto a las marca BBVA y Scotiabank, al ser internacionales gozan de un prestigio ganado también en el consumidor peruano.

Al tratarse de un mercado de captación aún pequeño, en comparación con países de la región, podemos concluir que la competencia de la industria es fuerte y existirá una alta rivalidad mientras el producto continúe siendo un bien que solo apunta un segmento socioeconómico alto.

c) Amenaza de nuevos competidores

El incremento de inversionistas en fondos mutuos a mayo del 2015 fue de 24 mil más que en el 2014, la baja penetración en cobertura de fondos y la creciente capacidad de consumo de la población peruana significa un riesgo latente para el ingreso de nuevos competidores, especialmente Bancos que ya trabajan en el Perú y no tienen empresas de Fondos Mutuos tales como:

- Banco Financiero
- Banco de Comercio
- Banco Falabella
- Banbif

- Banco Santander
- Banco Azteca
- Banco Cencosud
- Bancos que deseen entrar por primera vez.

Por lo antes expuesto, podemos concluir que existe una amenaza de nuevos competidores media, debido a que si bien existe una cantidad importante de bancos que aún no han ingresado al negocio, estos bancos no tienen una alta participación de mercado y al ingresar no variaría en el mediano plazo la participación del mercado de manera significativa.

d) Poder de proveedores

Para determinar nuestra cartera contamos con las siguientes sociedades que nos permiten diversificar el portafolio de productos:
Sociedades administradoras de fondos mutuos (SAFM), Asociaciones agentes de bolsa (SAB) y sociedades de agente de fondos de inversiones (SAFI), además se tiene a las propias empresas que listan sus acciones en las bolsas de valores y emiten bonos que se negocian en el mercado financiero.

La disponibilidad de sustitutos para insumos en el sector es alta por lo que consideramos un poder de negociación de los proveedores bajo.

e) Amenaza de sustitutos

Se consideran productos sustitutos a aquellos productos que satisfacen la misma necesidad. Es importante establecer cuál es la presencia y la participación de estos productos, ya que a medida que desarrollen de forma más agresiva su modelo de negocio puede posicionarse sobre los productos ofrecidos por la empresa y quitarles participación de mercado

Actualmente el Sistema Financiero del Perú está conformado por diecisiete Bancos, doce Financieras y once Cajas Municipales. En los últimos años la

presencia de Cajas Municipales ha aumentado su participación en el mercado, principalmente en provincias, buscando captar mayores clientes de la pequeña y micro empresa, toda vez que en las zonas urbanas, principalmente en la costa, existe una sobre oferta de instituciones que buscan otorgar diversos productos, activos y pasivos. Así mismo, la competencia en estos nichos se magnificó por el ingreso de la banca comercial, atraída por los márgenes que ofrecían el sector.

Con respecto a la oferta de captación de capitales, los Bancos y Cajas utilizan el producto de Cuenta a Plazo Fijo. La característica principal de este producto es que garantizan una tasa para un capital a un plazo determinado de tiempo. En el mercado se pueden encontrar productos de este tipo que van desde el tiempo mínimo estimado de 30 días hasta los 1,800 días, las tasas ofrecidas varían según la divisa, el monto y plazo contratado. En el último boletín presentado por la SBS en Septiembre del 2015 la tasa promedio del sector para depósitos a plazo con un tiempo mínimo de permanecía entre 30 y 360 días en Moneda Nacional es 2.38% anual, mientras que para los depósitos en Moneda Extrajera es 0.31% anual. Por el lado de los depósitos con una permanencia mayor a 360 días el promedio para los productos en Moneda Nacional es 5.70% y para Moneda Extranjera es 3.31%.

Las informaciones publicadas en el portal de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), permiten comparar y establecer cómo se comporta el mercado de cuentas de Ahorro a Plazo Fijo. Analizando la información reportada a finales de Septiembre se puede determinar que el 55% del stock de ahorro en cuentas de Plazo Fijo es manejado por las cuatro entidades financieras más grandes del sistema Financiero. (Ver tabla 3.3).

Tabla 3. 3. Participación de mercado de volumen de Depósitos del Sistema Financiero

Entidad Financiera	Ahorros	CTS	Deposito a Plazo
BBVA	20.68%	20.91%	15.45%
Scotiabank	13.01%	7.56%	14.50%
Interbank	13.89%	9.37%	12.70%
BCP	44.90%	48.65%	12.45%
Banco Financiero	1.77%	0.84%	9.91%
MiBanco	1.45%	1.48%	8.32%
BanBif	2.02%	3.17%	7.26%
Banco Falabella	1.02%	3.04%	6.50%
Banco Azteca	0.20%	0.11%	4.43%
Banco GNB	0.77%	0.74%	3.18%
Banco de Comercio	0.29%	1.52%	2.93%
Banco Ripley	0.00%	0.99%	1.67%
Banco Cencosud	0.00%	1.62%	0.70%
Citibank	0.00%	0.00%	0.00%
Total Banca	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: SBS

Por otro lado, en cuanto a participación en número de cuentas de depósitos a plazo, encontramos que además de las cuatro entidades más grandes del sistema aparece el Banco Azteca Perú, con lo que podemos considerar que la oferta en tasas es un atributo determinante para adquirir este tipo de producto. (Ver tabla 3.4).

Tabla 3. 4. Participación de mercado por número de cuentas de Depósitos del Sistema Financiero

Entidad Financiera	Ahorros	CTS	Deposito a Plazo
Banco Azteca	4.02%	0.44%	19.84%
Interbank	13.21%	8.74%	12.60%
BBVA	27.05%	22.35%	11.70%
Scotiabank	8.49%	9.52%	11.68%
BCP	30.82%	50.09%	11.13%
Banco Financiero	3.16%	0.31%	9.88%
MiBanco	2.83%	0.63%	9.22%
Banco Falabella	6.36%	1.74%	6.40%
BanBif	3.18%	4.73%	3.11%
Banco de Comercio	0.41%	0.38%	1.43%
Banco Ripley	0.03%	0.28%	1.41%
Banco GNB	0.44%	0.14%	1.01%
Banco Cencosud	0.00%	0.65%	0.59%
Citibank	0.00%	0.00%	0.00%
Total Banca	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: SBS

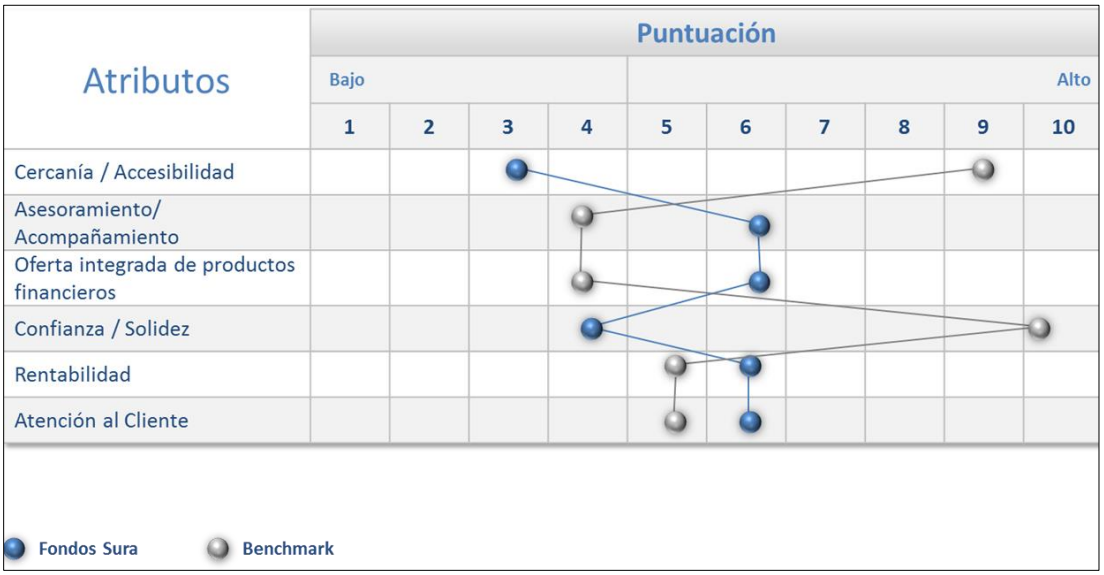
Por lo antes mencionado, podemos concluir que la amenaza de los sustitutos es alta, siempre y cuando ofrezcan productos con mejoras en los atributos que el cliente valora, ya sea rentabilidad, seguridad, disponibilidad y facilidad de acceso.

3.2.2. Matriz Competitiva

La matriz del perfil competitiva es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. La matriz desarrollada a continuación se ha desarrollado bajo la comparación de las fortalezas y debilidades Fondos Sura frente a las de un benchmark de la competencia, ya que los cuatro competidores de la empresa son bancos y mantienen un nivel muy similar de entrega de valor al cliente. Fondos Sura carece de cobertura lo que se traduce en cercanía y flexibilidad y aún no es considerado por los peruanos como

una empresa con el nivel de solidez de los bancos tradicionales. En asesoramiento existe una ligera ventaja sobre el benchmark. (Ver figura 3.6).

Figura 3. 6. Matriz competitiva Sura vs. el Benchmark



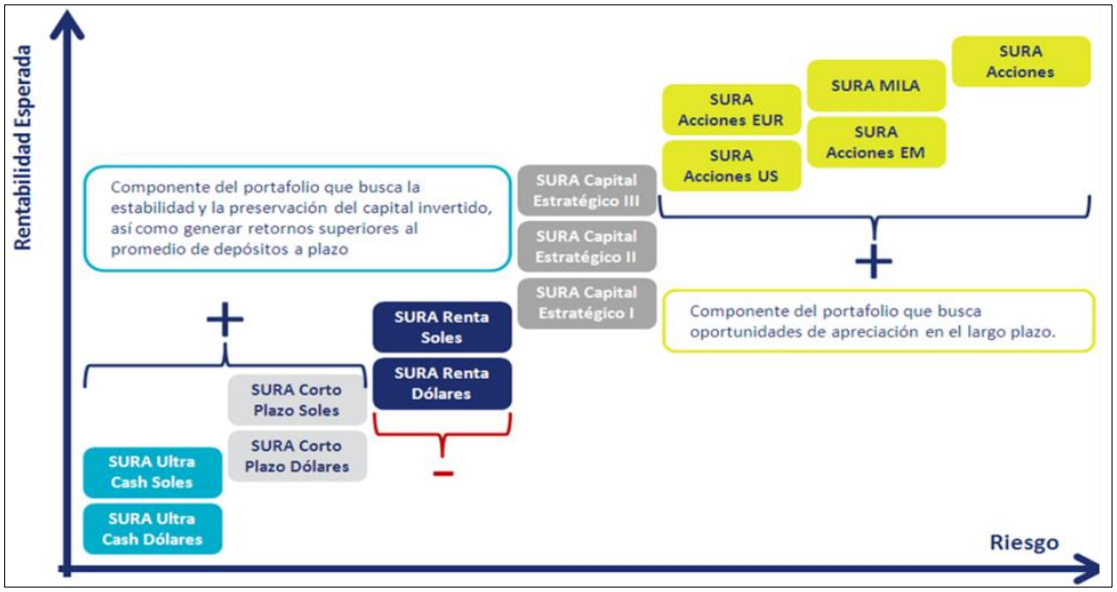
3.3. Análisis interno

El análisis interno nos ayudará a detectar las fortalezas y debilidades de la compañía. Para ello deberemos comprobar si la empresa está haciendo lo que debe hacer y si, además, lo está haciendo bien. Por lo tanto es necesario analizar, entre otras cosas, si los objetivos que se han marcado son los adecuados, si se han alcanzado, si las estrategias de cartera, segmentación y posicionamiento son las adecuadas, cuáles son los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa, qué estrategias de producto, precios, distribución, comunicación y ventas se están adoptando.

3.3.1. Gama de productos

En el caso de Sura, hemos determinado la amplitud de la gama en seis diferentes tipos de inversión basados en la rentabilidad esperada y los riesgos asumidos y la profundidad estará determinada por la moneda en la que se invierte y en las características propias de esa inversión. (Ver figura 3.7).

Figura 3. 7. Gama de productos: Productos de Fondo Mutuos Sura



Como se puede apreciar, Sura tiene una gama de productos equilibrada para inversiones de largo plazo y una gama desequilibrada para inversiones de corto plazo. Cabe mencionar que los dos únicos fondos estructurados en soles de Fondos Sura iniciaron operaciones en Octubre y en Noviembre del año 2015.

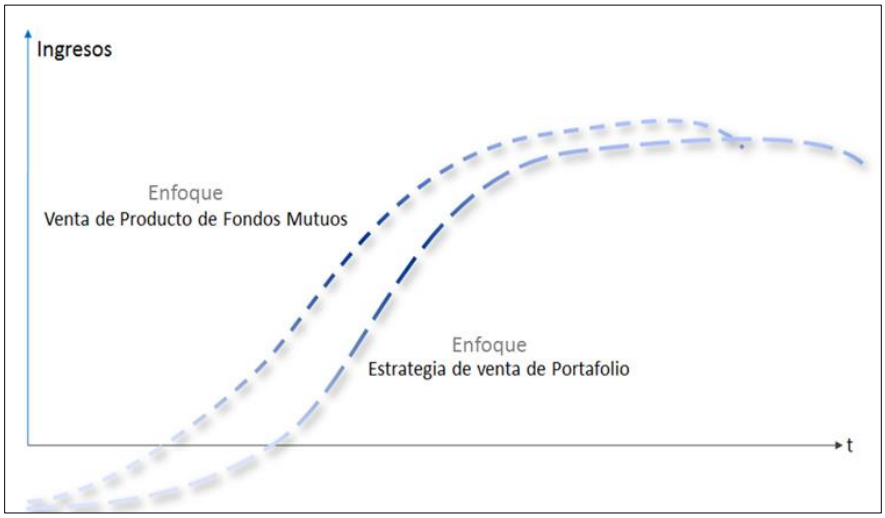
3.3.2. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del Fondo Mutuo debemos entenderlo como dos conceptos comerciales, uno como venta de productos aislados; es decir, vender cada tipo de fondo como si fueran productos bancarios y el otro concepto es vender los Fondos Mutuos como un estrategia de portafolio, donde cada tipo de fondo cubre diferentes necesidades del cliente en el tiempo.

Para Fondos Sura el concepto comercial es vender estrategias de portafolio donde los productos son parte de la propuesta integral; por esta razón el ciclo de vida del producto Fondos Mutuos tiene dos comportamientos diferentes, más corto en la venta como producto independiente y con aprendizaje largo cuando la apuesta se hace como venta de estrategia de portafolios.

La curva del ciclo de vida de Fondos Sura es de aprendizaje más largo y por consecuencia sus etapas de introducción y crecimiento son de más larga duración que el resto de la industria que vende los fondos como productos aislados orientados más a retención que a desarrollo del patrimonio del cliente. (Ver figura 3.8).

Figura 3. 8. Ciclo de vida de los fondos mutuos según el enfoque



Esta diferencia en la duración de cada etapa explica la velocidad en el crecimiento de los fondos administrados de Sura, el cual se encuentra en los últimos 5 años en un promedio de 9% anual y el mercado se encuentra en un crecimiento promedio del 12% en el mismo periodo.

Desde el punto de vista del ciclo de vida del producto, encontramos una ventaja competitiva en la venta del producto como portafolio ya que debería ser más valorada por el cliente en el largo plazo y a la vez más difícil de ser copiado por el tiempo en capacitación e implementación del modelo.

3.3.3. Precios

Un fondo mutuo puede cobrar diferentes tipos de comisiones:

- Unificada
- Por suscripción
- Por rescate
- Por transferencia y traspaso
- Por emisión de certificado de participación y tributos

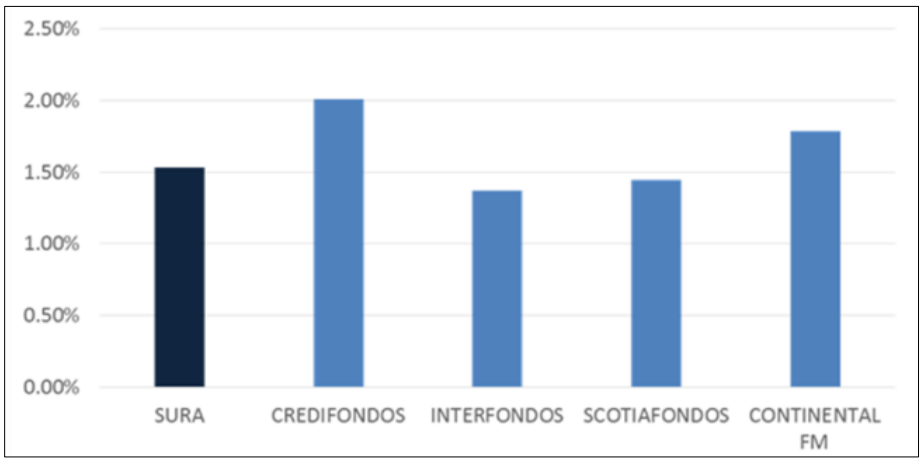
Siempre y cuando esté estipulado en su prospecto simplificado tal como se establece en el artículo 139 y 140 del Reglamento de Fondos Mutuos e Inversión en valores y sus sociedades administradoras.

De las comisiones mencionadas la que genera los mayores ingresos al fondo es la comisión unificada y se expresa en porcentaje del fondo administrado por 360 días. El cobro se ejecuta de manera diaria aplicando el porcentaje proporcional a un día de gestión antes del cálculo de rentabilidad.

El factor precio de los fondos mutuos es un factor que no es muy visible para la mayoría de los clientes debido a que la forma de cobrarlo hace que el cliente no lo perciba de manera directa; ya que la rentabilidad que recibe ya está descontada la comisión.

A continuación presentamos el comparativo de comisiones de las 5 empresas. En donde podemos observar a Credifondos con la comisión más elevada del mercado con 2% e Interfondos con la comisión más baja con 1.37%. (Ver figura 3.9)

Figura 3. 9. Precio promedio de cartera por Empresa



Fuente: SMV

3.3.4. Distribución y Fuerza de venta

La estrategia de distribución de Fondos Sura se divide según el mercado, ya sea personas naturales o personas jurídicas. Para las personas naturales el canal se establece a través de doce asesores hunter y ochenta farmers y para personas jurídicas se establece a través de tres asesores jurídicos. (Ver figura 3.10).

Figura 3. 10. Go To Market de Empresa de Fondos Sura

En lo que respecta al mercado de personas naturales, la fuerza de ventas hunter vende los productos de fondos a mercado abierto y la fuerza de venta farmer está asignada al mantenimiento de los Clientes Preferentes de Sura. Ambas fuerzas de ventas incluyen dentro de su portafolio la gama completa de productos de Fondos Sura.

En cuanto al mercado jurídico, la fuerza de ventas es especializada en productos de tesorería en su mayoría de muy corto plazo a empresas que desean rentabilizar sus excedentes de caja.

Las fuerzas de ventas antes mencionadas tienen como objetivo captar fondos a través de su asesoramiento. El proceso de captación se inicia con la firma de un

contrato de suscripción y así el cliente pueda transferir sus fondos por intermedio de un canal bancario ya sea presencial o virtual. A continuación se detalla la relación de los bancos con los que Fondos Sura trabaja actualmente:

- Banco de Crédito
- Banco BBVA
- Scotiabank
- Banbif

Respecto a la cobertura podemos observar que Fondos Sura se limita a los canales antes mencionados compitiendo en desventaja con los Bancos que ofrecen sus productos de fondos mutuos a través de su red de agencia.

Si bien Fondos Sura cuenta logra un servicio personalizado al contar con asesores especializados como Hunter y Farmer que se enfocan a la captación y al mantenimiento por separado, Fondos Sura carece de la cobertura que la competencia ofrece a través de su red de oficinas bancarias.

3.3.5. Comunicación

Los canales de comunicación que utiliza Fondos Sura son:

a) ATL, publicitando menciones de 10 segundos en Radio RPP (radio de mayor audiencia a nivel nacional) y con presencia en artículos de prensa con entrevistas al Gerente General de la empresa (PR).
b) BTL, realizando charlas, conferencias y desayunos para clientes actuales y potenciales.
c) Comunicación Digital, a través de la página web, e mailing, y marketing de contenidos sobre el ahorro en youtube.
d) Publicidad gráfica, contando con material visual de folletería, carpetas, tarjetas personales, banners portátiles, etc.

e) Adicionalmente se les entrega a los clientes obsequios promocionales con la imagen de la marca, tales como lapiceros, gorros, cargadores de teléfono celular, artículos de playa, kit de parrilla, es decir beneficios valorados por los clientes.
f) Comunicación a través de la fuerza de ventas, para este canal de comunicación Fondos Sura cuenta con una metodología denominada Sello Sura que se encarga de darle una estructura tanto de comunicación como de procesos a la actividad comercial de la fuerza de ventas.

Por lo expuesto anteriormente encontramos actividades de comunicación y una metodología comercial pero no encontramos un plan integral de comunicación que converse con la estrategia de posicionamiento de la Empresa de Fondos Sura; por un lado la visión de la empresa habla de gestión de activos y servicio al cliente y por otro lado la estrategia de Sura habla de ahorrar es crecer.

3.4. Descripción del Producto

Los fondos mutuos son un conjunto de inversiones formado por acciones, instrumentos de deuda (bonos, pagarés, depósitos a plazo, etc., llamados comúnmente "instrumentos de renta fija") o combinaciones de ambos (acciones + renta fija), los que son administrados por una empresa regulada por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) llamada "Administradora".

El fondo mutuo se describe como una opción moderna, segura y sencilla para convertirte en inversionista, que minimiza el riesgo y maximiza la rentabilidad de tu dinero, al invertirlo en una cartera diversificada de instrumentos financieros de la más alta calidad crediticia. Un Fondo Mutuo es un patrimonio administrado por una Sociedad Administradora de Fondos (SAF) y formado por la suma de aportes

voluntarios de dinero de personas y/o empresas que buscan obtener una rentabilidad mayor que la que ofrecida por los productos tradicionales de ahorro.

3.5. Competencias básicas de la empresa

Las competencias básicas deben ser las que generan una ventaja competitiva dentro del mercado. Respecto a la ubicación de esos recursos y capacidades, (Porter, 1985) introduce el concepto de cadena de valor y lo ofrece como mecanismo para detectar la potencialidad de los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenida. De acuerdo a Porter analizaremos la Cadena del Valor para Fondos Sura SAF. Siendo el producto un intangible se ha realizado la siguiente adaptación. (Ver figura 3.11).

Figura 3. 11. Cadena de valor de Porter adaptada a la Empresa de Fondos Sura

3.5.1. Actividades de apoyo

Consideramos que las actividades básicas para construir una ventaja competitiva desde la vista de las actividades de apoyo son:

- Personas adecuadas
- Empoderadas con el conocimiento
- Equipadas con tecnología adecuada para el asesoramiento de inversiones
- Que trabajen en ambientes adecuados y con herramientas que les permitan realizar sus funciones de asesoramiento
- Que reciban las compensaciones que se les ofreció

Desde este punto de vista las áreas de apoyo que analizaremos como fuentes de ventajas competitivas serán:

- Gestión Humana
- IT
- Servicios Internos
- Sales Operation

Gestión Humana: Se encargará de la contratación del personal adecuado para cada canal de distribución y de empoderarlos con el conocimiento adecuado.

IT: Brindará el equipamiento tecnológico necesario para cumplir con las actividades de inversión del equipo de especialistas y del asesoramiento por parte de la fuerza de ventas.

Servicios Internos: Asegurará los ambientes adecuados para el buen desempeño de la fuerza de ventas y los equipos de comunicación necesarios.

Sales Operation: Será responsable de que toda la actividad comercial cumpla con los estándares requeridos por parte del área comercial y que los Asesores reciban las compensaciones pactadas.

Dentro de las actividades de apoyo podemos decir que encontramos una ventaja competitiva en la capacitación.

3.5.2. Actividades primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas.

Logística de entrada: Investigación de mercado: Las actividades primarias se inician con los estudios de mercado e inteligencia comercial de la compañía. En la actualidad Fondos Sura ha separado al área de Marketing de la Vicepresidencia Comercial con la finalidad de darle más dinámica a las decisiones estratégicas al reportarle directamente al CEO de la Corporación.

Operaciones: Diseño e inversión del fondo: Una vez identificadas las necesidades de los clientes se diseñan los productos aprovechando la presencia en Latinoamérica, en esta etapa intervienen las áreas de operaciones, inversiones y legal. Paralelamente a la creación de nuevos fondos, el área de inversiones continúa generando valor para el cliente a través de un adecuado proceso de inversión que tiene como ejes la inversión estratégica y la táctica.

Fondos Sura es una empresa de manejo de inversiones con presencia en nueve países de Latinoamérica, que gestiona activos de manera regional constituyendo comités con los actores locales en cada país que su día a día es el análisis Top Down y Botton Up de sus propios mercados, esta característica genera

una ventaja competitiva al acceder a dichos mercado de manera directa y sin intermediarios optimizando nuestros costos y rentabilidad de los fondos y preservando la confidencialidad de la información.

Logística de salida: Pre operatividad del fondo: Emitidos los productos la siguiente etapa es entrar a la etapa pre operativo, la cual es exigida por el ente regulador para verificar si dicho producto es requerido por el mercado, en donde por un plazo determinado se exige un monto de captación pero sin inversión con la finalidad de proteger el capital del cliente. Si en el lapso determinado el fondo no logra captar lo mínimo requerido, el fondo se cierra; de lo contrario ingresa a su etapa operativa y el fondo captado en la etapa pre operativo recién se puede invertir.

Ventas: Operatividad del fondo: En la etapa operativa se generan las campañas, concursos de ventas y la difusión del nuevo producto realizado por marketing y ventas en lo que corresponde a cada uno de ellos. En esta etapa Sura cuenta con una metodología de gestión comercial denominada "Excelencia Sura" que consta de una serie de etapas bien definidas que van desde el reclutamiento hasta el logro de los objetivos comerciales de la compañía. Dentro de "Excelencia Sura" está estructurado el "Sello Sura" que es la metodología de venta que debe utilizar todo vendedor de Fondos Sura.

Un aspecto que genera una ventaja competitiva a Fondos Sura es su organización de ventas de su canal Farmer que se encarga de los principales clientes siendo una cara única de Sura ante el cliente, mejorando la velocidad de llegada al mercado.

Post venta: Servicio al cliente: Luego de captar los fondos de cada cliente, el área de Servicio al Cliente se encarga de la administración de los reclamos y sugerencias. En esta etapa también se cuenta con "Sello Sura de atención" que es la metodología de atención a través de cualquier canal de comunicación.

3.5.3. Competencias estratégicas y organizativas

Como se mencionó anteriormente Fondos Sura es parte de la Corporación Sura Perú que como eje principal de su negocio es ser especialista de la administración integral del patrimonio de las personas. En el Perú Sura es la única compañía que da un servicio personalizado en patrimonio a través de su canal Farmer. Asimismo, aprovecha la estructura de organización matricial con sinergias comerciales generando Cross Selling y el Up Selling dentro de los clientes corporativos. Otra competencia a mencionar es que gracias a su presencia de Asset management regional, puede generar operaciones de inversiones de mayor rentabilidad que lo que ofrece la competencia beneficiando a sus clientes.

3.6. Capacidades de marketing de la empresa

Para medir las capacidades de marketing optamos por adaptar la escala desarrollada por Hooley et al. (2002). Esta escala identifica cuatro dimensiones en las capacidades de marketing: las tres propuestas por Day (1994) con la adición de una dimensión que recoge la capacidad de la organización para establecer redes de relaciones. Estas 4 dimensiones en las capacidades de marketing son las relacionales, de fuera hacia adentro, de adentro hacia afuera y capacidades cruzadas.

En base al sustento teórico se aplicó la evaluación para de las capacidades para Fondos Sura según su nivel de relevancia, donde uno es bajo y cinco es alto. (Ver tabla 3.5).

Tabla 3. 5. Análisis de capacidades de marketing de Fondos Sura

Capacidades de Marketing	Factores de evaluación	Relevancia				
		1	2	3	4	5
Relacionales	Nivel de confianza con otras empresas con las que colabora				●	
	Nivel de compromiso y objetivos conjuntos con otras empresas con la que colabora	●				
	Intercambio de conocimiento con otras empresas con las que colabora					●
De fuera hacia adentro	Creación de relaciones de largo plazo con los clientes			●		
	Nivel de conocimiento de los clientes			●		
De dentro hacia afuera	Nivel de dirección financiera			●		
	Nivel de experiencia de los directivos			●		
	Nivel de gestión del recurso humano				●	
Capacidades cruzadas	Nivel de eficiencia en el lanzamiento de nuevos productos		●			
	Nivel de información que se le brinda a los clientes			●		
	Eficacia en las actividades de marketing		●			
	Uso eficiente de la información del mercado		●			
Puntaje total	35	1	6	15	8	5

De un puntaje máximo de sesenta la aplicación de la evaluación evidenció que las capacidades de marketing están en un nivel medio de 35 puntos, lo que evidencia que no es una debilidad ni una fortaleza, sin embargo se resalta la alta calificación en la capacidad de intercambio de conocimiento con otras empresas con las que colabora, que en este caso se refieren a las empresa de Grupo Sura en el Perú y del Grupo Sura en Latinoamérica.

3.7. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Para la elaboración de la Matriz EFI, se identificaron cuáles fueron los factores de mayor impacto dentro del estudio del análisis interno y se clasificaron según su categoría ya sea como una fortaleza o como una debilidad, para después asignarle un peso de importancia para la empresa a partir y una clasificación del nivel de acción que la empresa ha realizado en el último año 2015 con respecto a

ellas. Posteriormente se calculó un promedio ponderado entre el peso y la calificación y se obtuvo un peso final entre las fortalezas y las debilidades, en donde el mayor peso lo obtuvo las debilidades. (Ver tabla 3.6).

Tabla 3. 6. Matriz EFI de Fondos Sura

Fortalezas	Peso	Calificación	ponderado
Gama de productos equilibrada para inversiones de largo plazo	0.10	4	0.4
Asesoría a través de estrategias de portafolio	0.13	2	0.26
Fuerza de ventas enfocada al patrimonio	0.10	3	0.3
Metodología internacional de gestión comercial (Sello Sura)	0.04	2	0.08
Plataforma directa de inversión en 9 países de la region	0.08	2	0.16
Total Fortalezas	**0.45**		**1.2**
Debilidades	**Peso**	**Calificación**	**ponderado**
Gama de productos corta para inversiones de corto plazo	0.12	3	0.36
Baja cobertura de la fuerza de ventas	0.20	3	0.6
Poca autonomía para decidir campañas	0.03	4	0.12
No existe aún posicionamiento de la marca Sura	0.13	3	0.39
Carencia de un soporte Post venta	0.07	3	0.21
Total debilidades	**0.55**		**1.68**
Total Fondos Sura			**2.88**

Las calificaciones indican el grado de eficacia con las que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde la respuesta es igual a 4 la respuesta es superior, igual a 3 la respuesta está por encima de la media, igual a 2 la respuesta es media e igual a 1 la respuesta es baja para el caso de las fortalezas. En el caso de las debilidades el orden de respuesta de la calificación que indica el grado de eficacia se invierte.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO DE MERCADO

La American Marketing Association propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados:

"La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un procesos".

4.1. Problema de Investigación

La empresa de Fondos Sura entre el año 2011 a Septiembre del 2015, el AUM (Asset under management) ha venido creciendo en promedio por debajo del mercado y la Gerencia General considera que al ser el 5to competidor del mercado con un 4.5% al finalizar el año 2014, contar con una sinergia comercial con AFP Integra empresa del Grupo Sura posicionada en el primer puesto en monto administrado y número de clientes a nivel nacional, y al haber incrementado la gama significativamente en los últimos 2 años; el crecimiento de la empresa debería estar por encima del mercado, sin embargo el crecimiento promedio en la realidad está -3 puntos porcentuales por debajo del mercado.

El 15 de Octubre del año 2015 se realizó una entrevista con el Sr. Rafael Buckley Gerente General de Fondos Sura, en donde nos comentó sobre el escenario del bajo crecimiento antes comentado y su necesidad de entender mejor el mercado. De esta reunión se resaltaron dos necesidades:

a) Conocer el mercado del ahorro
b) Analizar el perfil del inversionista de Fondos Mutuos

En el caso específico de esta tesis, los objetivos de investigación son tres:

a) Conocer el comportamiento de ahorro e inversión de los peruanos
b) Identificar las características del mercado de fondos mutuos
c) Conocer la apreciación de las personas sobre la marca Fondos Sura

4.2. Necesidades de información

Componente 1. Conocer el comportamiento de ahorro e inversión de los peruanos.

a) Cómo ahorra
b) Perfil de ahorro
c) Opinión sobre el instrumento en el que ahorra
d) Nivel de información del producto en el que ahorra

Componente 2. Identificar las características del mercado de fondos mutuos.

a) Nivel conocimiento del producto de fondos mutuos
b) Razones por la cuales adquieren un fondo mutuo
c) Opinión sobre el proceso de la decisión de adquisición de un fondo
d) Tiempo de permanencia con el producto
e) Tipo de moneda
f) Opinión de las ventajas de un fondo mutuo frente a otros productos de inversión
g) Atributos que más valoran para adquirir un fondo
h) Medios que influyen en su decisión
i) Canales por los que prefieren adquirir el producto

Componente 3. Conocer la apreciación de las personas sobre la marca Fondos Sura

a) Nivel de recordación de marca
b) Atributos más valorados de la marca

Para iniciar la investigación, primero se formularán las hipótesis que deseamos comprobar de cada componente objetivo. "Se considera a una hipótesis de investigación como una afirmación o una proposición que aún no ha sido comprobada o demostrada acerca de un factor o fenómeno que es de interés para el investigador" (Malhotra, 2008). Para el presente estudio de mercado de Fondos Sura, Se formularon las siguientes hipótesis para cada componente:

Componente 1. Conocer el comportamiento de ahorro e inversión de los peruanos.

a) Hipótesis 1: El ahorrista peruano no está acostumbrado a ahorrar invertir.
b) Hipótesis 2: El ahorrista peruano tiene un perfil de ahorro inversión conservador.

Componente 2. Identificar las características del mercado de fondos mutuos

a) Hipótesis 1: El nivel de conocimiento del producto de fondos mutuos es bajo
b) Hipótesis 2: El peruano prefiere ahorrar dólares
c) Hipótesis 3: Los clientes no confían en el producto

Componente 3. Conocer la apreciación de las personas sobre la marca Fondos Sura

a) Hipótesis 1: La marca Fondos Sura es la menos recordada
b) Hipótesis 2: El mayor atributo de Fondos Sura es el acompañamiento/ asesoría

4.3. Método de Investigación Cualitativo

4.3.1. Entrevistas en profundidad

Para el presente trabajo se diseñó una investigación cualitativa basada en entrevistas a expertos y a personas que tienen o tuvieron fondos mutuos en algún momento ya sea en Sura o en otra entidad.

a) Proceso de muestreo

Definición de la población.

La población está definida como personas naturales que pertenecen a los NSE A y B de Lima Metropolitana que ahorran actualmente o que han ahorrado en alguna oportunidad de su vida.

Tamaño de muestra.

Se realizaron 7 entrevistas a profundidad debido a que las respuestas en su mayoría estuvieron marcadas por una tendencia.

Selección de los elementos de la muestra.

Se seleccionó a personas que representan el segmento por su posición laboral y la pregunta filtro para que el participante pueda acceder a la entrevista era solo si la persona ahorraba.

Instrumento.

El instrumento utilizado fue la guía de Entrevista a profundidad.

b) Obtención de datos

Diseño de la guía de indagación

Se evaluaron tres técnicas de entrevistas en profundidad:

- Técnica de escalonamiento: Esta técnica debería de pasar de características del producto a las características del usuario.
- Técnica de preguntas con tema oculto: No se enfoca en valores socialmente compartidos, sino en puntos sensibles personales. No tratan sobre estilos de vida generales, sino sobre preocupaciones personales muy arraigadas.
- Técnica de análisis simbólico: Intenta analizar el significado simbólico de los objetos al compararlos con sus opuestos.

Se utilizó el proceso de escalonamiento, sin embargo se evaluó invertir el orden teórico colocando las características de usuario antes que las características del producto con el fin de conocer el comportamiento del ahorro de los participantes y que no se vean inducidos hacia el producto en estudio. (Ver anexo 1)

Aplicación de la guía

- Perfil de encuestador: Persona con conocimiento de productos financieros, con nivel de educación de maestría
- Lugar: Centro de trabajo o domicilio del participante
- Equipo utilizado: grabadora de audio

Ejecución de la entrevista de profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron entre el 01 de Noviembre al 07 de noviembre, lográndose la participación de siete personas de los segmentos socioeconómicos A y B que ahorran o han ahorrado. La duración de dichas entrevistas fue de 43 minutos promedio.

c) Procesamiento y Análisis de datos

Se hizo una matriz en Excel con el orden de las preguntas del cuestionario y se ingresó las respuestas de los siete participantes en cada pregunta y se identificaron las respuestas que guardaban relación y marcaban una tendencia. (Ver anexo 2)

d) Resultados del estudio exploratorio

Resultado Componente 1: Ahorran para asegurar su vejez, Incrementar su patrimonio, comprarse un bien, Sentirse seguros. La moneda preferida es el dólar, las técnicas son diversas, empezaron ahorrar desde muy jóvenes a través de una cuenta de ahorro y el tiempo de permanencia es mayor a 3 años

Resultado Componente 2: El nivel de conocimiento es bajo, lo obtienen para obtener mayor rentabilidad. El proceso siempre se inicia por recomendación ya sea de un amigo o del ejecutivo de cuentas del banco, luego sigue la entrevista con el Asesor y la decisión es con un familiar esposo(a) o hijos. El proceso no es muy bien valorado ya que encuentran deficiencias en la asesoría de las empresas. Los problemas comunes es la falta de comunicación. El proceso ideal es una asesoría constante. Se espera una asesoría especializada de parte de la persona que lleva la cuenta. El tiempo de permanencia varía de acuerdo a la asesoría y la volatilidad de los mercados. El elegir la moneda depende de la apreciación del sol o del dólar, por ejemplo ahora es mejor el dólar. La mayor ventaja de los fondos mutuos es acceder a instrumento variados con poco dinero. Les gustaría tener más asesoría. Los atributos valorados son: La rentabilidad, asesoría e información. La recomendación es el medio que influye más en la decisión de invertir y les gustaría tener información mensual. El canal principal es el asesor y luego el correo electrónico. Citi y Banco de Crédito son los más conocidos como proveedores de fondos mutuos.

4.3.2. Fuentes secundarias

La información secundaria consiste en los datos, hechos, cifras, que alguien reunió anteriormente para su propia investigación o proyecto y el estudio o informe que elaboró con ellos. Esta información puede ser utilizada por otros investigadores para sacar adelante sus proyectos, evitando así gastos de tiempo y dinero. (Moreno Manzanaro, 2005).

Para la presente investigación de mercado se considerará dos fuentes secundarias, la primera es un estudio realizado por Ipsos Apoyo el cual tiene como objetivo comprender y dar a conocer el manejo de las inversiones personales en el Perú de los peruanos de nivel socio económico A y el segundo es un estudio realizado por GFK.

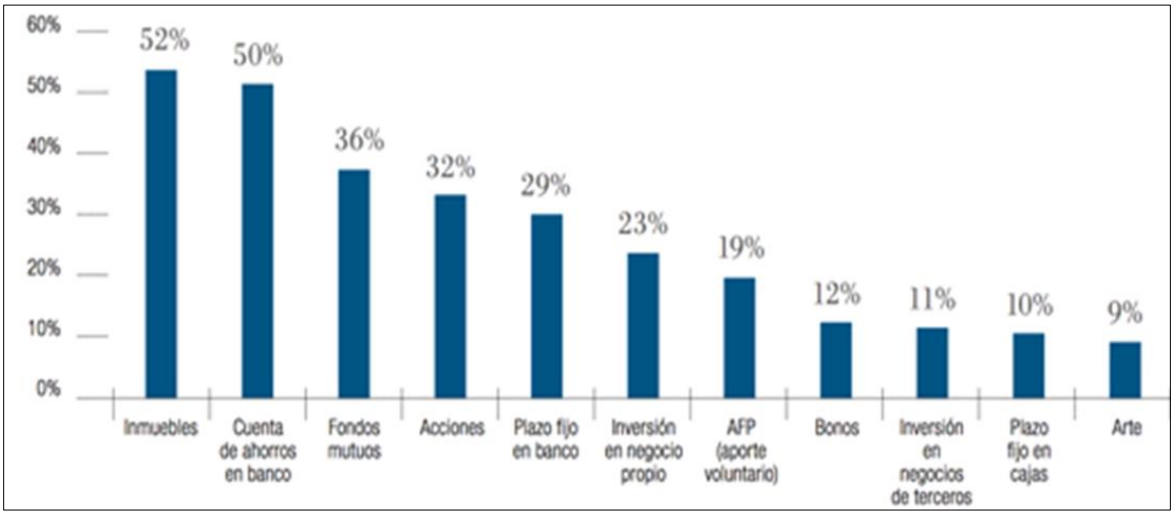
a) Estudio Ipsos Apoyo Perú

Estudio realizado por encargo de Semana Económica a IPSOS Perú a 191 miembros de directorio, gerentes generales y ejecutivos de primera y segunda línea de empresas con una facturación de al menos S/.10 millones de soles (€.2’7 millones) según el Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME) del 2 de julio al 10 de agosto 2015.

Conclusiones del estudio

El Estudio permitió observar que los inmuebles y las cuentas de ahorros son los instrumentos preferidos de los inversionistas del NSE A, seguido por los fondos mutuos. (Ver figura 4.1)

Figura 4. 1. Principales rubros de inversión

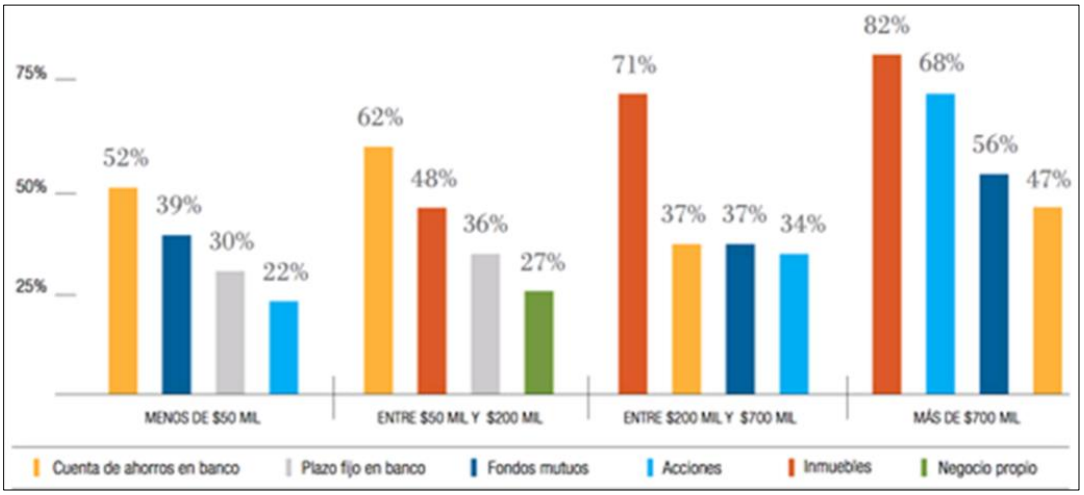


Fuente: Semana Económica

Según cita textual de la revista Semana Económica menciona que "El Sector inmobiliario en el Perú ha sido uno de los más beneficiados por el crecimiento de la economía durante los últimos 15 años. Desde el punto de vista de la inversión, un inmueble no solo representa un activo de alta seguridad, cuyo valor es inmune a la volatilidad del mercado, sino que además, en los últimos años, la apreciación del inmueble ha supuesto un alto retorno, adicional al flujo de la renta."

Cuando vamos más al detalle por capital disponible encontramos que los fondos mutuos se ubican en la segunda posibilidad de los inversionistas con menos de US$50 mil de capital disponible. (Ver figura 4.2).

Figura 4. 2. Principales rubros de inversión según capital disponible



Fuente: Semana Económica

Sobre el nivel de satisfacción de la rentabilidad de los distintos instrumentos financieros, observamos que los inmuebles son los que gozan de la mayor satisfacción. A pesar que la rentabilidad en ahorros no goza de un nivel de satisfacción alto, observamos que tienen alta preferencia. (Ver anexo 3)

Sobre el nivel de información con que toman las decisiones de inversión, el estudio señala que el 80% de los que poseen un patrimonio mayor a $700 Mil son los que más se informan y que normalmente lo hacen con una banca privada. Mientras que el 50% de los que poseen un patrimonio menor a $200 Mil manifiestan tener buena o excelente información. (Ver anexo 4).

De acuerdo con la encuesta, el 50% de los entrevistados declara tener todas sus inversiones en instrumentos financieros dentro del Perú. Mientras menor es el capital disponible, la concentración de las inversiones de instrumentos financieros en el Perú es mayor. Las personas con mayor patrimonio presentan un equilibrio entre las inversiones en el Perú y en el extranjero. (Ver anexo 5).

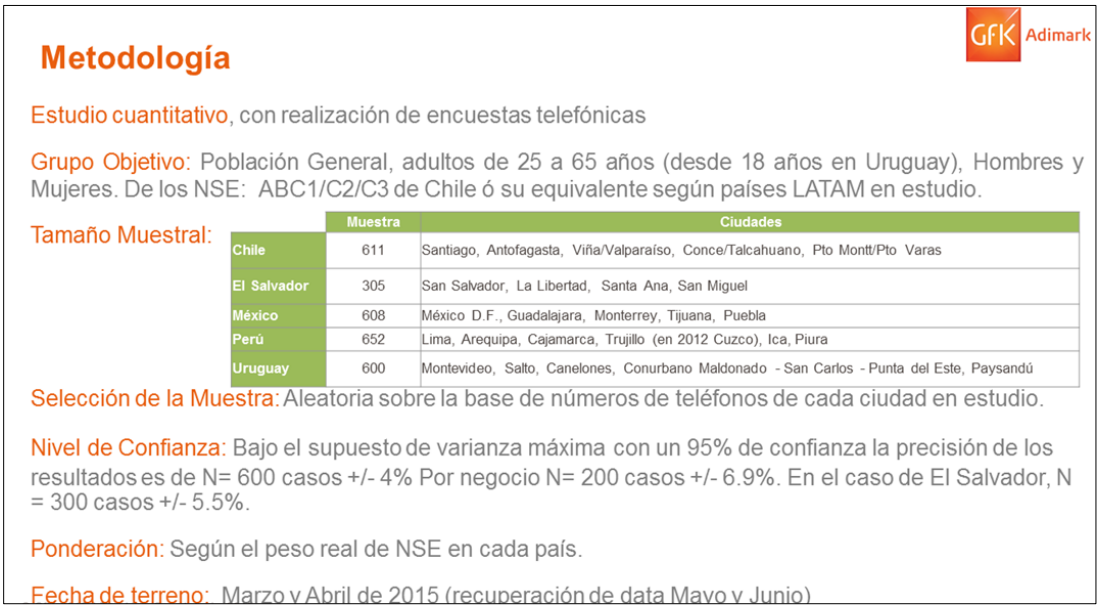
La encuesta hace notar que es extraño que esta tendencia se mantenga a pesar de que se sabe bien que desde el 2013 los mercados emergentes de todo el

mundo, incluido el Perú, vienen atravesando por una etapa de desaceleración. Podemos inferir que parte de este comportamiento se trataría de que los inversionistas no cuenten con información completa y/o accesos a poder invertir en mercados internacionales.

b) Estudio marca Sura - GFK

La empresa Sura solicitó a la empresa internacional de Investigación de mercado GFK Adimark, realizar un estudio de la marca Sura a nivel regional. Es estudio se realizó a una población de adultos de 25 a 65 años de los NSE ABC del Perú y la fecha de terreno se efectuó entre Marzo y Abril del año 2015. (Ver figura 4.3).

Figura 4. 3. Metodología de estudio de GFK para la marca Fondos Sura



	Muestra	Ciudades
Chile	611	Santiago, Antofagasta, Viña/Valparaíso, Conce/Talcahuano, Pto Montt/Pto Varas
El Salvador	305	San Salvador, La Libertad, Santa Ana, San Miguel
México	608	México D.F., Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Puebla
Perú	652	Lima, Arequipa, Cajamarca, Trujillo (en 2012 Cuzco), Ica, Piura
Uruguay	600	Montevideo, Salto, Canelones, Conurbano Maldonado - San Carlos - Punta del Este, Paysandú

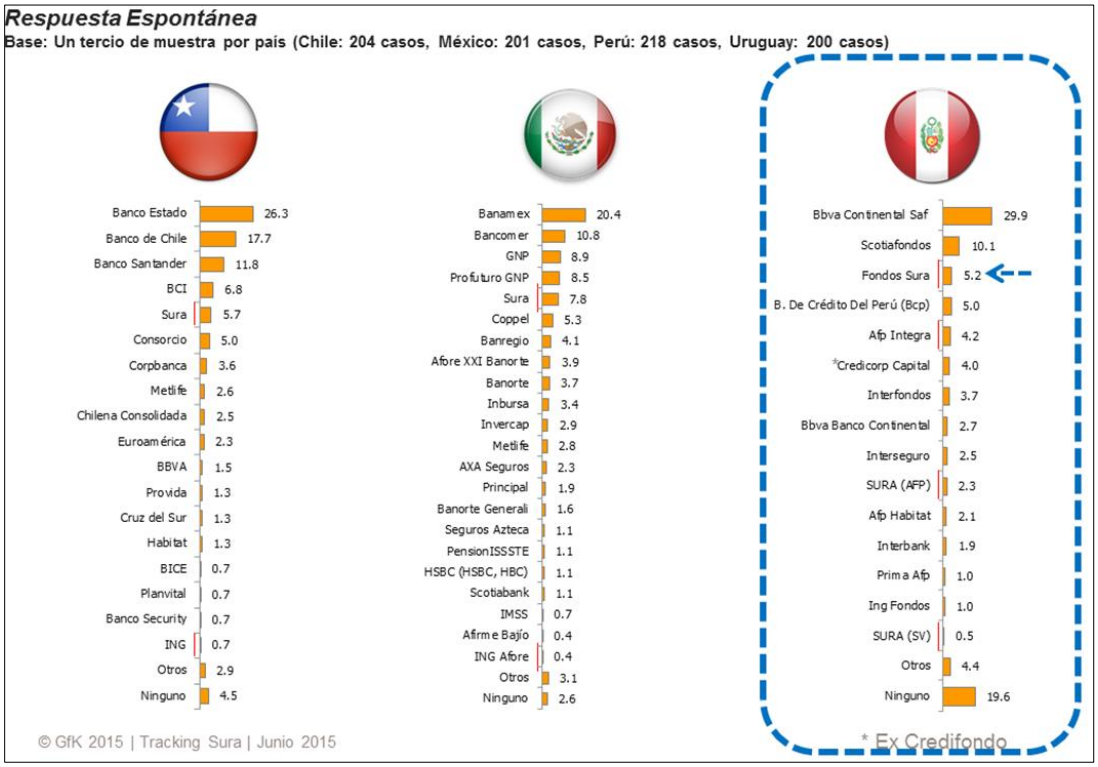
El objetivo de estudio fue determinar el nivel de recordación, posicionamiento y actitud de compra que tiene la marca SURA en los consumidores de los diferentes países donde se desarrollan los negocios de relevancia para la marca.

Conclusiones del estudio

En Presencia

El top of mind de marcas en compañías de fondos mutuos es liderada por el BBVA SAF con un 29%, seguido por Scotiafondos con un 10.1% y en el tercer lugar aparece Sura Fondos con un 5.2%. Credicorp capital como marca es quinto con un 4.0% e Interfonos es séptimo con un 3%. Cabe indicar que los encuestados también nombran a los bancos, dando a entender no recuerden la marca de la empresa de fondos. (Ver figura 4.4).

Figura 4. 4. Top of mind de marcas de fondos mutuos



En lo que respecta recuerdo espontaneo de marca vemos que la tendencia es la misma, el BBVA SAF cuenta con un 35.8% colocándose en el primer lugar, seguido por el Scotiafondos con un 19.2% y en tercer lugar se coloca fondos Sura

con un 17%. Credicorp es quinto con un 10.9% e Interfondos octavo con un 5.4%. (Ver anexo 6)

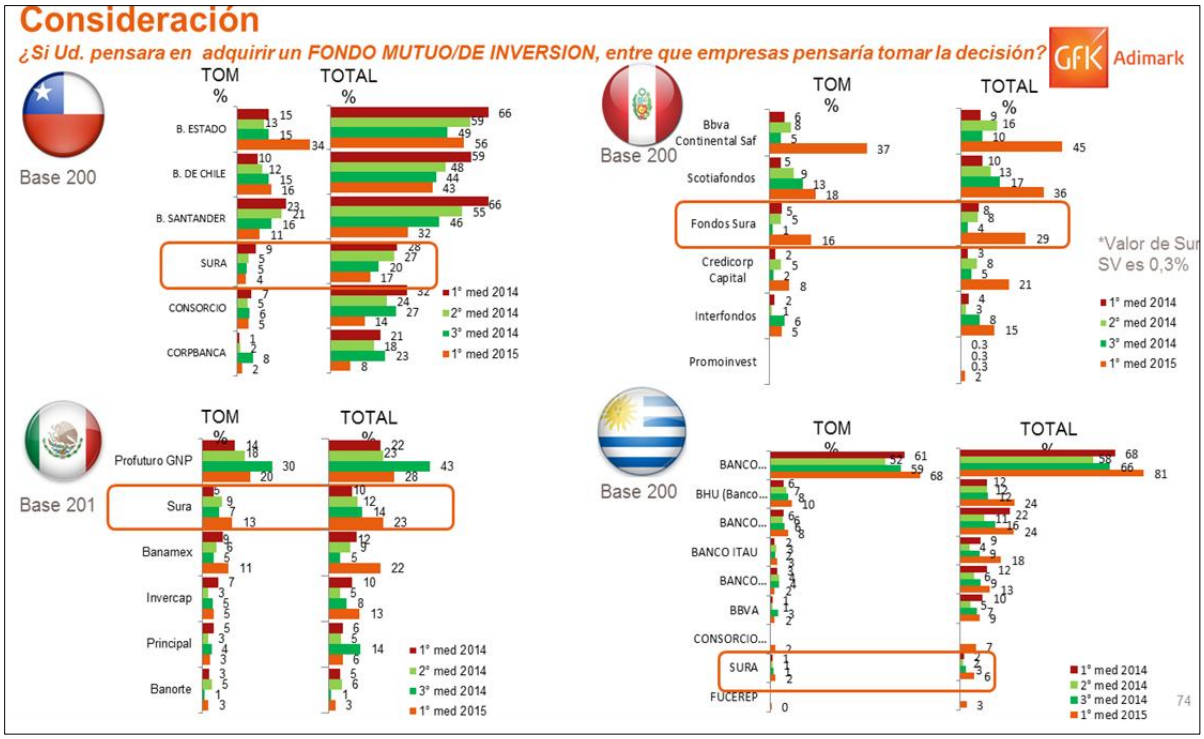
Asociación de marca

Al nombrarse la marca Sura, y preguntar que se les viene a la mente, la mayoría con un 30% respondió que es una compañía de seguros, el 27% respondió que no sabe o no la conoce, un 10% la vinculó con una AFP. (Ver anexo 7)

Intención de compra / Recomendación Acuerdo con frase referida a Sura

Al preguntarse al encuestado sobre en qué empresa que pensaría tomar la decisión de adquirir un fondo si pensar hacerlo, la mayoría con un 37% consideró al BBVA SAF, en segundo lugar con un 18% fue para el Scotiafondos y el tercer lugar para Fondos Sura con un 16%, por encima de Credicorp Capital e Internfondos. (Ver figura 4.5).

Figura 4. 5. Predisposición de adquisición de un fondo mutuo con respecto a la marca



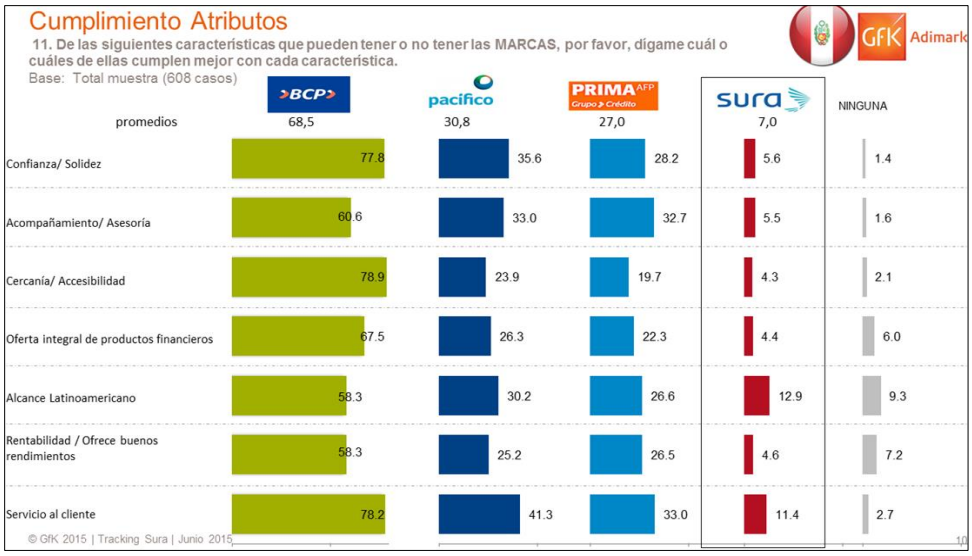
Cuando se les preguntó si fuera recomendar una empresa de fondos mutuos a un amigo, la respuesta fue en su mayoría BBVA con un 31%, seguido por Scotiafondos con un 16% y Fondos Sura nuevamente por encima de los demás competidores con un 13%. (Ver anexo 8).

Sobre el grado de acuerdo con "SURA" es un buen asesor o guía de ahorro, el peruano encuestado en el 2015 se encuentra en su mayoría en desacuerdo. También podemos apreciar que México es el país que logra el mayor acuerdo o reconocimiento en ese atributo. (Ver anexo 9).

Imagen y posicionamiento.

Al consultarse sobre qué características cumplen las marcas financieras en el Perú, Sura fue reconocida positivamente por su alcance Latinoamericano y servicio al cliente, sin embargo el atributo de acompañamiento/asesoría no es un reconocimiento diferenciador. (Ver figura 4.6)

Figura 4. 6. Cumplimiento de la marca Sura hacia los atributos



En resumen, según el estudio de marca efectuado pro GFK, Sura tiene un mayor nivel de reconocimiento de marca como empresa de fondos mutuos que

empresas de la competencia, colocándose en un nivel medio entre las cinco empresas competidoras. Esto se puede interpretar que las empresas que están por debajo de Fondos Sura en recordación, han logrado parte de sus montos administrados gracias a su red de agencias pero no necesariamente el cliente conoce la marca del producto. Otro punto que se resalta es que Sura no está considerado como una empresa que se diferencie en acompañamiento/asesoría, uno del punto más importante del enfoque de la empresa

4.4. Método de Investigación Cuantitativo

4.4.1. Proceso de muestreo

Definición de la población

El producto se comercializará en los segmentos A y B en Lima, en base al estudio de PWC en donde encontramos que la capacidad de ahorro de los trabajadores dependientes se encuentra hasta la tercera línea de mando en las empresas.

Según el informe de APEIM del 2015 existen 2’551,446 hogares en Lima Metropolitana de los cuales el 25.2% pertenecen a los segmentos A y B, lo cual significa 642,964 hogares por lo que calificamos a esta población como infinita.

Tamaño de la muestra

Como se trata de una población infinita aplicaremos la siguiente fórmula:

- n=$Z^2 p(1-p)/e^2$
    - Z=1.96

- p=0.5
- e=0.1
- n=91 encuestas

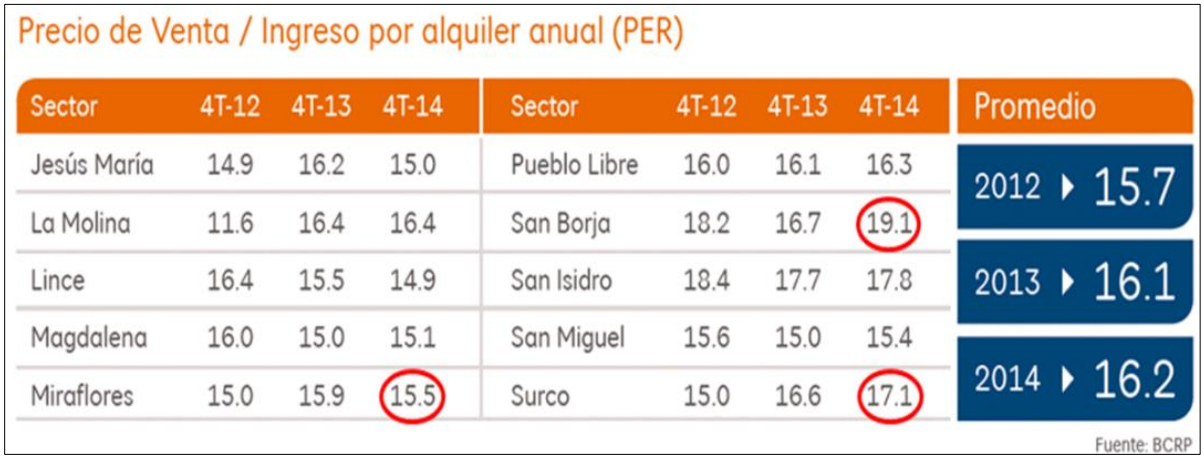
Selección de los elementos de la muestra

Para seleccionar los elementos de la muestra analizamos las zonas en donde existe mayor potencial de encontrar el perfil de ahorrista que buscamos, para tal efecto seleccionamos tres zonas de Lima en donde existe masa crítica del segmento B, las zonas fueron:

- San Borja
- Miraflores
- Santiago de Surco

Esta selección se basó en el precio del m2 de alquiler. (Ver tabla 4.1)

Tabla 4. 1. Precio promedio de m2 en Lima



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

4.4.2. Obtención de datos

Diseño del cuestionario

Los cuestionarios pueden ser directos o indirectos y a la vez estructurados o no estructurados. Un cuestionario es directo cuando las preguntas se refieren al individuo que va dar la respuesta y es indirecto cuando se solicita a la persona encuestada una opinión sobre una tercera persona.

El cuestionario estructurado consiste en una serie de preguntas en las que ya se presentan previamente las opciones de respuestas al individuo encuestado. En cambio, el cuestionario no estructurado consiste en una serie de preguntas con respuestas no sujetas a patrones ya establecidos, es decir, en una serie de preguntas abiertas. (Mayorga y Araujo, 2014).

El cuestionario consta de tres partes:

a) Las preguntas sobre las características generales del encuestado, con la finalidad de definir el género, edad y posición dentro de la empresa
b) Pregunta filtro, que identifique a nuestro grupo objetivo; en nuestro caso personas que ahorren
c) Preguntas de indagación que se enfoquen a los objetivos del estudio

El cuestionario está diseñado con preguntas estructuradas y no estructuradas. Dentro de las estructuradas hemos utilizado preguntas con respuestas múltiples, preguntas dicotómicas y con escalas.

Las preguntas con escalas, se ha utilizado la escala de Liker para evaluar conocimiento del producto (1 bajo 5 alto), calificación del producto (1 peor 5 mejor) y disposición de inversión (1 no dispuesto 5 muy dispuesto).

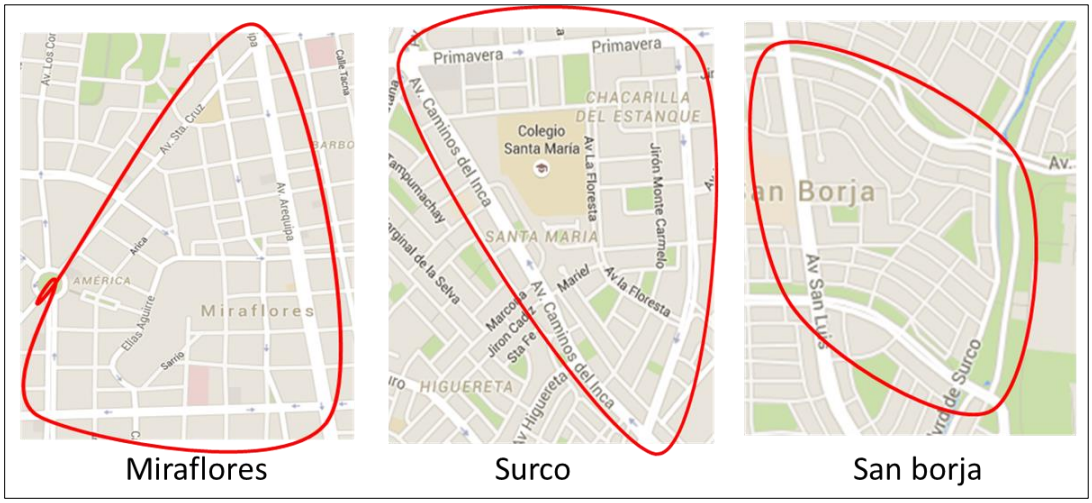
Componente 1. Este objetivo se responde con las preguntas que van desde la 2 hasta la 11.

Componente 2. Este objetivo se responde con las preguntas de la 12 hasta la 23.

Ejecución

La encuesta se ejecutó entre las fechas 15 y 30 de Noviembre del año 2015, en los distritos detallados a continuación: (Ver figura 4.7)

Figura 4. 7. Mapa de las manzanas de los distritos en los que se realizó la encuesta



Trabajo de campo

La ejecución se inicia con la selección de los trabajadores de campo, en este caso la aplicación del cuestionario la realizamos los integrantes del grupo.

Para la etapa de capacitación, realizamos algunos cuestionarios de prueba con la finalidad de familiarizarnos con el formulario y ganar experiencia en la ejecución, además tuvimos especial cuidado de no variar el orden de las preguntas ya que ello sesga el resultado del estudio.

Practicamos en voz alta la lectura del cuestionario con la finalidad de no cometer errores al momento de la ejecución. No hubo necesidad de Supervisión ya que nosotros mismos ejecutamos el cuestionario y era interés nuestro no sesgar la

muestra. La validación de los cuestionarios se realizaron de manera cruzada, rotamos las zonas y solicitamos tres direcciones por cada zona y realizamos las visitas de verificación.

4.4.3. Procesamiento y análisis de los datos

Procesamiento de los datos

Se verificaron los cuestionarios con la finalidad de encontrar inconsistencias en los mismos realizando la depuración de los que no contenían respuestas consistentes.

Identificamos los cuestionarios que no eran claramente entendibles y editamos el contenido teniendo el cuidado de no modificar las respuestas de los mismos.

Codificamos las preguntas e iniciamos la trascripción de todas las encuestas.

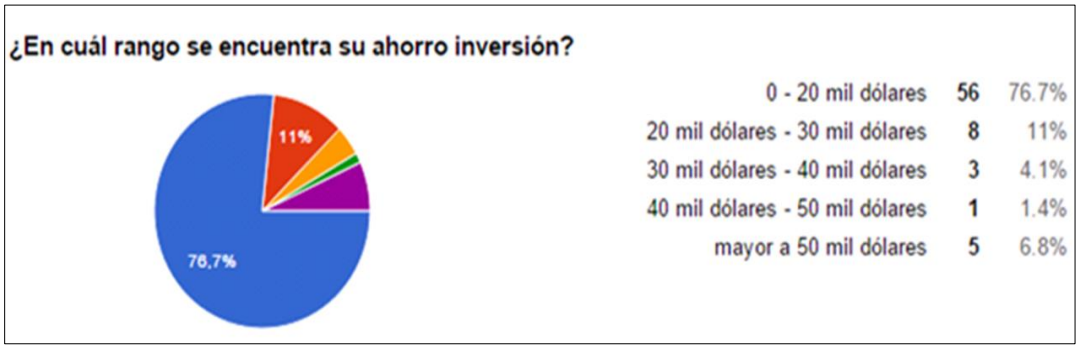
Análisis de los datos

Para el análisis se hizo uso del Excel y el SPSS como herramienta. (Ver anexo 10).

4.4.4. Resultados de la investigación cuantitativa

Del estudio primario realizado en el mes de noviembre a 91 personas del sector socio económico B de la ciudad de Lima de los distritos de San Borja, Surco y Miraflores, de los cuales el 76.7% ahorra en un rango de cero a veinte mil dólares y el restante 23.3% ahorra entre veinte mil dólares y más. (Ver figura 4.8).

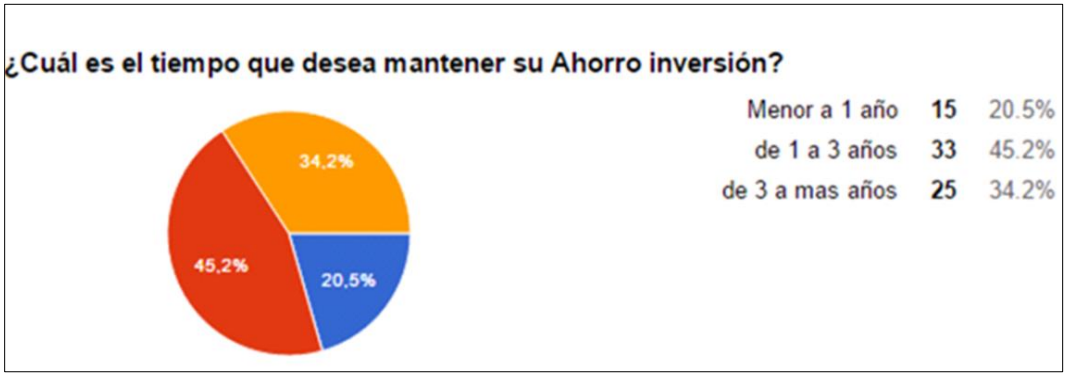
Figura 4. 8. Rango de monto del ahorro de inversión



Resultados sobre el ahorro

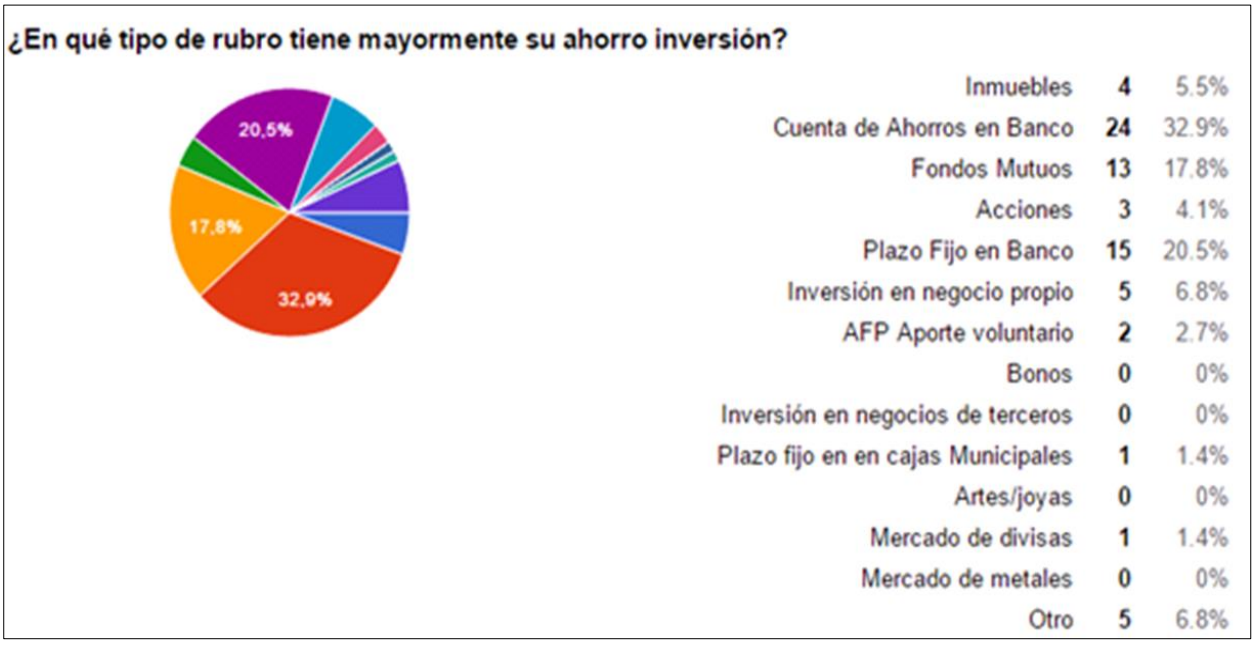
La mayoría (45.2%) prefiere ahorrar al mediano plazo, seguido por aquellos que prefieren ahorra en el corto plazo (34.2%). La minoría (20.5%) prefirió ahorrar en el corto plazo. (Ver figura 4.9).

Figura 4. 9. Preferencias de horizonte de tiempo para ahorrar invertir



El banco es el principal lugar de ahorro (24% de cuentas de ahorros y 15% de depósitos a plazo). La tercera mayoría (13%) lo hace en fondos. Los inmuebles solo el (4%). (Ver figura 4.10).

Figura 4. 10. Preferencias de instrumentos de ahorro inversión



El Perú es la primera opción de ahorro (74%). (Ver figura 31). La moneda preferida es el sol con un 54.8%. (Ver figura 32). La minoría con un 8% no se define como inversionista de riesgo alto. (Ver figura 33). La mayoría (67.1%) manifiesta conocer mucho o regularmente el producto. (Ver figura 4.11).

Figura 4. 11. Preferencias del lugar para ahorro inversión

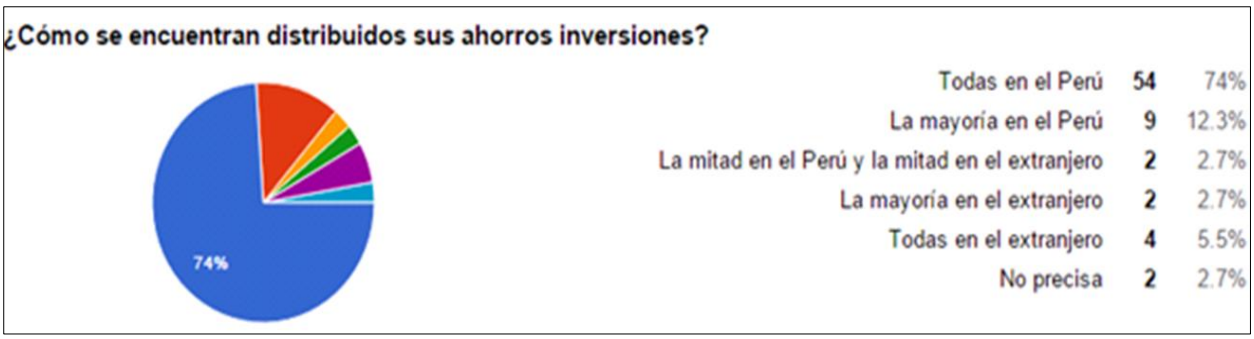


Figura 4. 12. Preferencias de la moneda para ahorro inversión

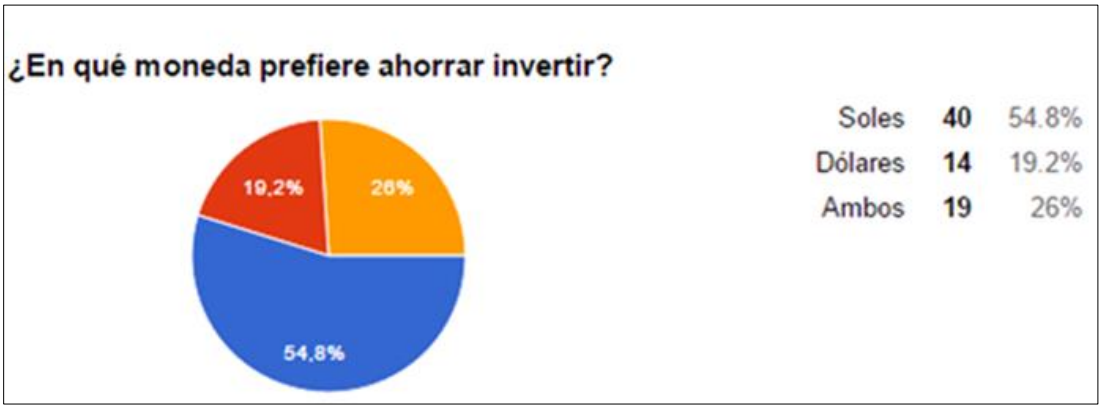
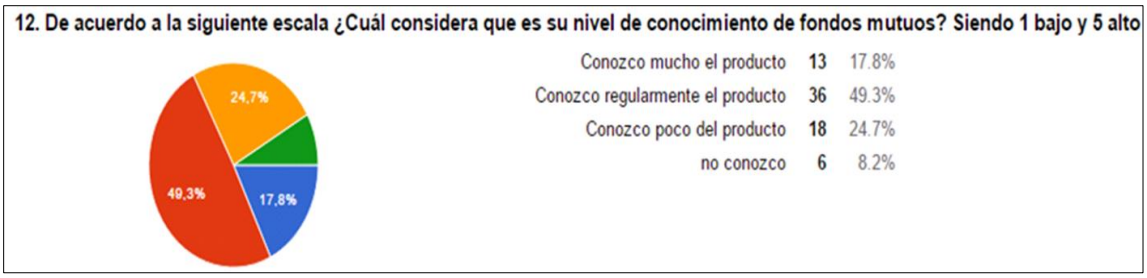


Figura 4. 13. Nivel de riesgo de ahorro inversión

Figura 4. 14. Nivel de conocimiento de fondos mutuos



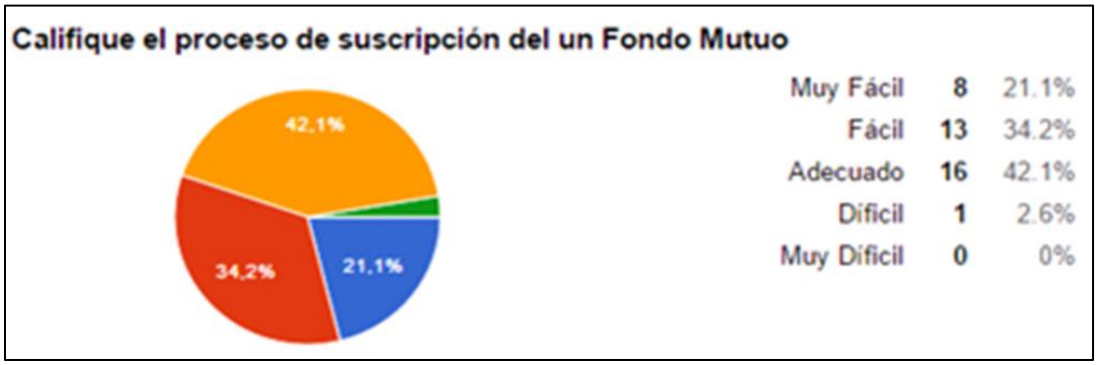
La minoría (12%) muestra real insatisfacción del rendimiento. La tasa de rentabilidad que más se obtiene (31.5%) es entre 1% a 3%. (Ver anexo 11). La

mayoría (60.2%) manifiesta estar entre totalmente informado y bastante informado, y se asesora (39%) por la banca. (Ver anexo 12).

Resultados sobre Fondos Mutuos

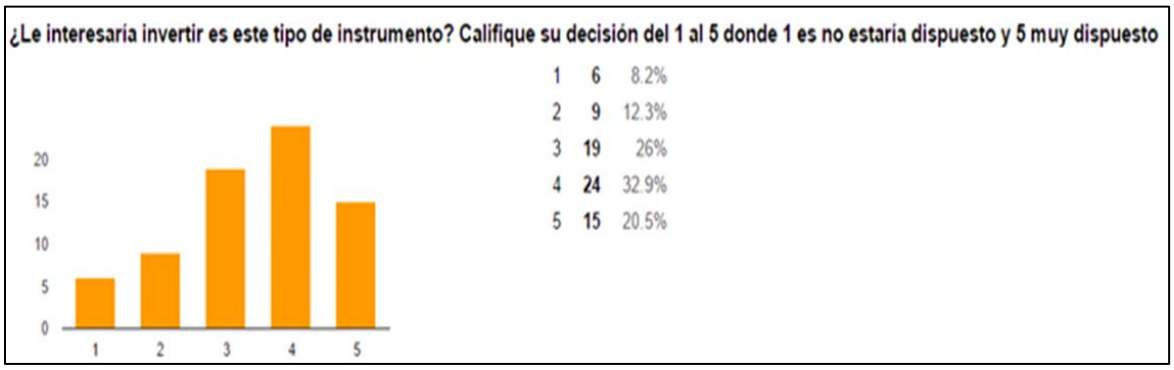
La mayoría (97%) calificó positivamente el proceso canal de adquisición del producto. Solo la minoría (5%) no cree que el producto es una mejor alternativa en comparación a otros. (Ver figura 4.15).

Figura 4. 15. Opinión sobre el proceso de suscripción



La mayoría (53.4%) de los que no conocían el producto, si le interesaría invertir después de haber hecho explicación del mismo. (Ver figura 4.16).

Figura 4. 16. Interés en suscribir un fondo mutuo



En la figura del apendice # trece se muestra una opinión favorable de fondos mutuos sobre otros productos de inversión.

4.5. Validación de hipótesis

Una hipótesis constituye un juicio o proposición, una afirmación o negación la cual después de realizar un estudio de investigación se confirma o se rechaza.

Componente 1

- Hipótesis 1: El ahorrista peruano no está acostumbrado a ahorrar invertir: Se rechaza.
- Hipótesis 2: El ahorrista peruano tiene un perfil de ahorro inversión conservador: Se confirma.

Componente 2

- Hipótesis 1: El nivel de conocimiento del producto de fondos mutuos es bajo: Se rechaza.
- Hipótesis 2: El peruano prefiere ahorrar dólares. Se niega.
- Hipótesis 3: Los clientes no confían en el producto. Se rechaza.

Componente 3

- Hipótesis 1: La marca Fondos Sura es la menos recordada. Se rechaza
- Hipótesis 2: El mayor atributo de Fondos Sura es el acompañamiento/asesoría. Se rechaza

Con respecto a los resultados del comportamiento de ahorro/inversión de los peruanos y de las características del mercado de fondos, hemos desarrollado una matriz que resume lo visto en los estudios. (Ver tabla 4.2).

Tabla 4. 2. Matriz de validación de hipótesis

Componente	Hipótesis	Resultado	Comentario
1	El ahorrista peruano no esta acostumbrado a invertir.	Rechazada	El estudio cantitativo muestra que el 80% de los encuestados ahorra.
1	El ahorrista peruano tiene un perfil de ahorro / inversión conservador.	Se confirma	El estudio cuantitativo muestra que solo el 11% tiene inversiones en alto riesgo
2	El nivel de conocimiento de l producto fondos mutuos es bajo	Se confirma	El estudio cuantitativo muestra que el 67.1 % de encuestados conoce regular o mucho el producto
2	El peruano prefiere ahorrar en dólares.	Se rechaza	En estudio cuantitativo muestra que el 40% ahorra en soles y el 19% en ambas monedas
2	Los ahorristas no confian en el producto.	No se puede determinar	El estudio cuantitativo no determina la confirmación o el rechazo de la hipótesis.
3	La marca Fondos Sura es la menos recordada.	Se rechaza	El estudio realizado por GFK muestra que Fondos Sura es la tercera marca más recordada.
3	El mayor atributo de Fondos Sura es el acompañamiento o la asesoria .	Se rechaza	El estudio de GFK muestra que el mayor atributo reconocido es ser una empresa latinoamericana.

4.6. Análisis del producto

Los fondos mutuos no son un producto financiero masivo, tal como lo es una cuenta de ahorro o una cuenta de depósito a plazo, se trata de un producto con un nivel de variables de inversión complejas, que permiten ajustarse a cada necesidad de los clientes.

El fin principal del fondo mutuo es el generar una rentabilidad, sin este principio no tendría sentido sacrificar la liquidez inmediata de una cuenta de ahorros. Bajo este principio es que se combinan otros factores como por ejemplo el nivel de riesgo que estoy dispuesto a asumir para esa rentabilidad o si el producto es en dólares o en soles.

En fondos Sura el producto como portafolio es uno de los mejores del mercado, en el año 2014, Sura cerró como top en rentabilidad tanto en soles como en dólares, pero carece de una gama opciones de corto plazo más amplia,

considerando que estos son los fondos con mayor aceptación a nivel nacional, por su bajo nivel de riesgo y rendimientos superiores a los bancos.

4.7. Tendencias del producto

Según el diario Gestión en su publicación del 17 de Julio del 2015, sostiene que un amplio número de cambios regulatorios han revolucionado el mercado en los últimos cinco años, generando la creación de productos más sofisticados como los fondos internacionales, los fondos garantizados y fondos estructurados.

Según Rafael Buckley, entre el 2005 y el 2015, los recursos administrados por fondos mutuos crecieron a un promedio anual de 10.5%. En tanto, el número de partícipes subió a tasa anual de 17%.

Es notorio, además, cómo la estructura de los fondos mutuos refleja el perfil del inversionista peruano. Un 71% del patrimonio, que hoy llega a S/. 20,143 millones, corresponde a fondos mutuos de corto plazo y de muy corto plazo, es decir, conservadores.

Actualmente se cuenta con 107 fondos agrupados en 18 tipos de fondos que van desde muy corto plazo hasta largo plazo, Renta fija hasta Renta variable, en soles y dólares, nacionales o internacionales y básicos y estructurados.

Según comentario de la SMV "La evolución de los fondos mutuos obedece, entre otros factores, al atractivo que esta industria representa para los inversionistas frente a otras alternativas de inversión"

Según Armando Manco, intendente general de Supervisión de Entidades de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), sostuvo que la industria de fondos apuntará en los próximos años a ofrecer productos de más Largo plazo de los destacan los fondos internacionales que invierten más del 51% de la cartera en

activos del exterior y estructurados que tienen como finalidad el preservar el capital y brindar rentabilidades más altas de las actuales.

En el mismo artículo, Manco también manifestó que la SMV ha efectuado regulaciones para que las gestoras puedan crear ETF con la finalidad de generar un mayor dinamismo al mercado de acciones. Esta medida incentivaría a que la industria tenga plataformas adecuadas y continúe la tendencia de creaciones de una mayor gama de productos. Según Rafael Buckley, gerente general de Fondos Sura manifestó que en comienzo del año 2015 tenían previsto lanzar solo tres fondos, pero que las necesidades del mercado les exigen lanzar más productos especialmente de corto plazo.

La tendencia se perfila a que el mercado de fondos mutuos del Perú aumente su oferta de producto gracias a las nuevas regulaciones realizadas por la SMV. Dicha tendencia será impulsada por inversiones internacionales tanto en corto plazo como renta variable, pero con una inclinación a que sean productos estructurados que otorguen una preservación de capital para atender a los inversionistas en su mayoría de perfil conservador.

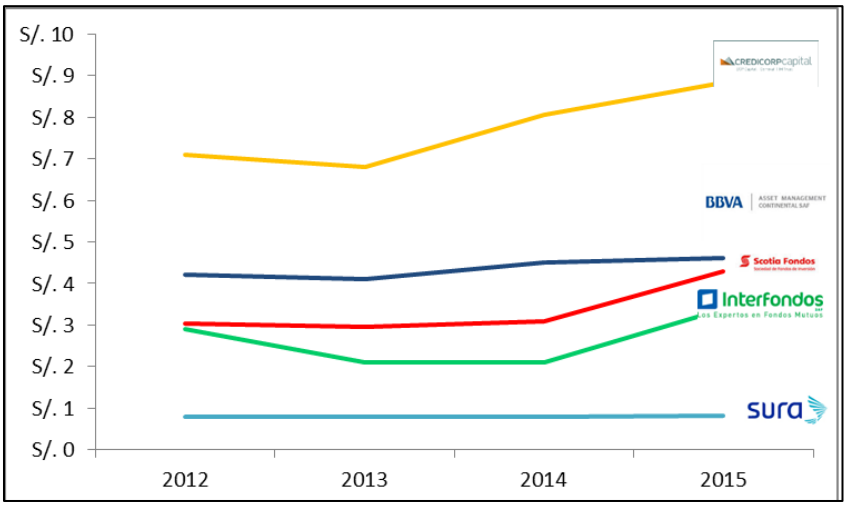
4.8. Análisis de ventas

A septiembre del año 2015, el nivel de administración de fondos por empresa es el siguiente:

- Credicorp SAFM: S/. 8,824 MM - €.2,411 MM
- BBVA Fondos SAFM: S/. 4,619 MM - €.1,267 MM
- Scotia Fondos SAFM: S/. 4,332 MM - €. 1,184 MM
- Interfondos SAFM: S/. 3,394 MM - €. 927.6 MM
- Fondos Sura SAFM: S/ 828 MM - €. 226.3 MM

Este orden de posiciones se ha mantenido desde el año 2012, sin embargo como se puede apreciar en la figura 30, son las empresas Credicorp y Scotia son las que han tenido un mayor crecimiento en los últimos años, mientras que el BBVA Continental, Interfondos y Sura, no han seguido esa misma tendencia. (Ver figura 4.17).

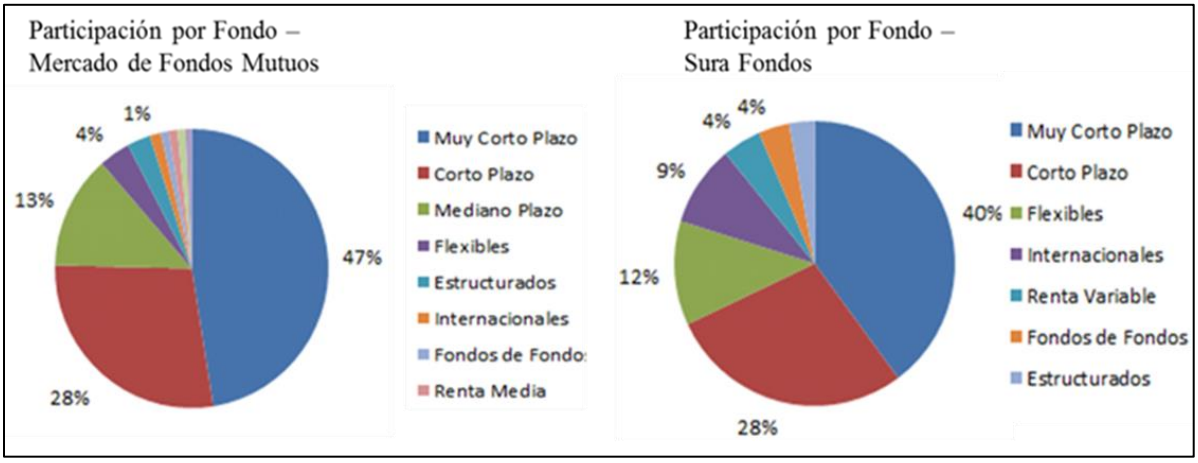
Figura 4. 17. Patrimonio administrado por empresa expresado en millones de soles



Fuente: SMV

Con respecto a la participación por tipo de fondos a Septiembre del 2015, Si comparamos los tipos de fondos que el mercado prefiere con los de Sura, podemos observar que existe una correlación en los fondos corto plazo ambos con un 28% y en los fonos flexibles, sin embargo si existe una diferencia en los fondos muy corto plazo, donde el mercado tiene un 47% y Sura un 40%, y en los fondos de renta variable donde el mercado concentra un 4% y Sura el 9%. (Ver figura 4.18).

Figura 4. 18. Comparación distribución de fondos entre mercado y Fondos Sura



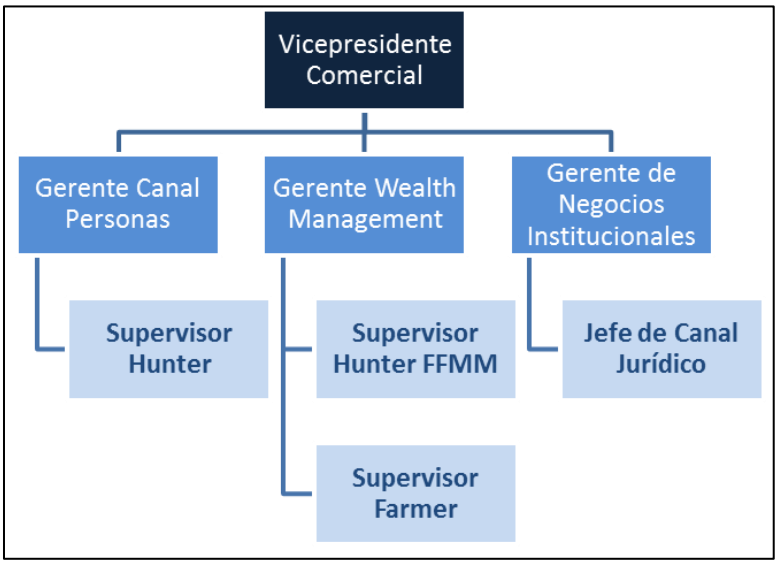
Fuente: SMV

Fondos Sura actualmente tiene una cartera con mayor exposición a renta variable que es de largo plazo pero que puede generar un riesgo mayor de fuga si es que las personas que pertenecen a este tipo de fondo son de perfil conservador y de corto plazo, pero si los clientes adoptan la idea de largo plazo, las rentabilidades que obtendrían serian superiores y esto generaría una fidelización con la empresa.

4.8.1. Organigrama Comercial

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". A continuación se presenta el organigrama comercial de Sura. (Ver figura 4.19).

Figura 4. 19. Organigrama Comercial Fondos Sura



4.9. Tendencias del comportamiento del consumidor

Según un artículo publicado por Semana Económica en Julio del 2014, para el evento de Marketing #CAMPMKT2014, donde se reúnen a los actores del marketing local, mencionó varios puntos del comportamiento del peruano actual el cual se detallan a continuación, amparado por un estudio efectuado por IPSOS:

El peruano está mejor preparado: El 58% de limeños tiene mejor nivel educativo que sus padres y el 41% de la población desea seguir capacitándose.

Un mercado con mayor influencia femenina: Hay una tendencia a la feminización del mercado. Del 2005 al 2012 la PEA (población económicamente activa) femenina de Lima creció 35%. En educación superior creció más de 60% y tiene mayor capacidad de consumo y un ingreso promedio 55% mayor.

Los peruanos están más conectados: A medida de que las generaciones más jóvenes tengan mayor capacidad de consumo, las barreras se irán diluyendo, pues esas generaciones ya consideran que si algo no está en Internet, no existe. Internet

se transforma en el lugar de conveniencia común y de influencia social en los procesos de decisiones de compra.

El mercado es más competitivo y el peruano, menos leal: Hay una mayor competencia y más oferta, una abundancia de mensajes y, a la vez, un mayor poder de consumo. La lealtad del consumidor se ha reducido de 40% en promedio en el 2002 a 25% en el 2013. De allí que la relevancia de las marcas sea más importante en estos tiempos.

Sobre las tendencias del uso de productos financieros, según publicación del Diario Gestión de Junio del 2015 donde hace mención a la encuesta realizada por la Corporación Andina de fomento (CAF), en donde se investiga sobre el comportamiento financiero del peruano. Uno de los puntos en los que hace mención es que los peruanos no están acostumbrados a utilizar los servicios financieros.

La falta de educación financiera y la poca claridad y transparencia en la información brindada por las instituciones son uno de los mayores obstáculos para incrementar la bancarización y el uso de productos financieros.

Comparados con Ecuador, Colombia y Bolivia, Perú es el país con menos cultura financiera de la región. Se requiere un plan consistente que busque la inclusión financiera de todos los sectores y que, sin duda, tendrá que contar con la educación, a todos los niveles, como su herramienta más importante de trabajo.

4.10. Tendencias de medios, distribución y precios

4.10.1. Tendencia de medios

Con los avances tecnológicos y los constantes cambios en el entorno digital, las marcas deben estar al día con las vanguardias, sobre todo cuando se trata del comportamiento del consumidor, pues esto será el índice del camino que sus

campañas de marketing deberán tomar para que sus mensajes lleguen al destinatario deseado y sean exitosas.

Una de las principales tendencias es el “Diseño responsivo” que consiste en adaptar los sitios web y todo el contenido online a cada dispositivo móvil, es decir que los usuarios puedan experimentar una navegación eficaz desde su smartphone, tablet, smart TV o laptop; a esto se le llama mobile friendly.

Otra tendencia es la Publicidad natival, la cual es desarrollada por los expertos, por los mismo anunciantes y creativos. Es uno de los modelos que más se utilizan en nuestros tiempos y consiste en la coherencia del mensaje que se quiere comunicar, con la plataforma en la que es lanzada.

Por último, podemos destacar “el microvideo” de contenido multimedia, que es uno de los formatos con más auge, especialmente porque cumplen la función de entretener e informar en un lapso de tiempo corto.

Definitivamente la tecnología y el internet han revolucionado la publicidad y el sentido de la comunicación va por ese camino. La publicidad masiva es hoy demasiado costosa y no necesariamente llega al público objetivo.

4.10.2. Tendencia de distribución

Según la definición de Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), un medio de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial”

En el mercado peruano podemos identificar a cuatro grandes compañías que administran el 95.5% de los fondos del mercado. Estas compañías tienen dentro de sus grupos corporativos a Instituciones Bancarias más de 300 agencias distribuidas a nivel nacional, adicionalmente cuentan con una fuerza de venta

propia especializada en los productos de inversión para llegar al mercado potencial. Sin embargo en los últimos años se han visto obligados a desarrollar e implementar los medios de distribución no tradicionales como la banca telefónica y el internet. Es así que la tendencia de medios de distribución está obligando a las empresas a desarrollar herramientas virtuales como el chat en línea, formularios web, simuladores web y suscripción online, con la finalidad de brindar una mayor cobertura sin necesidad de tener presencia física, modificando los horarios de atención y contribuyendo a la necesidad de información por parte de los clientes, brindándoles nos solo información sino desarrollando herramientas de consulta de inversión para que sientan plena confianza de la inversión que realizarán.

4.10.3. Tendencia de Precios

Para el producto de Fondos mutuos, se denomina precio a la comisión que percibe la SAF por la administración del fondo. En el mercado peruano este precio varía entre 0.50% y 3.00% más IGV, dependiendo del tipo del fondo administrado.

Para determinar cuál es la tendencia en el precio del producto es necesario identificar los factores que intervienen y que pueden producir un cambio en la tendencia en el precio. En todas las Sociedades Administradoras de Fondos el precio está establecido por un porcentaje del fondo administrado y este a su vez depende del tipo del fondo de inversión. Así mismo, en los últimos tres años el porcentaje no ha variado, salvo el ingreso de nuevos productos de fondos mutuos lo que podría variar el porcentaje promedio de administración.

4.11. Segmentos que compran el producto

Los segmentos se dividen en dos principales a nivel de mercado, el de personas jurídicas y el de personas naturales, y dentro de ellos se identifican otros segmentos particulares en los que no enfocaremos en el presente trabajo. (Ver tabla 4.3).

Tabla 4. 3. Segmentación por mercado y por tipo de cliente

	Segmentos	Nivel de penetración del producto
Personas Naturales	NSE A	Alto
	NSE B	Medio
	NSE C	Bajo
Personas Juridicas	Grandes empresas	Alto
	Medianas empresas	Medio
	Pequeñas empresas	Bajo

CAPÍTULO V

5. OBJETIVOS

5.1. Relación entre el plan estratégico y el Plan de Marketing

Como menciona Sainz de Vicuña (2014) los objetivos de Marketing se supeditan siempre a los objetivos y estrategias corporativas.

El plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

Ambos son procesos estructurados que se utilizan para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos. Un plan de marketing también puede ser estratégico, pero sólo basado en el mercado en el que nos movemos como en posibles mercados potenciales. Pero sin entrar a realizar una planificación estratégica general de las áreas o departamentos de la empresa.

El plan de marketing debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la empresa, ya que el plan estratégico es el que rige como el principal de la compañía y su alcance es hacia toda la empresa.

5.1.1. Objetivos Estratégicos

La organización a nivel Regional tiene como objetivo el crecer en todos los negocios del grupo que se enfocan en el ahorro voluntario al ser mercados en fase

de crecimiento y que se encuentran menos expuestos a las amenazas de cambios regulatorios.

Con respecto a la empresa de Fondos Mutuos Perú, el objetivo principal es obtener una utilidad operativa promedio superior del 7% para los siguientes tres años.

5.1.2. Objetivos de Marketing

A continuación se detallan los objetivos de marketing de la empresa para los próximos 3 años. (Ver tabla 5.1).

Tabla 5. 1. Objetivos de Marketing Fondos Sura

OBJETIVOS	2015	2016	2017	2018
Incremento en fondos administrados (expresado en millones)	S/.849	S/.1,096	S/.1,423	S/.1,890
Incremento en la participación del mercado	4.50%	5.28%	6.23%	7.53%
Incrementar el reconocimiento del atributo "acompañamiento - asesoramiento"	5.50%	7.00%	9.00%	11.00%

El incremento total en fondos administrados del 2015 al 2018 sería S/.1'041,000,000 soles (€.279'000,000). Cabe señalar que el objetivo de incremento en la participación de mercado de 4.5% a un 7.5% entre el año 2015 al 2018 está sujeto a una proyección de crecimiento promedio del mercado del 10% en el mismo periodo.

El incremento de reconocimiento del atributo acompañamiento/asesoría será medido por la empresa GFK, con la cual Sura ha trabajado anteriormente.

5.1.3. Objetivos de Marketing específicos

Para lograr los objetivos generales de marketing, se han fijados los siguientes objetivos específicos: (Ver tabla 5.2).

Tabla 5. 2. Objetivos Específicos Fondos Sura

OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2015	2016	2017	2018
Incremento en fondos administrados (expresado en millones)	Mejorar la proporción de los fondos de Personas Naturales en el total del fondo administrado	40%	42%	44%	45%
Incrementar el reconocimiento del atributo "acompañamiento - asesoramiento"	Incremento de Asesores que certifiquen para venta de productos de una SAB.	0%	20%	40%	60%
	Incremento de los Asesores que certifiquen en Sello Sura	0%	100%	100%	100%

CAPÍTULO VI

6. ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.1. Estrategias genéricas

6.1.1. Misión

Según David Mayorga y Patricia Araujo (2014) "La misión representa la definición y concreción de a qué actividad se dedica la empresa, especifica los límites del negocio y sirve para mantener el posicionamiento interno y externo de la firma".

La Misión actual de Fondos Sura es: "Diseñar y administrar, eficientemente, Fondos Mutuos y de Inversión que nos permitan ayudar a nuestros clientes, personas y empresas a construir un mejor futuro financiero y establecer relaciones de largo plazo con ellos".

Bajo la definición de Misión descrita anteriormente, se identifica que si bien la misión actual cumple con los requisitos estructurales, no menciona ni involucra a los colaboradores y accionistas. Por tal motivo, la misión recomendada es la siguiente:

"Diseñar y administrar, eficientemente, Fondos Mutuos y de Inversión que nos permitan cumplir con desarrollar el patrimonio de nuestros clientes, empleados, accionistas y apoyar al desarrollo país a través de información oportuna personal y virtual con los estándares más altos de principios y valores."

6.1.2. Visión

Según Kotler y Gary (2003) “La visión es una declaración corporativa” en donde hay que “definir en pocas líneas la Situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla” (Sainz, 2014).

La visión actual de Fondos Sura es:

“Ser los líderes en la administración de Fondos Mutuos y de Inversión en el Perú a través de la mejor gestión de activos y del más alto nivel de servicio para nuestros clientes.”

Consideramos que la actual visión no cumple con las características teóricas descritas líneas arriba, es muy genérica, no es fácil de recordar, no inspira. Por tal motivo se recomienda la siguiente misión:

“Un experto en inversiones al alcance de las familias del Perú”.

6.1.3. Estrategias genéricas de Porter

“Las estrategias genéricas están basadas en las ventajas competitivas presentadas por Porter” (Rivera y Garcillán Lopez Rua, 2012)

Se plantea como estrategia genérica el especializarse en las necesidades de todos los segmentos que generen excedentes a través de un canal adecuad, capacitando tanto a la fuerza de venta presencial como también generando plataforma virtuales que brinden una mayor accesibilidad a mercados a los que antes no se llegaba. (Ver figura 6.1).

Figura 6. 1. Propuesta de ubicación de Fondos Sura en la matriz de las tres estrategias genéricas de Porter

6.2. Estrategias de cartera

Una vez establecidos los objetivos generales y específicos, la estrategia de cartera se ha separado de acuerdo a la naturaleza del cliente, ya sea el cliente de fondos mutuos Persona Natural y cliente de fondos mutuos Persona Jurídica. Cabe mencionar que el mercado de persona Natural se subdivide en:

a) Mercado Sura vinculados: Son aquellos clientes que están afiliados a la AFP y que tienen un fondo mutuo en Sura
b) Mercado Sura no vinculado: Son aquellos clientes que solo cuentan con la afiliación a la AFP.
c) Mercado abierto: Son aquellas personas que no cuentan con un producto Sura.

6.2.1. Estrategia de crecimiento producto mercado Persona Natural

Penetración de mercado

Para el mercado de Persona Natural se determinaron las siguientes estrategias:

- Incrementar el saldo promedio de los fondos de los clientes vinculados de la cartera actual de Fondos Sura (dos mil clientes) aumentando el número de productos por cliente y a través de una mejora de la actividad comercial y el nivel de asesoramiento del "Farmer".
- Captar suscriptores nuevos dentro del universo de clientes no vinculados, la cual cuenta con 200mil clientes preferentes de los cuales 198mil no tienen fondos Sura, a través del desarrollo de un equipo especialista en segmento llamado "Hunter".
- Desarrollar tecnologías de suscripción e información que faciliten la captación de clientes de manera más eficiente.

Desarrollo de mercado

Para el mercado de Persona Natural se determinaron las siguientes estrategias:

- Acceder a los empleados de las empresas que son nuestros clientes Jurídicos a través de sus planillas. La mayoría de estas personas pertenecen al NSE B y C, segmentos a los cuales la industria de fondos mutuos no llega en la actualidad.
- Desarrollar tecnologías de suscripción e información que faciliten la captación de clientes de manera más eficiente.

Desarrollo de Productos

Para el mercado de Persona Natural se determinó la siguiente estrategia:

- Ampliar la gama de productos especialmente de perfil conservador, como son los fondos de Inversión, especializados, estructurados, inmobiliarios y renta fija.

6.2.2. Estrategia de crecimiento producto Persona Jurídica

Penetración de Mercado

Para el mercado de Persona Jurídica se determinó la siguiente estrategia:

- Incrementar el saldo promedio de los clientes actuales desarrollando un plan de crecimiento del flujo de tesorería para que reconozcan a Fondos Sura como sus principales proveedores, a través del asesoramiento, calidad de servicio y agilidad operativa, para lo cual se deberá capacitar a los Asesores Jurídicos en temas operativos y de servicio; asimismo, el mismo equipo deberá captar nuevos clientes.

Desarrollo de Productos

Para el mercado de Persona Jurídica se determinó la siguiente estrategia:

- Ampliar la gama de productos especialmente de perfil conservador, como son los fondos Generar Fondos de Inversión, especializados, estructurados, inmobiliarios y renta fija.

6.2.3. Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff tiene como objetivo relacionar los productos con los mercados, en base a si son nuevos o actuales, obteniéndose cuatro cuadrantes con información sobre las estrategias ya sea de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. Para el caso de Fondos Sura se estructuró la siguiente matriz. (Ver Figura 6.2)

Figura 6. 2. Matriz Ansoff de la empresa Fondos Sura

ANSOFF	Mercados Actuales	Mercados nuevos
Productos actuales	**1. Penetración de mercado** • Incrementar el saldo promedio de los fondos de los clientes vinculados de la cartera actual de Fondos Sura (dos mil clientes) aumentando el número de productos. • Captar suscriptores nuevos dentro del universo de clientes no vinculados, la cual cuenta con 200mil clientes preferentes de los cuales 198mil no tienen fondos Sura. • Desarrollar tecnologías de suscripción e información que faciliten la captación de clientes. • Incrementar el saldo de los clientes actuales con un plan de crecimiento del flujo de tesorería para que reconozcan a Fondos Sura como sus principales proveedores, asimismo, el mismo equipo deberá captar nuevos clientes.	**3. Desarrollo de Mercado** • Acceder a los empleados de las empresas que son nuestros clientes Jurídicos a través de sus planillas. La mayoría de estas personas pertenecen al NSE B y C. • Desarrollar tecnologías de suscripción e información que faciliten la captación de clientes de manera más eficiente.
Productos nuevos	**2. Desarrollo de productos** • Ampliar la gama de productos especialmente de perfil conservador, como son los fondos de Inversión, especializados, estructurados, inmobiliarios y renta fija.	**4. Diversificación**

6.3. Seleccionar mercado objetivo

Un mercado objetivo también llamado mercado meta es el "Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes y a los cuales la compañía decide servir" (Kotler & Armstrong, 2008)

El mercado objetivo de Sura Personas Naturales se divide en 4. El primero es el mercado de clientes Sura vinculado con fondos activos. (Ver figura 6.3). El segundo es el mercado de clientes Sura no vinculados ya que están en la AFP pero no tienen fondos (Ver figura 6.4). El tercero es el mercado de clientes de mercado abierto (Ver figura 6.5) y el cuarto es el mercado de clientes Jurídicos (Ver figura 6.6).

Figura 6. 3. Mercado potencial Clientes Sura vinculadas

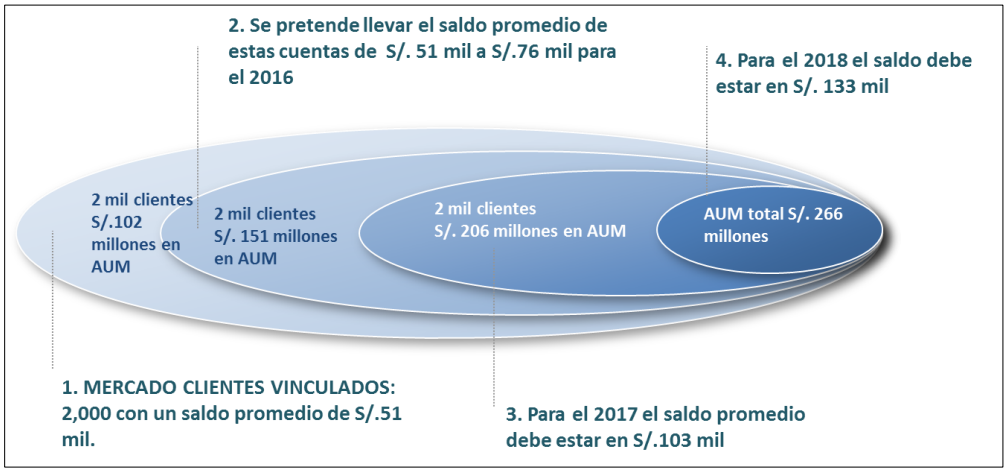


Figura 6. 4. Mercado potencial Clientes Sura no vinculadas

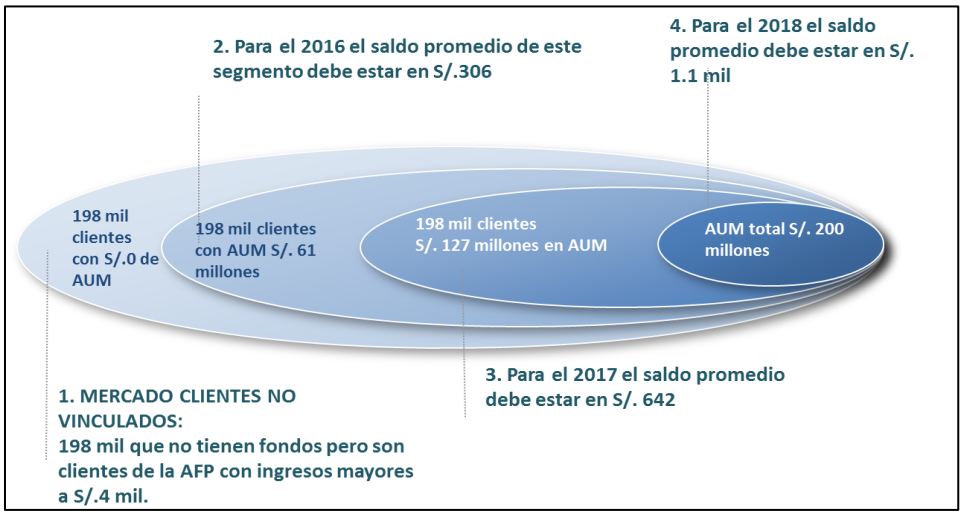


Figura 6. 5. Mercado potencial Clientes mercado abierto

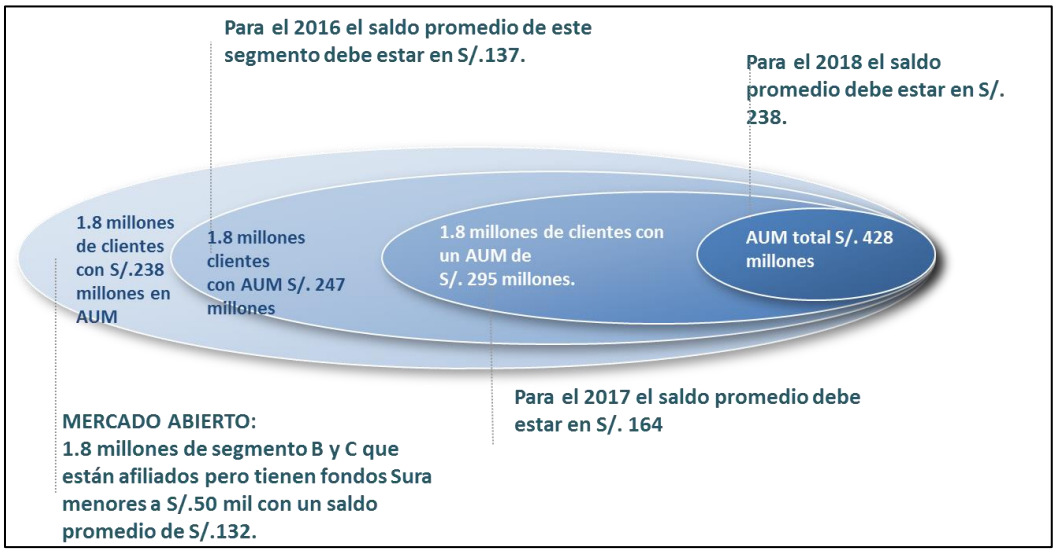
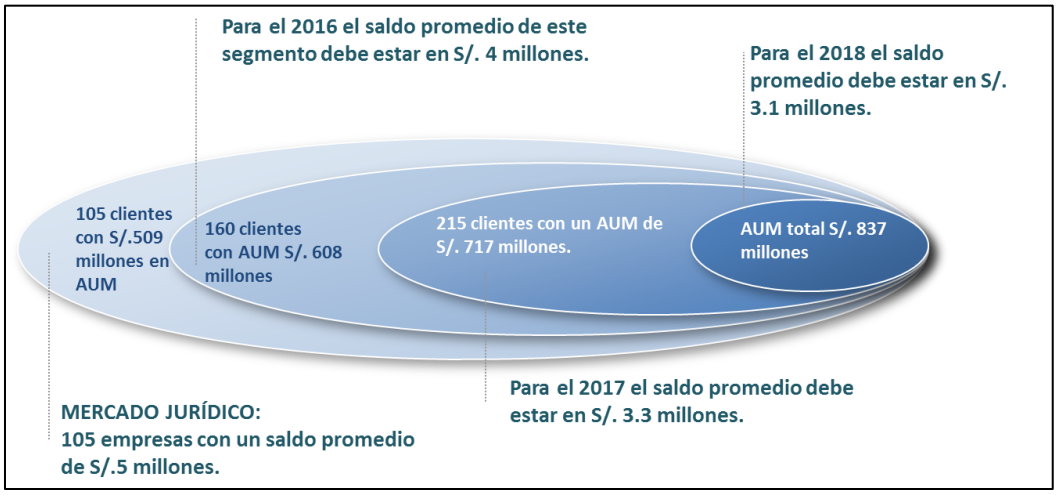


Figura 6. 6. Mercado clientes jurídicos



6.4. Desarrollar el posicionamiento del producto

Kotler & Armstrong (2008) definen que el posicionamiento consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Para desarrollar el posicionamiento de Fondos Sura, se trabajará una estrategia que tiene como objetivo que la empresa sea reconocida como especialista en asesoría patrimonial y como una empresa de fácil acceso, afianzando el atributo "acompañamiento – asesoramiento" y diferenciando la empresa de Fondos Sura sobre todos los competidores a los cuales se les vincula con ahorro por su fuerte vinculación con la Banca y que tienen estructuras operativas rígidas. Es así que al alcanzar el posicionamiento esperado la empresa de Fondos Sura se perfeccionará como marca, incrementará el valor añadido y se podrá utilizar como una ventaja competitiva.

CAPÍTULO VII

7. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Este paso se denomina la etapa de acción. Es la movilización de todos los activos involucrados con el fin de llevar a cabo las estrategias formuladas anteriormente.

7.1. Planes de Acción

7.1.1. Mezcla de Marketing

Kotler y Armstrong (2003) definen el marketing mix como "el conjunto de herramientas tácticas, controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede influir en la demanda de su producto o servicio"

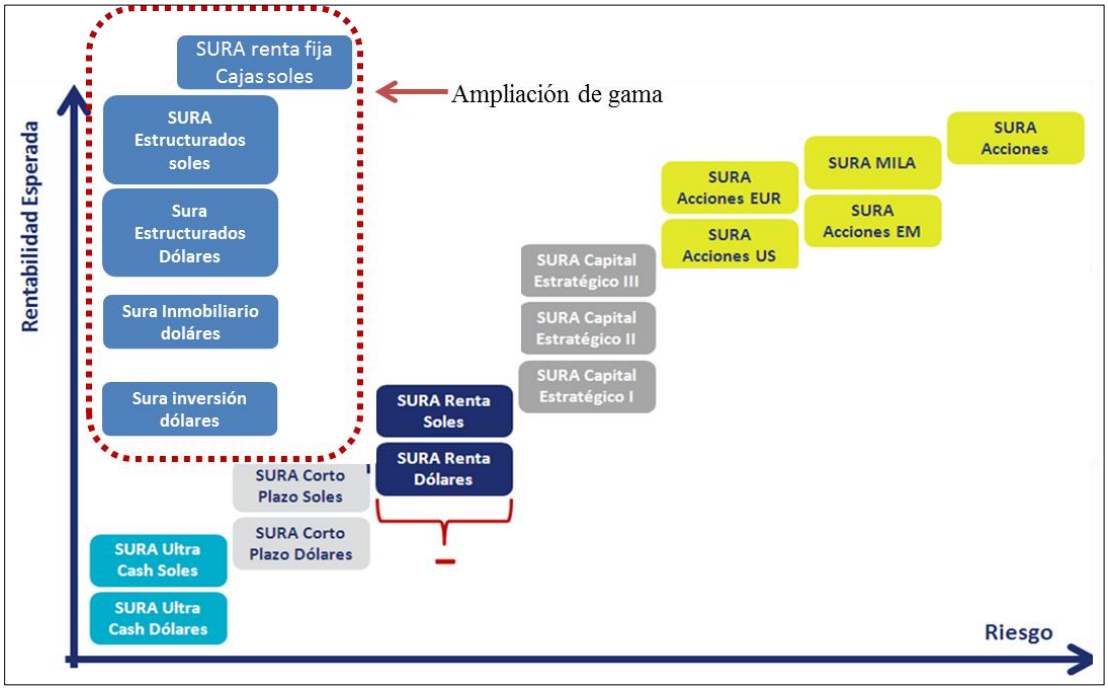
a) Producto

La estrategia principal será la de ampliar nuestra gama de productos para poder otorgar a nuestros clientes mayores alternativas para construir el portafolio de inversión que se ajuste a sus necesidades. Esta ampliación se dará con mayor énfasis en la categoría de renta fija con la finalidad de satisfacer la tendencia de preferencia por este tipo de instrumento de ahorro e inversión. Se lanzarán productos de fondos que le agreguen valor a la gama actual, tales como:
Fondos de Inversión y Fondos Mutuos especializados:

- Tres fondos estructurados en nuevos soles durante el año, se lanzarán al mercado cada 3 meses. Un fondo estructurado es aquel que generalmente tiene un activo representativo de deuda de alta calidad crediticia (depósito a plazo, bono de bajo riesgo) y un derivado financiero (Forward).
- Tres fondos estructurados en dólares durante el año, se lanzarán cada 3 meses.
- Un fondo inmobiliario en el año. Es aquel que se forma con la compra de inmuebles ya sea para venta futura o para alquiler. Estos fondos pueden rentar por la revaluación del bien o por los flujos del alquiler. Son en dólares.
- Un fondo de renta fija, alto riesgo. Es aquel que se forma con depósitos a plazo en entidades financieras de riesgo alto y gana el promedio de los intereses de los depósitos en Soles.
- Un fondo de inversión cerrado para proyectos de infraestructura y energía en dólares.

Estos productos tienen como finalidad ampliar la gama actual otorgando una oferta de valor más completa y genera una posibilidad alta de captar clientes, especialmente aquellos que son conservadores. (Ver figura 7.1).

Figura 7. 1. Nueva gama de productos Fondo Sura



b) Precio

El precio de cada tipo de fondo se mantiene, ya que como se mencionó anteriormente no es factor determinante de éxito, ya que pasa desapercibido por estar descontado antes del cálculo de la rentabilidad que el cliente obtiene; sin embargo se va gestionar el precio total de la cartera conocido como el Fee Promedio en base a la disminución del attrition del fondo (retracción del fondo de un año a otro) producto de la colocación de Fondos estratégicos que permitan mantener la captación por lo menos tres años generando mayores ingresos y del lanzamiento de Fondos de plazo fijo que cumplan el mismo fin.

c) Distribución

Para incrementar los canales de distribución se realizarán las siguientes acciones:

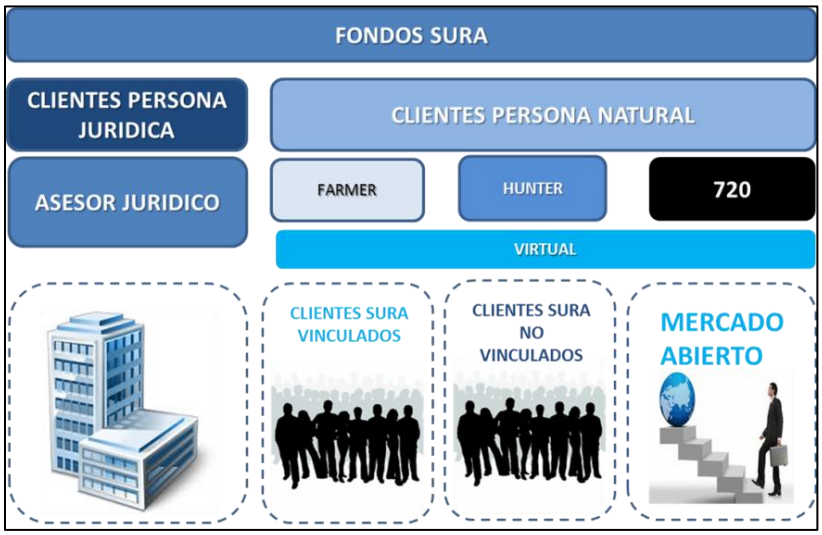
Canal Virtual

Se desarrollará una plataforma móvil para la suscripción de Fondos orientado principalmente a los segmentos bajos de la pirámide de segmentación. Nos apalancaremos en el APPs de AFP Integra para la autorización del uso de datos y para la descarga del APPs de Fondos Sura. (Ver figura 7.2). La suscripción mínima para este canal será de S/.200 soles (€.54 euros). Solo se ofertaran los fondos Capital Estratégico (Capestra) I,II,III; y el plazo será mínimo de 1 año con cargo de penalidad por rescate anticipado, minimizando así el riesgo de fuga del capital.

Figura 7. 2. Aplicación Fondos Sura

Adicionalmente, se implementará una nueva estructura de canales de distribución en el que se amplía los canales de venta, la cual en el caso del mercado de Clientes Persona Natural, se trabajará mucho con el soporte de la aplicación para que se vaya introduciendo en el mercado de manera gradual. (Ver figura 7.3)

Figura 7. 3. Go to Market de Fondos Sura



Asesor Jurídico

Conformado por 3 personas. Se encargara de mantener a sus clientes empresas, para que incrementen sus fondos y también buscará captar nuevas empresas

Asesor Farmer

Conformado por 18 personas. Se enfocará a incrementar el saldo promedio de los clientes ya vinculados, que al tener fondos abiertos con Fondos Sura, existe una facilidad de llegar a ellos.

Asesor Hunter

Conformado por 10 personas. Se enfocará como se ha mencionado anteriormente a los clientes de Sura no Vinculados. Estos clientes ya están familiarizados con las empresas del grupo, por lo que la efectividad de cierre es alta a comparación de un mercado abierto.

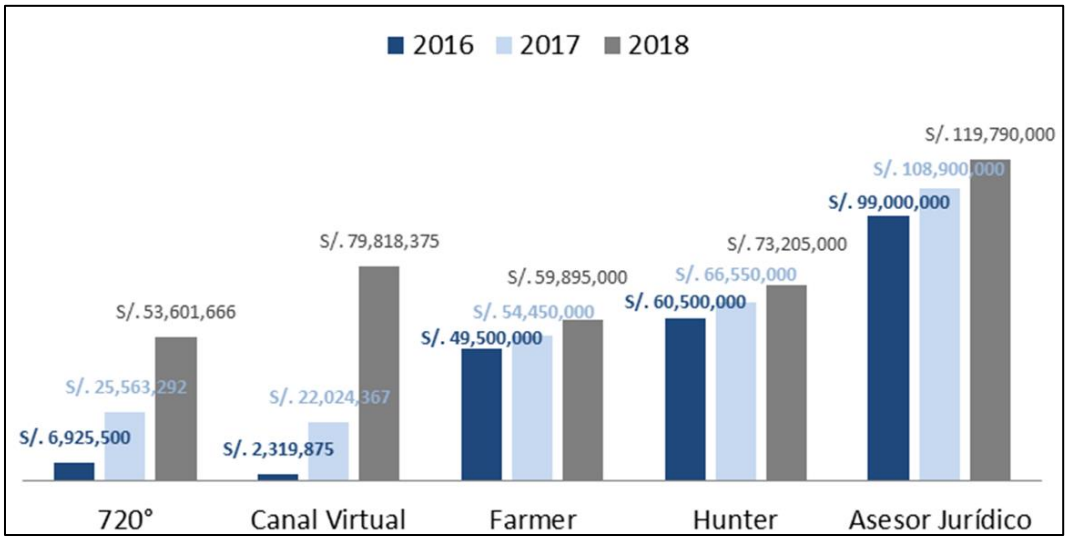
Asesor 720

Conformado por 2 personas. Se formará una fuerza de ventas para la oferta institucional que tenga como objetivo la captación del servicio de descuento por

planilla a través de las empresas que el asesor jurídico le presentará. Se preparará un paquete de beneficios para retención de talento con aportes del trabajador y del empleador.

Estos nuevos canales tienen un impacto directo en las ventas y en el cumplimiento de objetivos. (Ver figura 7.4).

Figura 7. 4. Proyección de venta por canal



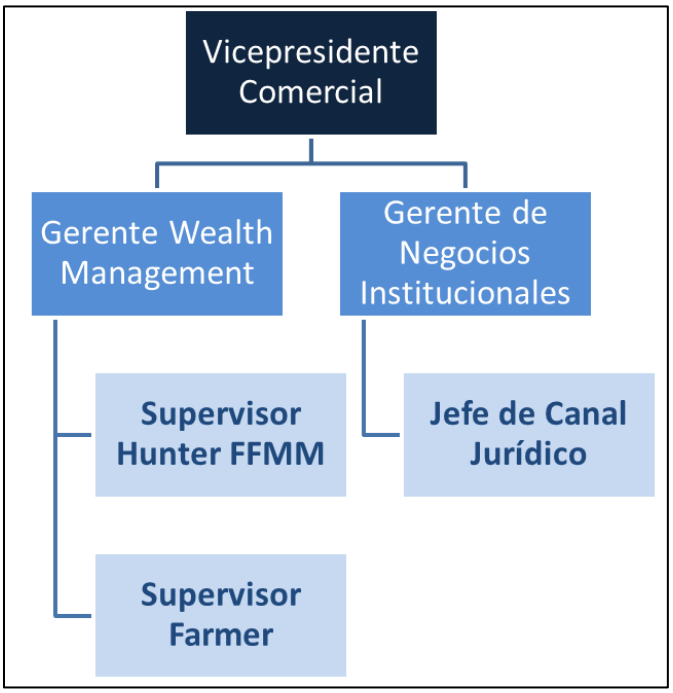
d) Personas

Luego de establecer los objetivos y determinar la nueva visión recomendada, es necesario establecer los lineamientos para que la visión pueda sea compartida, difundida y adoptada por los integrantes de la empresa. En tal sentido, se ha diseñado programas de capacitación que colaboren con la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos, dotando a las personas de los conocimientos y experiencias necesarias buscando así que integrados a la organización promuevan su valor profesional. Para esto se realizarán las siguientes acciones:

- Se capacitará al personal de ventas en el uso de las redes sociales como herramienta para la investigación del entorno de los clientes y mejorar el éxito en la venta.
- Se capacitará en el uso del APP´s como herramienta de argumentación.
- Se desarrollarán capacitaciones en argumentación y evidencias.
- Se desarrollarán protocolos de acercamiento al cliente con el uso de Sello Sura.
- Se ha identificado que necesitamos tres tipos de vendedores:
- Hunter, que se dedique a captar clientes de mercado abierto o clientes que no estén segmentados como Clientes Preferente Sura.
- Farmer, que se enfoquen a Clientes Preferentes Sura y que tengan como objetivo el desarrollo patrimonial y la vinculación.
- Jurídico, que se enfoquen a Clientes Empresas.

A continuación de detalla el nuevo organigrama comercial. (Ver Figura 7.5).

Figura 7. 5. Organigrama Comercial Fondos Sura



e) Promoción

Para la empresa de Fondos Sura se ha establecido cuatro pilares para ejecutar el plan de comunicación según el mercado objetivo:

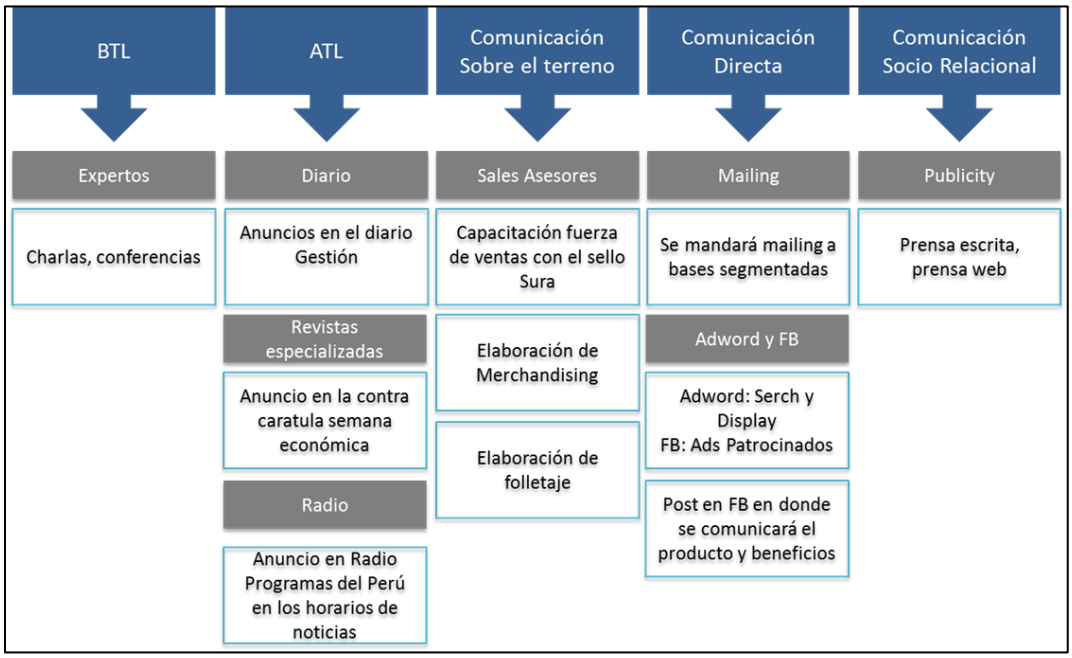
- BTL: Brindar a nuestros clientes actuales y potenciales charlas/desayunos informativos del mercado y de nuestros productos con la finalidad de fidelizar al cliente.
- ATL: Utilizar los canales adecuados con el segmento y posicionamiento para comunicar la marca y nuestros atributos, buscando la identificación de la empresa de Fondos Sura como experto en administración patrimonial. Se considera a Radio programas como principal plataforma.
- Comunicación sobre el terreno: Aprovechar el contacto con el cliente de asesor, la cita pactada, la llamada, etc. Proporcionarle al cliente información visual y didáctica de los productos, desarrollar

el conocimiento del cliente de los productos y aprovechar el contacto para vincular al cliente en relación a: Asesores - Fondos Sura = Expertos - acompañamiento/asesoramiento.

- Comunicación directa: Mediante el uso de los canales virtuales (Web, App, youtube, facebook, e-mailing, twitter, publicidad virtual en diarios especializados) se buscará la generación y difusión de contenidos de interés a modo de asesoramiento indirecto. El área de marketing se encargará de elaborar el plan digital en donde definirán las estrategias y los contenidos. La producción se desarrollará a través de CM y el diseñador.
- Comunicación Socio-Relacional: Se seleccionará a través de una encuesta cuales son los temas de interés del nuestro público. Se contratará a una agencia de medios especializada para buscar la difusión y participación activa de la empresa en la emisión de esta información vinculada a las inversiones.

A continuación se presenta un esquema con las estrategias funcionales de comunicación que se aplicarán para cumplir con el objetivo de la empresa. (Ver figura 7.6).

Figura 7. 6. Plan de comunicación Fondos Sura



f) Procesos

Los procesos son parte importante del buen desenvolvimiento de los servicios por esta razón crearemos el área de mejora continua que tendrá como objetivo hacer el inventario de los procesos críticos y mejorarlos, entre los principales hemos identificado:

- Selección y reclutamiento
- Desarrollo de productos
- Apertura de cuenta
- Proceso de ventas punta a punta, es decir desde que el vendedor inicia el proceso de venta hasta que el cliente suscriba
- CRM

g) Physical Enviroment

El entorno que envuelve a nuestra oferta de valor es importante dentro de nuestros objetivos comerciales, por lo que es necesario unificar la experiencia en

cada uno de los canales. Para nuestros canales personas debemos darles ambientes que cuenten con salas equipadas con tecnología básica de comunicación y trasmisión de datos que permitan atender a cada cliente con una experiencia exclusiva. Para nuestras plataformas virtuales se trabajará en unificar todas ellas de tal manera que puedan interactuar y sentir que forman parte de un solo entorno y que cuando tienen contacto a través de ellos sea como una continuación de la experiencia pasada.

7.2. Calendario de ejecución del Plan

A continuación se detalla el calendario con las acciones a realizar, el responsable y el tiempo que tomaría cada una de dichas actividades para la ejecución del plan de marketing. En primer orden se detalla las actividades del producto, precio y promoción BTL. (Ver tabla 7.1)

Tabla 7. 1. . Cronograma de actividades de marketing

	Responsable	2016											
Producto		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Aplicación móvil	IT												
Identificación de necesidades	MKT		■										
Desarrollo del aplicativo	IT			■	■	■							
Prueba y calidad del aplicativo	IT						■						
Mantenimiento de la aplicación y monitoreo	IT							■	■	■	■	■	■
Capacitación a la FF.VV	GH							■					
Precio													
Mantener	MKT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción													
BTL													
Desayunos de sondeo de productos													
Definir invitados con la FFVV	COM	■		■		■		■		■			
Diseñar el evento	MKT	■		■		■		■		■			
Contratar el catering	SER	■		■		■		■		■			
Envío de mailing	MKT	■		■		■		■		■			
Ejecución del desayuno	COM		■		■		■		■		■		
Seguimiento de los depósitos de los invitados	COM			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Charlas informativas de nuevos productos													
Definir los invitados objetivo	COM	■		■		■		■		■		■	
Preparar presentación	MKT	■		■		■		■		■		■	
Diseño del evento	MKT	■		■		■		■		■		■	
Envío de mailing	MKT	■		■		■		■		■		■	
Ejecución	COM		■		■		■		■		■		■
Conferencias con expertos													
Definir el expositor	COM			■					■				
Definir los invitados objetivo	COM			■					■				
Diseño del evento	MKT			■					■				
Envío de mailing	MKT			■					■				
Ejecución	COM				■					■			
	Responsable	**2016**											
Comunicación directa													
Envío de mailng a base segmentada													
Diseño del mailing	MKT	■				■				■			
Seguimiento de los depósitos de los invitados	COM		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Adworrd: Serch y Display													
Definir campaña	MKT		■			■			■			■	
Diseño y objetivos	MKT		■			■			■			■	
Ejecución	MKT			■			■			■			■
Seguimiento	MKT				■	■	■	■	■	■	■	■	■
FB: Ads Patrocinados													
Definir campaña	MKT			■				■					
Diseño y objetivos	MKT			■				■					
Ejecución	MKT				■				■				
Seguimiento	MKT					■	■	■	■	■	■	■	■
Post en FB en donde se comunicará el producto.													
Diseño y objetivos	MKT	■			■			■			■		
Ejecución	MKT		■			■			■			■	
Seguimiento	MKT			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plaza													
Plan Provincias para Persona Jurídica													
Selección de las plazas según potencial	MKT	■											
Capacitación Provincias	GH		■										
Definir sistema de compensaciones	COM		■										
Ejecución	COM			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan de crecimiento de nuevos clientes													
Capacitación de la FFVV en producto	GH	■											
Diseño del concepto	MKT	■											
Ambientación de las salas de ventas	MKT	■											
Reconocimientos por logros semanales	COM		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

	Responsable	2016
Comunicación directa		
Envío de mailng a base segmentada		
Diseño del mailing	MKT	
Seguimiento de los depósitos de los invitados	COM	
Adworrd: Serch y Display		
Definir campaña	MKT	
Diseño y objetivos	MKT	
Ejecución	MKT	
Seguimiento	MKT	
FB: Ads Patrocinados		
Definir campaña	MKT	
Diseño y objetivos	MKT	
Ejecución	MKT	
Seguimiento	MKT	
Post en FB en donde se comunicará el producto.		
Diseño y objetivos	MKT	
Ejecución	MKT	
Seguimiento	MKT	
Plaza		
Plan Provincias para Persona Jurídica		
Selección de las plazas según potencial	MKT	
Capacitación Provincias	GH	
Definir sistema de compensaciones	COM	
Ejecución	COM	
Plan de crecimiento de nuevos clientes		
Capacitación de la FFVV en producto	GH	
Diseño del concepto	MKT	
Ambientación de las salas de ventas	MKT	
Reconocimientos por logros semanales	COM	

	Responsable	2016
Physical enviroment		
Aplicar manual de marca		
Definir Agencias Corporativas	COM	
Busqueda de local	SER INT	
Diseño del proyecto	COM/MK/SER INT	
Ejecución	SER INT	
Inauguración	MK / COM	
Procesos		
Capacitación Sello Sura		
Preparación de ventas	GH	
Venta	GH	
Post venta	GH	
Protocolos	GH	
Manejo de carteras	GH	
Argumentación	GH	
Total		

7.3. Presupuesto de marketing

A partir de la definición de los objetivos específicos, se han establecido acciones que se deben de realizar para alcanzarlos, las cuales han sido detalladas en el calendario de ejecución.

Así mismo, se han calculado los costos que implican la ejecución de estas tareas. A continuación se detalla distribución del presupuesto de marketing. (Ver tabla 7.2).

Tabla 7. 2. Presupuesto de marketing Fondos Sura

Presupuesto de Marketing	2016		2017		2018	
Concepto	Costo	%	Costo	%	Costo	%
Producto		9.28%		10.38%		10.24%
Aplicación móvil						
Desarrollo del aplicativo	S/. 96,000	7.27%	S/. 96,000	6.91%	S/. 96,000	6.82%
Mantenimiento de la aplicación y monitoreo	S/. 21,600	1.64%	S/. 43,200	3.11%	S/. 43,200	3.07%
Capacitación a la FF.VV	S/. 5,000	0.38%	S/. 5,000	0.36%	S/. 5,000	0.36%
Promoción		83.29%		84.82%		85.01%
BTL						
Desayunos de sondeo de productos	S/. 3,000	0.23%	S/. 3,000	0.22%	S/. 3,000	0.21%
Charlas informativas de nuevos productos	S/. 3,000	0.23%	S/. 3,000	0.22%	S/. 3,000	0.21%
Conferencias con expertos	S/. 70,000	5.30%	S/. 70,000	5.04%	S/. 70,000	4.97%
Comunicación Publicidad						
Anuncios en Gestión	S/. 220,000	16.65%	S/. 240,000	17.27%	S/. 240,000	17.05%
Anuncio en contracarátula de Semana Económica.	S/. 460,000	34.82%	S/. 480,000	34.55%	S/. 480,000	34.10%
Anuncio en RPP en horarios de noticias	S/. 220,000	16.65%	S/. 240,000	17.27%	S/. 240,000	17.05%
Comunicación sobre terreno						
Capacitación de la FFVV Sello Sura	S/. 7,632	0.58%	S/. 7,632	0.55%	S/. 7,632	0.54%
Elaboración de Merchandising	S/. 17,173	1.30%	S/. 17,173	1.24%	S/. 17,173	1.22%
Comunicación directa						
Envío de mailng a base segmentada	S/. 3,960	0.30%	S/. 3,960	0.28%	S/. 3,960	0.28%
Adworrd: Serch y Display	S/. 73,000	5.53%	S/. 91,250	6.57%	S/. 109,500	7.78%
FB: Ads Patrocinados	S/. 6,480	0.49%	S/. 6,480	0.47%	S/. 6,480	0.46%
Post en FB en donde se comunicará el producto.	S/. 16,000	1.21%	S/. 16,000	1.15%	S/. 16,000	1.14%
Plaza		1.44%		1.37%		1.36%
Plan Provincias para Persona Jurídica	S/. 6,360	0.48%	S/. 6,360	0.46%	S/. 6,360	0.45%
Plan de crecimiento de nuevos clientes	S/. 12,721	0.96%	S/. 12,721	0.92%	S/. 12,721	0.90%
Procesos		5.99%		3.43%		3.39%
Capacitación Sello Sura	S/. 79,081	5.99%	S/. 47,702	3.43%	S/. 47,702	3.39%
Total	S/. 1,321,007	100%	S/. 1,389,478	100%	S/. 1,407,728	100%

Como se puede apreciar el gasto de marketing está enfocado en la promoción debido a que la estrategia tiene dos focos, primero ser especialista en la Asesoría Patrimonial en los segmentos altos a través de canal presencial y cumplir con la visión del negocio que es “Un experto en inversiones al alcance de las familias del Perú” y esto es posible con el desarrollo de medios virtuales. Cabe señalar que el gasto del desarrollo del aplicativo se ha diferido a tres años.

Con el lanzamiento de productos de corto plazo y el aplicativo móvil es necesario que el mercado conozca de nuestra oferta de valor por lo que la Promoción es muy importante dentro de la estrategia.

7.4. Evaluación Financiera

El presupuesto para el Plan de Marketing de la empresa de Fondos Sura representa el 0.62% del total de las ventas presupuestadas para el periodo 2016. En cuanto a la utilidad, el costo del Plan de Marketing representa el -38.7% del valor total de la misma.

También se observa que el plan se hace positivo en el 2018 y esto va en línea a lo que se quiere desarrollar como compañía, el ser una empresa que vende portafolios y no productos y el ciclo de vida de este esquema es de largo desarrollo (Ver tabla 7.3).

Tabla 7. 3. Evaluación Financiera del Plan

Detalle	2016	2017	2018
Venta presupuestada con plan del marketing Millones de S/.	S/. 218.20	S/. 277.50	S/. 386.30
Ingreso Esperado	S/. 2.18	S/. 3.05	S/. 4.44
Utilidad esperada	S/. -3.49	S/. -0.45	S/. 3.49
Costo del Plan de Marketing	S/. 1.35	S/. 1.39	S/. 1.41
Presupuesto de Plan de Marketing en relación a las ventas	0.62%	0.50%	0.36%
Presupuesto de Plan de Marketing en relación a la utilidad	-38.70%	-307.74%	40.36%

7.5. Estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado del año 2015 al 2018, donde se puede observar que si bien los años 2016 y 2017 arrojan resultados antes de impuestos negativos, en el año 2018 la cifra es positiva, obteniéndose S/.3.5MM y lográndose el objetivo de generar ganancias al Grupo. (Ver tabla 7.4).

Tabla 7. 4. Estado de Resultados Fondos Sura

Fee promedio	0.93%	1.00%	1.10%	1.15%
AUM miles de soles	849,000	1,095,989	1,422,866	1,889,977
	F2015	2016	2017	2018
Ingresos de actividades ordinarias	**7,860**	**10,960**	**15,652**	**21,735**
Costo de Ventas				
Ganancia (Pérdida) Bruta	**7,860**	**10,960**	**15,652**	**21,735**
Gastos de Ventas y Distribución	-6,185	-4,703	-6,106	-8,110
Gastos de Administración	-8,164	-8,491	-8,745	-8,920
Otros Ingresos Operativos	79			
Gastos de Marketing		-1,350	-1,389	-1,408
Otros Gastos Operativos				
Otras ganancias (pérdidas)				
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	**-6,410**	**-3,583**	**-589**	**3,297**
Ingresos Financieros	161	224	321	445
Gastos Financieros	-92	-128	-183	-254
Diferencias de Cambio neto	64			
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	**-6,277**	**-3,487**	**-452**	**3,488**

Tabla 16. Estados de resultados Fondos Sura. *Cifras en miles.

*Cifras en miles

Este objetivo ya se explicó en los acápites pertinentes a través de las estrategias planteadas producto del análisis. Los resultados del 2015 se han elaborado proyectando los resultados de setiembre hasta diciembre 2015. Así también se observa el efecto del Fee promedio (comisión promedio) de la cartera que fue explicado en el análisis de precios. No se considera Costo de Ventas debido a que los canales que se utilizan son de la corporación y generan gastos de ventas por ser canales de terceros. Las ganancias se generan por la aplicación del fee promedio sobre el AUM anual.

Se ha considerado un incremento de Gastos Administrativos de acuerdo a la estimación de la inflación de cada año. En los gastos administrativos se contemplan tanto los Gastos de Personal como el de la administración de la cartera. Los Ingresos financieros se generan por las ganancias de los ingresos que se registran

en el fondo por corto plazo. Los Gastos Financieros son propios del manejo de la tesorería propia de la compañía de fondos.

CAPÍTULO VIII

8. Evaluación de la estrategia

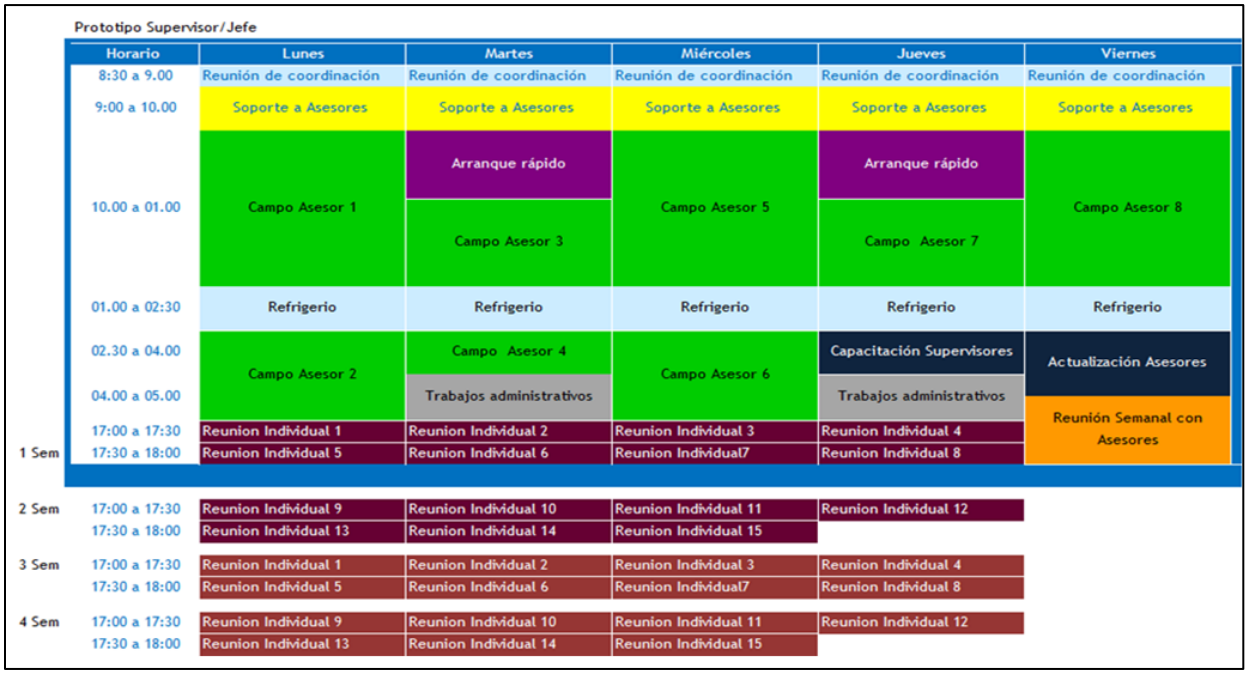
8.1. Sistema de Información y Control

Tanto el Asesor de los diferentes canales como el Supervisor, tendrán una rutina de actividades que servirán para garantizar que puedan dominar la metodología de ventas. Esta rutina contempla:

- Reuniones de coordinación, estas reuniones se realizan de forma diaria y tienen la finalidad de que el Supervisor pueda tener una visión muy rápida del día de todo su equipo. Se realizan en las mañanas y debe durar 30 min.
- Reuniones de retroalimentación, se realizan 2 veces al mes con cada Asesor y tienen la finalidad de ayudar al Asesor en el desarrollo de la metodología de ventas, esta reunión la hace el Supervisor inmediatamente después de la salida de acompañamiento.
- Reuniones de capacitación, todos los viernes en la tarde cada equipo tiene una sesión de entrenamiento según la malla de capacitación.
- Salidas de acompañamiento, el Supervisor debe salir al campo con todos los Asesores por lo menos 2 veces al mes, con la finalidad de observar las brechas en el dominio de la metodología de ventas de cada Asesor. Esta salida le servirá de material para poder llevar la reunión de retroalimentación.

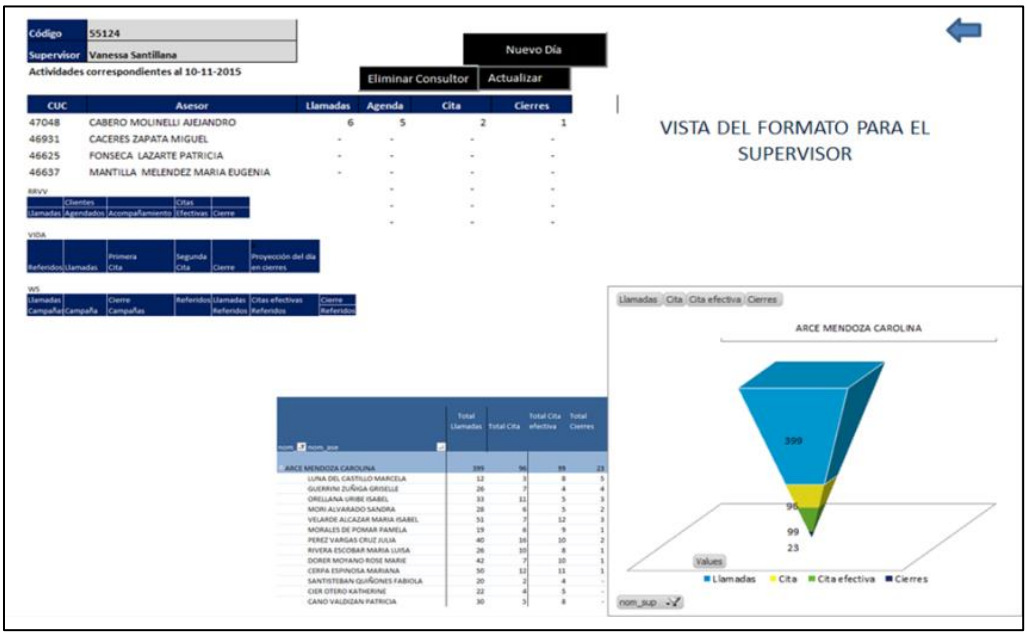
- Rally de llamadas, todo Asesor tiene la obligación de mantener su agenda adelantada por lo menos 3 días, es decir que en su agenda deben figurar las citas con sus clientes de los próximos 3 días hábiles. (Ver figura 8.1).

Figura 8. 1. Prototipo agenda del vendedor



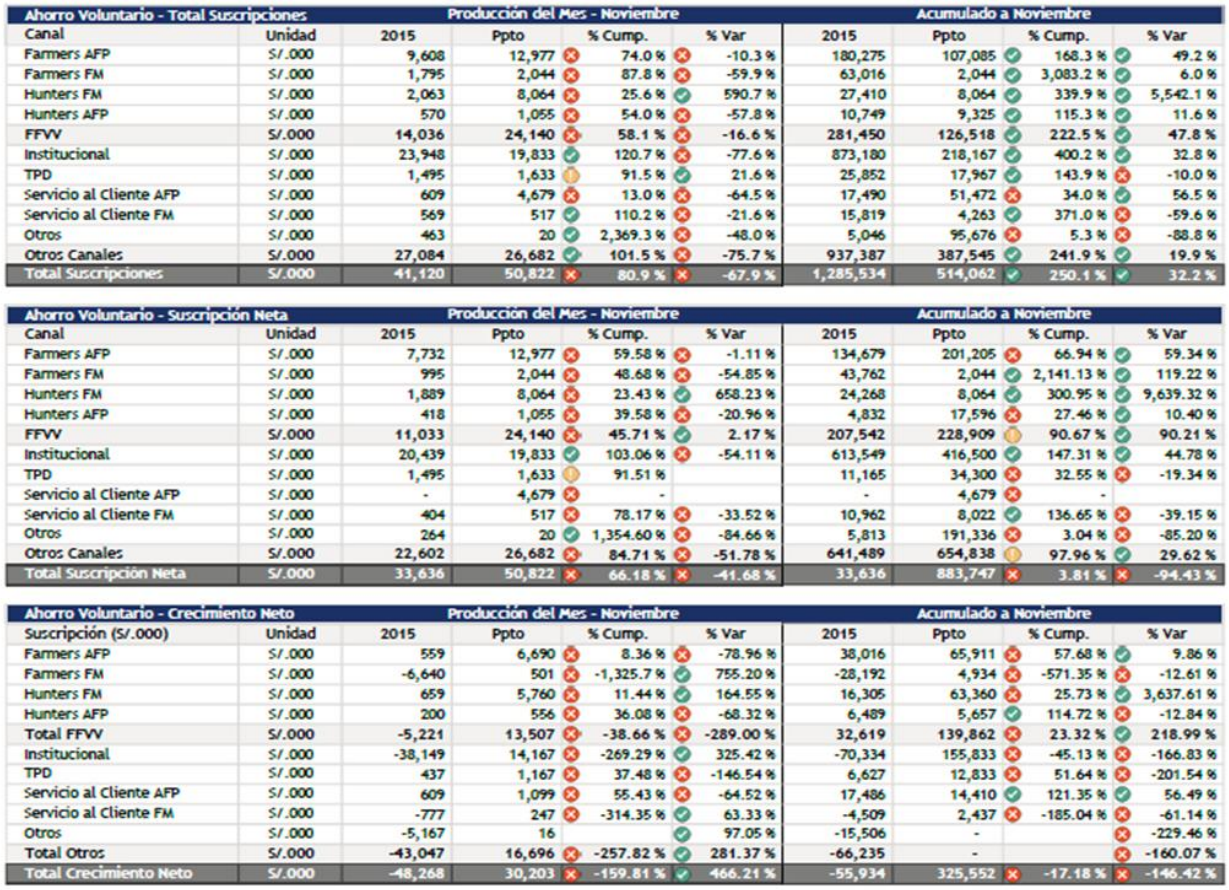
Esta agenda se registra en el calendario del google y el Asesor tiene que compartir la vista de su calendario con su Supervisor y el área de Excelencia Sura. Excelencia Sura visitará las salas de ventas con la finalidad de verificar el cumplimiento de la metodología comercial. La actividad comercial es la parte más importante de la metodología comercial, por lo que cada Supervisor deberá controlarla a través del embudo comercial. (Ver figura 8.2).

Figura 8. 2. Registro diario del vendedor



El comité comercial se reunirá todos los lunes para que los Supervisores de cada equipo reporten sus avances y hagan sus proyecciones de la semana. Esta reunión tendrá la finalidad de realizar las acciones tácticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos comerciales. (Ver tabla 8.1).

Tabla 8. 1. Tablero de Control de la producción para la toma de decisiones tácticas



Ahorro Voluntario - Total Suscripciones		Producción del Mes - Noviembre				Acumulado a Noviembre			
Canal	Unidad	2015	Ppto	% Cump.	% Var	2015	Ppto	% Cump.	% Var
Farmers AFP	S/.000	9,608	12,977	74.0 %	-10.3 %	180,275	107,085	168.3 %	49.2 %
Farmers FM	S/.000	1,795	2,044	87.8 %	-59.9 %	63,016	2,044	3,083.2 %	6.0 %
Hunters FM	S/.000	2,063	8,064	25.6 %	590.7 %	27,410	8,064	339.9 %	5,542.1 %
Hunters AFP	S/.000	570	1,055	54.0 %	-57.8 %	10,749	9,325	115.3 %	11.6 %
FFVV	S/.000	14,036	24,140	58.1 %	-16.6 %	281,450	126,518	222.5 %	47.8 %
Institucional	S/.000	23,948	19,833	120.7 %	-77.6 %	873,180	218,167	400.2 %	32.8 %
TPD	S/.000	1,495	1,633	91.5 %	21.6 %	25,852	17,967	143.9 %	-10.0 %
Servicio al Cliente AFP	S/.000	609	4,679	13.0 %	-64.5 %	17,490	51,472	34.0 %	56.5 %
Servicio al Cliente FM	S/.000	569	517	110.2 %	-21.6 %	15,819	4,263	371.0 %	-59.6 %
Otros	S/.000	463	20	2,369.3 %	-48.0 %	5,046	95,676	5.3 %	-88.8 %
Otros Canales	S/.000	27,084	26,682	101.5 %	-75.7 %	937,387	387,545	241.9 %	19.9 %
Total Suscripciones	S/.000	41,120	50,822	80.9 %	-67.9 %	1,285,534	514,062	250.1 %	32.2 %

Ahorro Voluntario - Suscripción Neta		Producción del Mes - Noviembre				Acumulado a Noviembre			
Canal	Unidad	2015	Ppto	% Cump.	% Var	2015	Ppto	% Cump.	% Var
Farmers AFP	S/.000	7,732	12,977	59.58 %	-1.11 %	134,679	201,205	66.94 %	59.34 %
Farmers FM	S/.000	995	2,044	48.68 %	-54.85 %	43,762	2,044	2,141.13 %	119.22 %
Hunters FM	S/.000	1,889	8,064	23.43 %	658.23 %	24,268	8,064	300.95 %	9,639.32 %
Hunters AFP	S/.000	418	1,055	39.58 %	-20.96 %	4,832	17,596	27.46 %	10.40 %
FFVV	S/.000	11,033	24,140	45.71 %	2.17 %	207,542	228,909	90.67 %	90.21 %
Institucional	S/.000	20,439	19,833	103.06 %	-54.11 %	613,549	416,500	147.31 %	44.78 %
TPD	S/.000	1,495	1,633	91.51 %		11,165	34,300	32.55 %	-19.34 %
Servicio al Cliente AFP	S/.000	-	4,679	-		-	4,679	-	
Servicio al Cliente FM	S/.000	404	517	78.17 %	-33.52 %	10,962	8,022	136.65 %	-39.15 %
Otros	S/.000	264	20	1,354.60 %	-84.66 %	5,813	191,336	3.04 %	-85.20 %
Otros Canales	S/.000	22,602	26,682	84.71 %	-51.78 %	641,489	654,838	97.96 %	29.62 %
Total Suscripción Neta	S/.000	33,636	50,822	66.18 %	-41.68 %	33,636	883,747	3.81 %	-94.43 %

Ahorro Voluntario - Crecimiento Neto		Producción del Mes - Noviembre				Acumulado a Noviembre			
Suscripción (S/.000)	Unidad	2015	Ppto	% Cump.	% Var	2015	Ppto	% Cump.	% Var
Farmers AFP	S/.000	559	6,690	8.36 %	-78.96 %	38,016	65,911	57.68 %	9.86 %
Farmers FM	S/.000	-6,640	501	-1,325.7 %	755.20 %	-28,192	4,934	-571.35 %	-12.61 %
Hunters FM	S/.000	659	5,760	11.44 %	164.55 %	16,305	63,360	25.73 %	3,637.61 %
Hunters AFP	S/.000	200	556	36.08 %	-68.32 %	6,489	5,657	114.72 %	-12.84 %
Total FFVV	S/.000	-5,221	13,507	-38.66 %	-289.00 %	32,619	139,862	23.32 %	218.99 %
Institucional	S/.000	-38,149	14,167	-269.29 %	325.42 %	-70,334	155,833	-45.13 %	-166.83 %
TPD	S/.000	437	1,167	37.48 %	-146.54 %	6,627	12,833	51.64 %	-201.54 %
Servicio al Cliente AFP	S/.000	609	1,099	55.43 %	-64.52 %	17,486	14,410	121.35 %	56.49 %
Servicio al Cliente FM	S/.000	-777	247	-314.35 %	63.33 %	-4,509	2,437	-185.04 %	-61.14 %
Otros	S/.000	-5,167	16		97.05 %	-15,506	-		-229.46 %
Total Otros	S/.000	-43,047	16,696	-257.82 %	281.37 %	-66,235	-		-160.07 %
Total Crecimiento Neto	S/.000	-48,268	30,203	-159.81 %	466.21 %	-55,934	325,552	-17.18 %	-146.42 %

Se realizará el control de la desviación del gasto comercial con la finalidad de tomar acción inmediata ante desviaciones atípicas el tablero. (Ver tabla 8.2).

Tabla 8. 2. Tablero de control de desviación

Meses	Desviaciones Acumuladas Producción		GADQ VAR		Hunter
	%	S/.	S/.		#
Enero	80%	S/. -16,900,000	S/.	56,000	
Febrero	80%	S/. -33,800,000	S/.	112,000	0.47
Marzo	80%	S/. -50,700,000	S/.	168,000	1.02
Abril	83%	S/. -59,150,000	S/.	217,000	1.68
Mayo	86%	S/. -59,150,000	S/.	256,200	2.41
Junio	92%	S/. -42,250,000	S/.	279,533	3.20
Julio	97%	S/. -16,900,000	S/.	287,533	3.99
Agosto	101%	S/. 8,450,000	S/.	284,033	4.79
Septiembre	104%	S/. 33,800,000	S/.	271,589	5.68
Octubre	107%	S/. 59,150,000	S/.	251,989	6.79
Noviembre	109%	S/. 84,500,000	S/.	226,534	8.40
Diciembre	111%	S/. 109,850,000	S/.	196,201	11.33

8.2. Plan de contingencia

Con el cuadro de desviaciones se trabajará el plan de contingencias y se tomará la decisión si se genera una campaña para el mes siguiente o se contrata un Hunter más para cubrir la desviación. Si la desviación fuese más del 60% se buscarán nuevos canales adicionales a la decisión de campañas o contratación. Si el canal Farmer y Hunter estuviera desviado por debajo del 50% se evaluará el perfil contratado y se rotará a los más bajos por el nuevo perfil.

Hay que tomar en cuenta que puede existir estacionalidad por algún tema exógeno al ahorro.

8.3. Evaluación Financiera

Se presenta el Flujo de Caja con Escenarios proyectados a 3 años, como se puede observar el flujo operacional permite la ejecución del plan de marketing. (Ver tabla 8.3).

Tabla 8. 3. Flujo de caja

Flujo de Caja con Escenarios				
	F2015	2016	2017	2018
Ingresos de actividades ordinarias	**7,860**	**10,960**	**15,652**	**21,735**
Gastos de Ventas y Distribución	-6,185	-4,703	-6,106	-8,110
Ganancia (Pérdida) Bruta	**1,675**	**6,257**	**9,546**	**13,625**
Gastos de Marketing		-1,350	-1,389	-1,408
Flujos operacionales	**1,675**	**4,907**	**8,156**	**12,217**
Escenario Pesimista -10%		4,417	7,341	10,995
Escenario Esperado	1,675	4,907	8,156	12,217
Escenario Optimista +10%		5,398	8,972	13,439

Para el año 2016 con la aplicación del plan de marketing el flujo de caja será de S/. 4.9 millones y las ventas de S/.10.9 millones, cabe mencionar que en este cuadro se toma las ventas como el ingreso del fee promedio del stock más la venta nueva incluida el efecto de la rentabilidad del fondo. (Ver tabla 20).

Tabla 8. 4. Análisis del resultado del Flujo de Caja

Análisis de Resultados del Flujo de Caja							
	F2015	2,016	Var %	2,017	Var %	2018	Var %
Ventas	7860	10,960	39%	15,652	43%	21,735	39%
Flujo de caja	**1,675**	**4,907**	**193%**	**8,156**	**66%**	**12,217**	**50%**

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

a) En línea con la misión y la visión recomendada, con las oportunidades identificadas y con el estudio de investigación de mercado, encontramos que es necesario ampliar el público objetivo y enfocarnos en todos los segmentos socioeconómicos que generan excedentes de ahorro, los cuales se han identificado en el A, B y C.

b) La experiencia y los resultados de la empresa de Fondos Sura en los últimos años nos dice que el modelo comercial actual no es el adecuado por los elevados costos operativos por los que incurre. Bajo esta premisa se recomienda que el NSE A debe ser atacado por canales presenciales, debido a que necesitan una asesoría más cercana ya que tienen que tomar decisiones más complejas por los tipos de productos que necesitan y El NSE B y C debe ser atacado por canales más económicos y eficientes como aplicativos móviles que ofrezcan portafolios integrados de fácil manejo y que no necesiten demasiado conocimiento técnico.

c) En el análisis interno encontramos que Fondos Sura atiende el mercado de dos maneras, una enfocados en las Personas Jurídicas a través del manejo de la tesorería de las empresas y otra a Personas Naturales con soluciones de acuerdo a las expectativas de rendimiento y el patrimonio que administran. Dentro del mercado de Personas Jurídicas, de debe de aprovechar la relación con los empleadores para introducir la oferta 720° que consiste en darles a las empresas atención 360° con su tesorería y

360° con el patrimonio de sus empleados sin necesidad de salir de la empresa con captación de sus ahorros a través del descuento por nómina.

d) Se tiene un segmento de clientes vinculados que cuentan con un producto de pensiones a través de la AFP y un producto de Fondos pero no se ha logrado que vean a Fondos Sura como su principal proveedor de patrimonio y ello se evidencia en el estudio de marca de GFK Adimark que no resalta el atributo de "oferta integrada de productos financieros". En esta línea se deberá trabajar con los Clientes vinculados a Sura aumentando el saldo promedio de sus patrimonios y lograr ser los principales proveedores de portafolios de inversión dentro de sus alternativas.

e) Del estudio de Ipsos se evidencia que los clientes con un patrimonio menor a $50 mil dólares consideran al producto Fondos Mutuos como segunda alternativa de inversión, esto debe enfocar la atención en los clientes no vinculados de Sura donde se encuentra un espacio importante de crecimiento el cual puede ser atendido por una plataforma virtual y la asesoría personalizada según el patrimonio disponible.

f) Del análisis tecnológico encontramos que hay una fuerte tendencia del paso de las transacciones presenciales hacia la experiencia de transacciones virtuales y más aún si consideramos que cada vez más jóvenes se están insertando en la vida laboral y están generando patrimonio que necesita ser administrado y el canal más conveniente es el virtual.

g) Del estudio de Ipsos observamos que los peruanos prefieren productos de corto plazo por lo que Fondos Sura deberá enfocarse en el desarrollo de productos fáciles de entender y de corto plazo que le permiten a los clientes tener rentabilidades más altas a los riesgos que ellos desean correr.

h) Uno de los aspectos importantes del Grupo Sura es su metodología de gestión denominada Excelencia Sura y su técnica de ventas denominada Sello Sura, en línea a esa fortaleza es conveniente que Fondos Sura se apalanque en los recursos que vienen de la región para este efecto, a fin de mejorar la gestión de ventas de cada uno de sus Asesores y puedan ser reconocidos en el mercado como los expertos en Administración Patrimonial.

i) La base para que toda esta estrategia funcione es el desarrollo de productos que sean valorados por los clientes, la forma adecuada de llegar a cada cliente por el canal indicado, la capacitación de la fuerza de ventas con Sello Sura y la difusión de nuestras soluciones, por lo que el presente Plan de Marketing se enfoca en estos temas.

Anexos

Anexo 1: Guía de indagación

GUÍA DE INDAGACIÓN
Fondos SURA SAC SAF
Saludo y Presentación

Bienvenidos y gracias por venir, somos estudiantes de la Maestría de Marketing de la USIL y estamos realizando un trabajo de investigación en donde trataremos temas diversos que serán grabados tanto en audio y video para que no se nos escape ningún aporte que usted haga al desarrollo del mismo.
Quiero precisar que se trata de una conversación en donde no hay opiniones equivocadas, por lo que siéntanse en la libertad de expresarse.
Hoy hablaremos del ahorro y de algunos productos financieros que se utilizan para ahorrar. Usted tiene experiencia en ahorro con productos financieros y nos gustaría conocer más sobre el perfil de ese segmento de mercado.

Calentamiento
Estudio en Profundidad

ACERCA DEL PERFIL DE AHORRO
¿Cuáles son los motivos por los cuales ahorra?
¿Tiene alguna preferencia en cuanto a la moneda en la cual ahorra?
¿Tiene alguna técnica para determinar el monto que ahorra?
¿Desde cuándo empezó a ahorrar?
¿Cuál fue su primer sistema empleado?
¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia que utiliza estos productos de ahorro?
¿Con qué periodicidad revisa el estado de sus cuentas de ahorro?

¿En cuántas entidades financieras ahorra?
¿Qué variables utilizas para elegir un vehículo de ahorro? (rentabilidad, servicio, liquidez, riesgo, precio)

ACERCA DE FONDOS MUTUOS
¿Cuáles son las características principales que conoce de estos productos? Por favor enumerar de la más importante a la menos importante
¿Qué opina de los productos de Fondos Mutuos?
¿Qué lo motivaría a ahorrar en Fondos Mutuos?
¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra entre un Fondo Mutuo y una cuenta de Ahorro?
¿Considera las mismas expectativas en ahorrar en un Fondo Mutuo o en Cuenta de ahorros?
¿Qué opina del proceso de suscripción y rescate en los productos de fondos Mutuos?

SURA Y LA COMPETENCIA
Por favor nombre empresas de Fondos Mutuos
¿Qué sabe acerca de las tarifas que estas empresas cobran?
¿Cuáles son los principales atributos que tienen las empresas de fondos Mutuos?
¿Qué sabe de Sura?
¿Conoce algo sobre Fondos Sura?
¿Cuáles son los principales atributos que identifica de los productos de Fondos SURA?
En cuanto a la asesoría ¿Cómo valora el nivel de asesoría de Sura versus a otras empresas?
¿Cuáles consideran que son las ventajas o desventajas de los productos Sura vs el resto de empresas?

Anexo 2: Sobre ahorro

ACERCA DEL AHORRO		
1	¿Cuáles son los motivos por los cuales ahorra?	
	1	Fin previsional Siempre busco la manera de rentabilizar excedentes
	2	Para su vejez y no depender de sus hijos
	3	Para aumentar su patrimonio
	4	seguridad para el futuro
	5	Para viajar a veces, o pensando tener un colchón para cualquier imprevisto o para el futuro.
	6	me gustaría jubilarme con una buena calidad de vida
	7	En este momento principalmente porque estoy juntando para comprar un departamento
Conclusión		la mayoria se preocupa por su futuro a largo plazo
2	¿Tiene alguna preferencia en cuanto a la moneda en la cual ahorra?	
	1	Últimamente dólares pero siempre es soles, depende de la situación económica macro
	2	Depende de la coyuntura
	3	Trato de diversificar en soles y dólares
	4	Dólares siempre, y la experiencia ha reforzado mi preferencia.
	5	Dólares siempre. Aunque las deudas en soles
	6	Dólares
	7	Siempre en soles por que es la moneda en la que percibo mis ingresos
Conclusión		la mayoria prefiere ahorrar en dólares
3	¿Tiene alguna técnica para determinar el monto que ahorra?	
	1	Si, básicamente seria la 7ma parte de mi sueldo cada dos meses
	2	No
	3	Ahorro mis excedentes
	4	Hago un plan de gasto mensual a comienzos de mes
	5	Generalmente veo mi estructura de costos que no es tan variable y de ahí defino cuanto meto en ese mes
	6	depende de mis excedentes
	7	Si, usualmente calculo mis excedentes depende del mes y las obligaciones que tengo programadas. A partir de eso destino un porcentaje a una cuenta trasaccional para emergencias como caja chica y otra a una cuenta que luego pasa a una cuenta a plazos cuando tengo volumen.
Conclusión		una parte tienen una tecnica y la otra parte dice que solo lo hace con excedentes
4	¿Desde cuándo empezó a ahorrar?	
	1	Desde hace un año
	2	Hace 10 años
	3	Desde que trabajo hace mas de 20 años
	4	Desde los 29 años
	5	Desde muy pequeño
	6	Desde los 35
	7	Desde hace 6 años
Conclusión		una parte tienen una tecnica y la otra parte dice que solo lo hace con excedentes
5	¿Cuál fue su primer sistema empleado?	
	1	Siempre usé el ahorro en bancos
	2	Depósitos a plazo
	3	Bolsa
	4	Cuenta de ahorros
	5	Cuenta de ahorros
	6	Cuenta de ahorros
	7	Bancos y la última vez una caja municipal
Conclusión		la mayoría empezó con un cuenta de ahorros
6	¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia que utiliza estos productos de ahorro?	
	1	Cuando es ahorro usualmente es mas o menos 1 año para ganar la promoción de la tasa
	2	Largo plazo más de 10 años
	3	Depende un promedio de 5 años
	4	De 1 a 2 años, prefiero dejarlo ahí y esperar.
	5	De 1 a 2 años
	6	Largo plazo
	7	Casi siempre es a 1 año, para asegurar que no toque el dinero en ese tiempo
Conclusión		El tiempo es de acuerdo a la necesidad del uso del dinero.
7	¿Con que periodicidad revisa el estado de sus cuentas de ahorro?	
	1	Cada mes, soy bien ácido
	2	Cada tres meses
	3	Siempre que tengo tiempo, mínimo cada tres meses o cuando me acuerdo.
	4	Cada 3 meses
	5	Mensual o bimensual
	6	Bimensual
	7	Las transaccionales todas las semanas y las de ahorros cada 2 meses
Conclusión		todos no pasan de los tres meses de revisión de sus cuentas de ahorro
8	¿En cuántas entidades financieras ahorra?	
	1	He ahorrado en el HSBC, pero actualmente en el BBVA y en el Banco Falabella
	2	Solo en Sura
	3	En Sura y el Banco de Crédito
	4	2 bancos, BCP y Continental
	5	Ahorro en el BCP
	6	BCP y SURA
	7	He en banco y en cajas, sin embargo ahora sólo utilizo el BanBif que es por donde me depositan mis haberes y la Caja municipal de Piura que es donde tengo un Depósito a plazo.
Conclusión		la mayoria ahorra en banco, especialmente en el BCP.
9	¿Qué variables utilizas para elegir un vehículo de ahorro? (rentabilidad, servicio, liquidez, riesgo, precio)	
	1	Yo me guío mucho por la solidez de la empresa como punto número 1 y luego por la tasa, por ejemplo por un tema de solidez escogía HSBC y BBVA y por un tema de tasa al Banco Falabella. Si es que mi ahorro es menor a 90k tasa, pero si es mayo solidez.
	2	Recomendaciones de mi sectorista del Citibank y de un familiar
	3	Mi propia experiencia tengo un MBA y siempre he invertido
	4	Primero La rentabilidad, estoy dispuesto a aceptar un pésimo servicio, aunque no metería mi plata en una caja
	5	Es por inercia, estoy medio cautivo ya no veo si me pagan mas o menos, como prefiero tener todo centralizado y ahí me pagan mi sueldo, estoy en esa entidad
	6	rentabilidad y seguridad
	7	Principalmente la tasa
Conclusión		las opiniones son diversas

Anexo 3: Sobre Fondos Mutuos

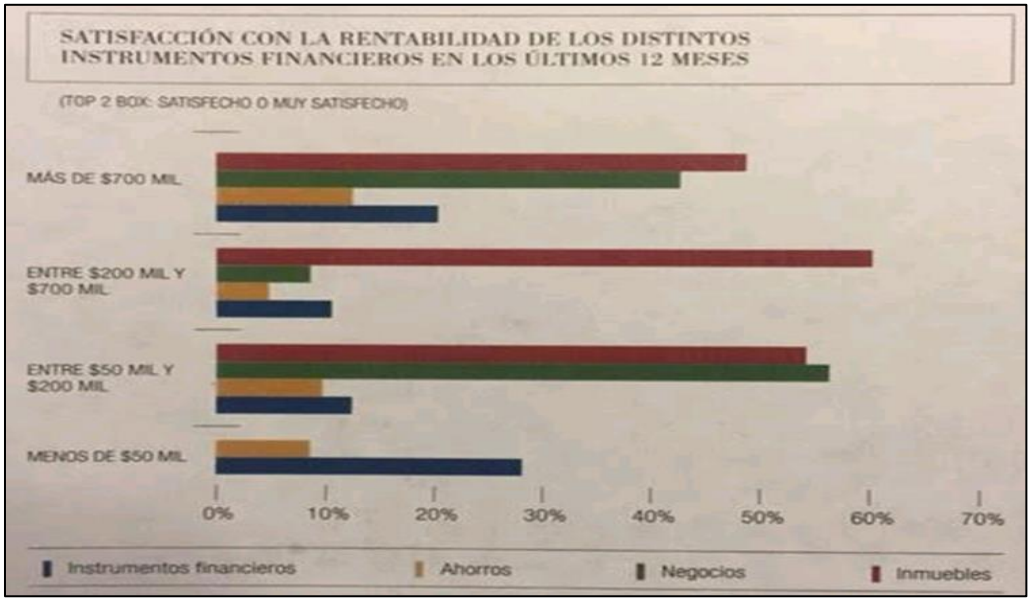
ACERCA DE FONDOS MUTUOS	
10	¿Cuáles son las características principales que conoce de estos productos? Por favor enumerar de la más importante a l
1	Yo consumí productos de Fondos Mutuos en el 2007 y creo que en 6 meses tuve una muy buena rentabilidad. Lo que pasa es que yo tengo cierto conocimiento de cómo se arman, asi que buscaba una oferta con una variedad atractiva depende de la época, actualmente no uso Fondos Mutuos
2	Es un tipo de ahorro para acceder a instrumentos que solo no lo podría hacer
3	Es una alternativa para rentabilizar más mi patrimonio
4	Que dependiendo del nivel de riesgo que quieres, entra a un fondo que tenga una base sobre la bolsa, sobre bonos o sobre los intereses de alquileres etc.
5	Que tiene riesgo alto, medio y bajo y dependiendo de esto te dan una tasa.
6	que son de corto plazo, mediano y de largo plazo, que invierten en el peru y en el extranjero.
7	No conozco los productos de Fondos Mutuos
Conclusión	la mayoria de respuestas son correctas, por lo que se muestra un nivel aceptable de conocimiento
11	¿Qué opina de los productos de Fondos Mutuos?
1	Que se mueven mucho por el timming del mercado ahorita sería una buena decisión utilizar estos productos por que vienen a la baja. La idea sería recoger ahorita y en dos o tres años ver los frutos. Si ahorita tendría mayor excedente sería una buena opción para mí
2	Son buenos cuando te dan la asesoría oportuna
3	Son buenos siempre que te asesoren, por ejemplo mi asesor de Sura me llama solo cuando rescato.
4	Cada vez que me han ofrecido fondos mutuos, la expectativa era mucho mayor que la realidad siempre
5	Es atractivo para los que ahorran a largo plazo (2 años a más) pero para los que quieren por motivos sacarlo antes no es beneficioso
6	que tienen pocas probabilidades de rentar mas que un deposito a plazo
7	No tengo opion del producto por que no lo conozco
Conclusión	opiniones diversas
12	¿Qué lo motivaría a ahorrar en Fondos Mutuos?
1	La apreciación del fondo, del capital y la cartera, pero sería una situación para evaluar el momento y encontrar una buena oportunidad. Pondría un 10%
2	La rentabilidad
3	Ya ahorro en Fondos Mutuos, pero me motivaría a ahorrar más si me ofrecen mejores productos
4	no me gusta que me digas que es 6 y después que es 1.5. Por el momento prefiero tenerlo en una cuenta de ahorro y obtener disponibilidad para invertir en inmuebles
5	Me motivaría una solidez y rentabilidad atractiva, y si podría destinar mis excedentes si fuera el caso
6	la rentabilidad
7	Tendría que conocer el producto y que me brinde la seguridad que me brinda una cuenta de ahorros
Conclusión	Opiniones diversas
13	¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra entre un Fondo Mutuo y una cuenta de Ahorro?
1	En que la cuenta de ahorros me va a pagar un % fijo anual sin variación y tiene una expectativa fija y el fondo mutuo es variable puedes ganar mucho más que en una cuenta de ahorros pero de igual manera el riesgo de pérdida es mucho más alto
2	La disponibilidad del dinero
3	Son productos diferentes uno es inversión y el otro es desinversión.
4	Tengo la disponibilidad inmediata en la cuenta de ahorro. Tengo un poco más de seguridad en una cuenta de ahorros a pesar de que hay fondos mutuos muy conservadores, pero hay una cuota de riesgo en ellos
5	creo que la diferencia está en el riesgo rentabilidad, la solidez es la misma en un banco.
6	una cuenta de ahorro renta menos
7	No conozco muy bién el producto de Fondos Mutuos
Conclusión	nombran la disponibilidad del dinero, la rentabilidad, el riesgo.
14	¿Considera las mismas expectativas en ahorrar en un Fondo Mutuo o en Cuenta de ahorros?
1	En un fondo mutuo yo fondearía una parte de mis ahorros no todo, por una cuestión de money management
2	Actualmente, no ahorro en bancos
3	En el banco solo tengo mi cuenta sueldo y no ahorraría en un banco
4	Ni he preguntado por la rentabilidad de mi cuenta de ahorros del BCP , estoy ahí porque tengo más beneficios y tengo todo concentrado (mi tarjetas, mi hipoteca),
5	No, definitivamente en fondos mutuos hay mayor expectativa por la tasa.
6	No, en un fondo mutuo mi expectativa de rentabilidad debiera ser mayor
7	No conozco mucho a cerca de FF.MM.
15	¿Qué opina del proceso de suscripción y rescate en los productos de fondos Mutuos?
1	Son estándares y desde que decides invertir en el fondo ya sabes cual es tu tiempo promedio de permanencia. Una salida la planearía 15 días antes
2	Es fácil suscribir y rescatar.
3	Me gustaría un producto más líquido.
4	No podría decirte que no es eficiente, pides ahora el dinero y lo tienes al día siguiente. Es flexible.
5	Me parecio una demora tremenda, demasiado largo.
6	Un poco tedioso
7	-

Anexo 4: Sura y la Competencia

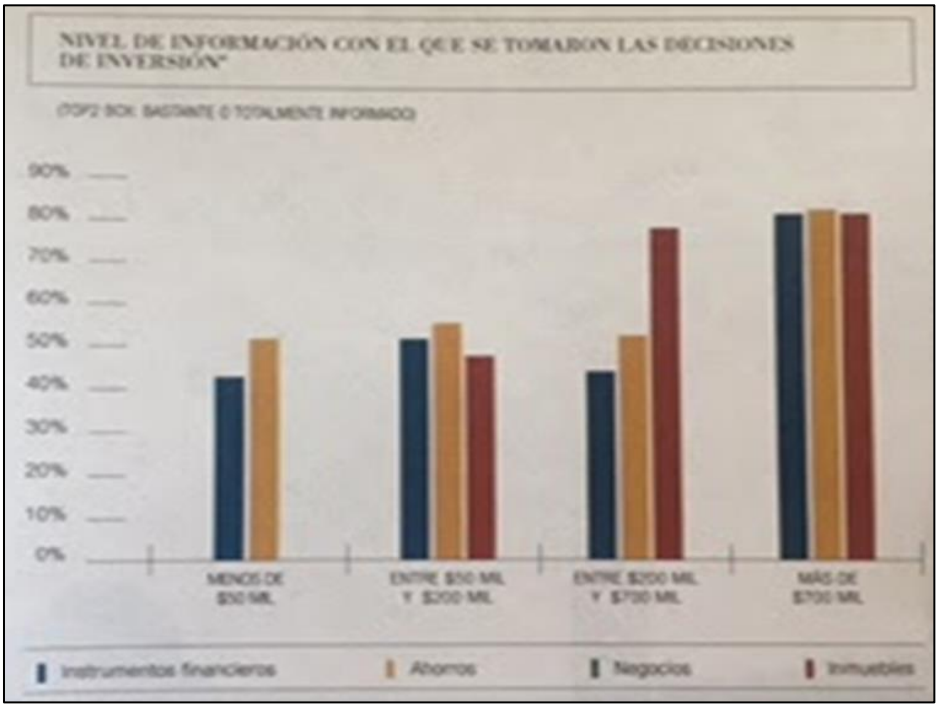
SURA Y LA COMPETENCIA

16	Por favor nombre 5 empresas de Fondos Mutuos	
	1	La de Interbank que no recuerdo el nombre La del BBVA que me paran mandando información La del BCP La Del Citi Bank
	2	Citibank, Credifondo, Interbank, Sura, BBVA
	3	Inteligo, Sura, Crédito, Interfondo, BBVA
	4	é que casi todos lo banco la tienen, BCP, Conti, Santander hace años.
	5	BCP, Integra está en fondos mutuos?
	6	-
	7	-
17	¿Qué sabe acerca de las tarifas que estas empresas cobran?	
	1	Si no me equivoco es un % del monto administrado, en teoría si pagar ese fee te da mucho mas rentabilidad está bien pagado
	2	Solo se que se cobran siempre
	3	Se cobran antes de calcular la rentabilidad.
	4	No tengo idea
	5	Nada
	6	Nada
	7	Nada
18	Cuáles son los principales atributos que tienen las empresas de fondos Mutuos?	
	1	La más importante es el conocimiento del mercado, por eso me gustaba la del BBVA te ofrecen productos que invierten en diferentes mercados
	2	Rentabilidad
	3	Diversificación, riesgo
	4	Espalda financiera que de tranquilidad y rentabilidad. El servicio es secundario, seria si hay dos que me dan la misma rentabilidad
	5	Respaldo de una entidad financiera fuerte, transmitir confianza solidez, no solo rentabilidad
	6	La solidez
	7	-
19	¿Qué sabe de Sura?	
	1	Lo que sé es que es una empresa laitinomericana que vino a comprar una AFP, eso lo sé por medio de la prensa. Esa AFP es en la que tengo mi fondo de pensiones la cuál no he movido porque considero que es la mejor AFP del mercado. Pero siento que no se ha promocionado como empresa de fondos.
	2	Es una empresa sólida y con buen respaldo.
	3	Es una empresa Colombiana, lider en su pais.
	4	No sé mucho, es un grupo transnacional que debe tener operaciones de banca y de pensiones y que representa un respaldo para todos los que estamos en integra. Sé que compró ING
	5	Muy poco
	6	se que son un grupo grande latino, que cuentan con AFP Integra y que no son banco en el Perú.
	7	Sé que es una empresa de de seguros, en varias oportunidades me han llamado para ofrecerme un seguro universitario.
20	¿Conoce algo sobre Fondos Sura?	
	1	No conozco nada más que cuando paso por la puerta de su edificio
	2	Soy diente y no me gusta su atención
	3	Soy diente y tienen varios productos pero mi asesor es muy lento.
	4	Sí, me llego una información de un fondo que crecía fuerte, pero cuando se me entere ya se había pasado el tren. Como marca sura no me ofrece nada
	5	Nada
	6	Soy diente y creo que pueden mejorar la atencion. ser mas dinamicos al momento de atender.
	7	Nada
21	En cuanto a la asesoría ¿Cómo valora el nivel de asesoría de Sura versus a otras empresas?	
	1	La verdad que yo considero que para invertir en esos productos hay que conocer bastante del mercado, por que la persona que te brinda la asesoría esta atrás de una comisión por lo que te puede meter el cuento y puedes aceptar cualquier oferta. Del 1 al 5 le pondría un 3
	2	No muy buena, cuando tenía fondos con Citi el asesor me visitaba con frecuencia
	3	Mi asesor es muy pasivo y no me da alternativas.
	4	No me interesa la asesoría, no dejo que me visiten.
	5	No Aplica
	6	no he probado otas empresas de fondos
	7	Nada
22	¿Cuáles consideran que son las ventajas o desventajas de los productos Sura vs el resto de empresas?	
	1	No conozco mayormente los productos, sin embargo en opinión personal creo que si viniera una empresa Chilena tipo Larrain vial sería más agresivo en su plan de comunicación y en su penetración de Mercado
	2	La ventaja sus productos, la desventaja la asesoría
	3	La ventaja la rentabilidad, la desventaja su asesoría
	4	No aplica
	5	No Aplica
	6	No conozco a las demas
	7	Nada

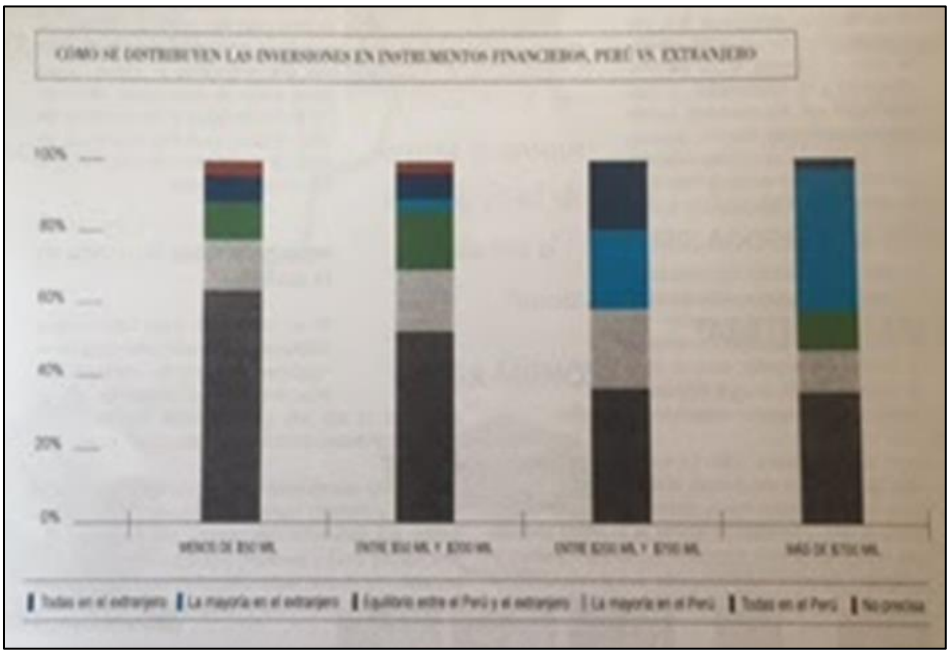
Anexo 5: Satisfacción con la rentabilidad de los distintos instrumentos financieros



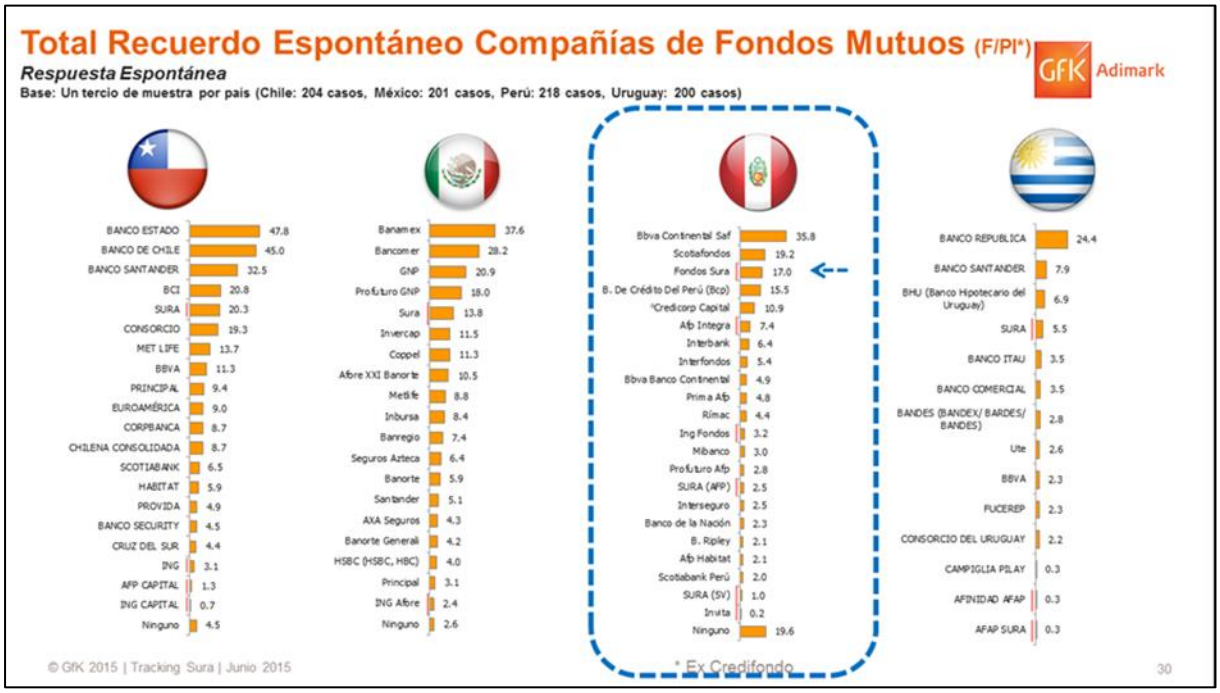
Anexo 6: Nivel de información con el que se tomaron las decisiones de inversión



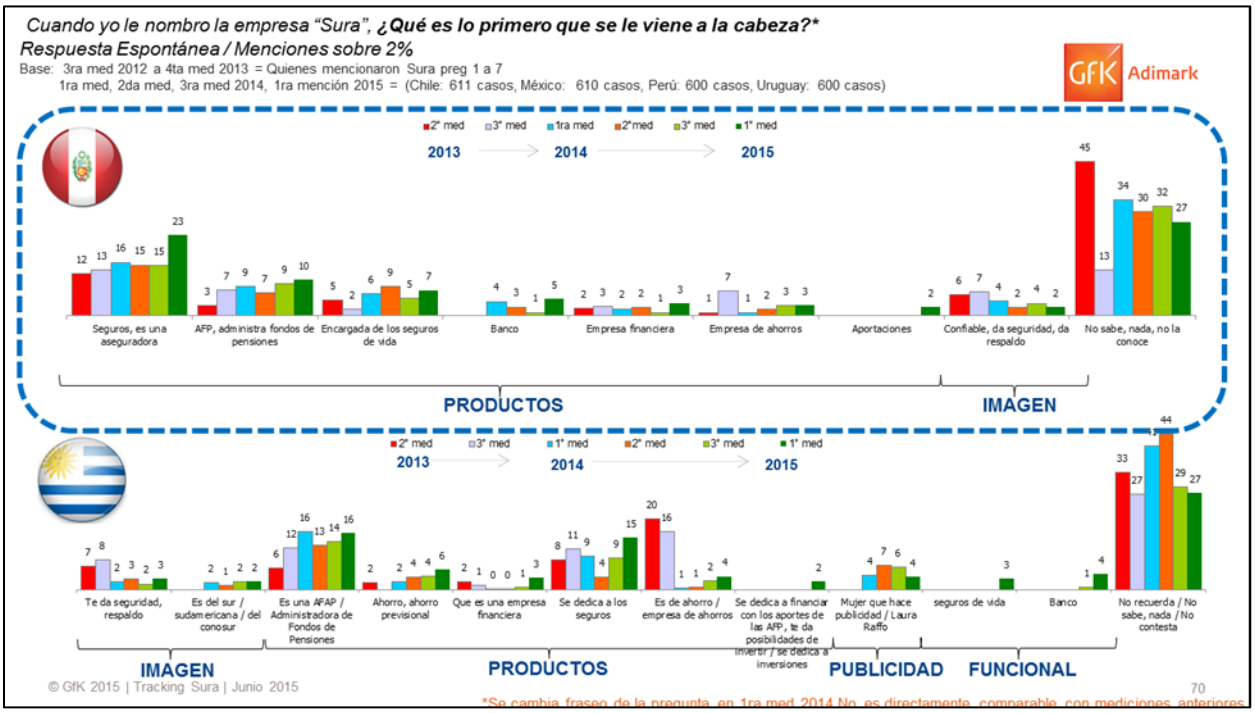
Anexo 7: Cómo se entienden las inversiones en el Perú vs. Extranjero



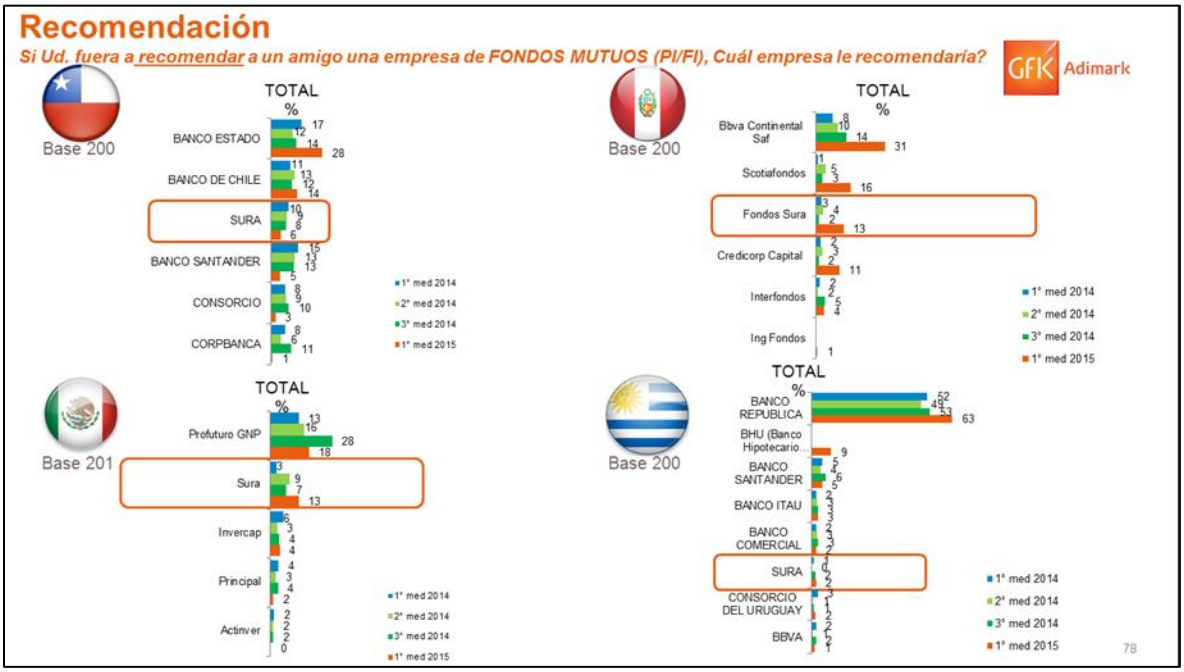
Anexo 8: Total recuerdo Espóntáneo Compañias de Fondos Mutuos



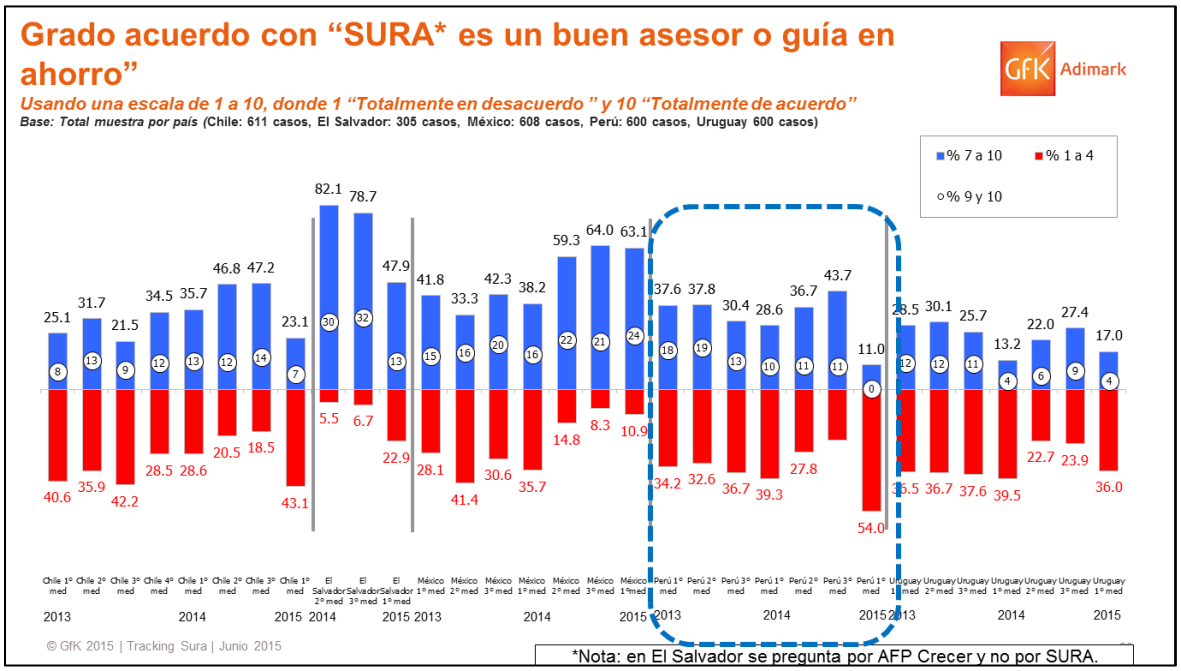
Anexo 9: Cuadro de percepción



Anexo 10: Recomendación de Fondos Mutuos



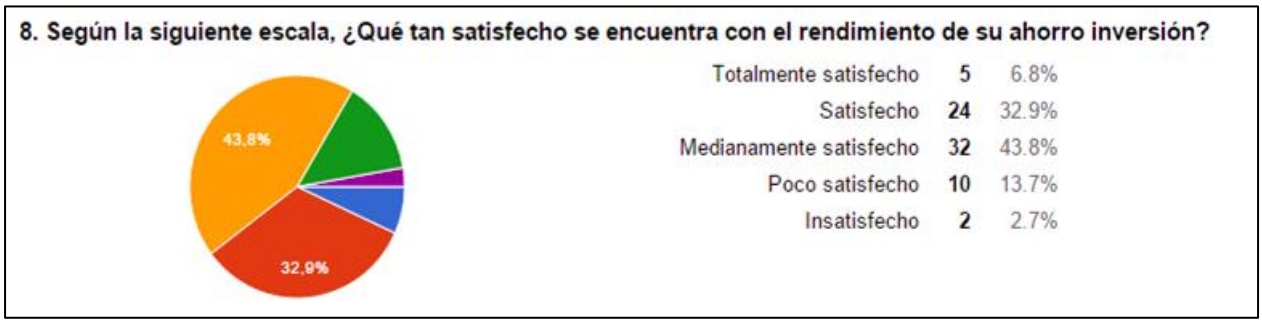
Anexo 11: Grado acuerdo con Sura es un buen asesor



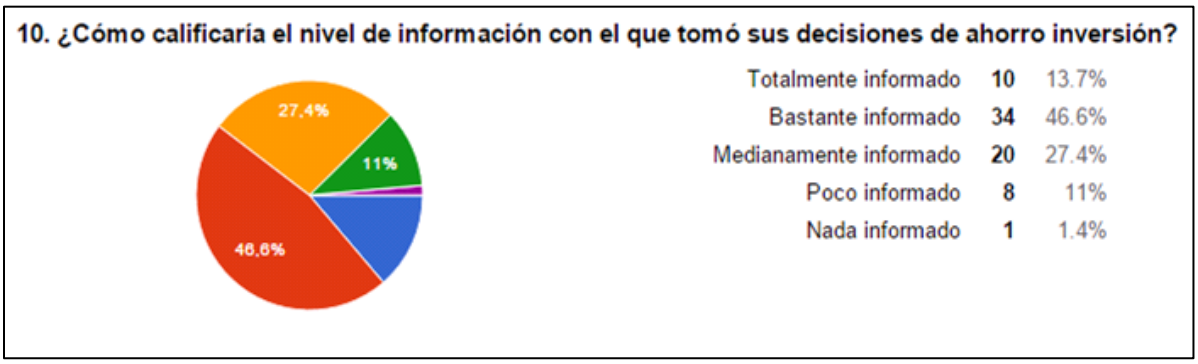
Anexo 12: Perfil de encuestados

Genero	Cargoqueocupa	Rangodeedad	@1.¿Ustedahorraoinvertedemaneravoluntaria	@2.¿Encuálrangoseencuentrasuahorroinversión	@3.¿Cuáleseltiempoquedeseamantenersuahorroinversión	@4.¿Enquétipoderubrotienemayormentesuahorroinversión	@5.¿Cómoseencuentrandistribuidossushorrosinversiones
Femenino	Jefe	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Jefe	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	Menor a 1 año	Plazo Fijo en Banco	Todas en el Perú
Masculino	Analista	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 3 a mas años	Plazo Fijo en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Analista	Mayor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	Menor a 1 año	Inmuebles	Todas en el Perú
Femenino	Asistente	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 3 a mas años	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Masculino	Gerente de area	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Masculino	Auxiliarben Admi	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Coordinador	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Plazo Fijo en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Abogada en Arbiti	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Masculino	Jefe	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Plazo Fijo en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Gerente General	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Inversión en negocio propio	Todas en el Perú
Femenino	Tengo negocio pr	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	Menor a 1 año	Inversión en negocio propio	Todas en el Perú
Masculino	Jefe	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Mercado de divisas	La mayoría en el ext
Masculino	Tengo negocio pr	Menor de 50 años	si	20 mil dólares - 30 mil dólares	de 3 a mas años	Fondos Mutuos	Todas en el extranje
Femenino	Tengo negocio pr	Mayor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 1 a 3 años	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Analista	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 3 a mas años	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Asistente	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	Menor a 1 año	Cuenta de Ahorros en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Jefe	Menor de 50 años	si	20 mil dólares - 30 mil dólares	de 1 a 3 años	Plazo Fijo en Banco	Todas en el Perú
Femenino	Jefe	Menor de 50 años	si	20 mil dólares - 30 mil dólares	Menor a 1 año	Plazo Fijo en Banco	Todas en el Perú
Masculino	Asistente	Menor de 50 años	si	0 - 20 mil dólares	de 3 a mas años	Inversión en negocio propio	Todas en el Perú

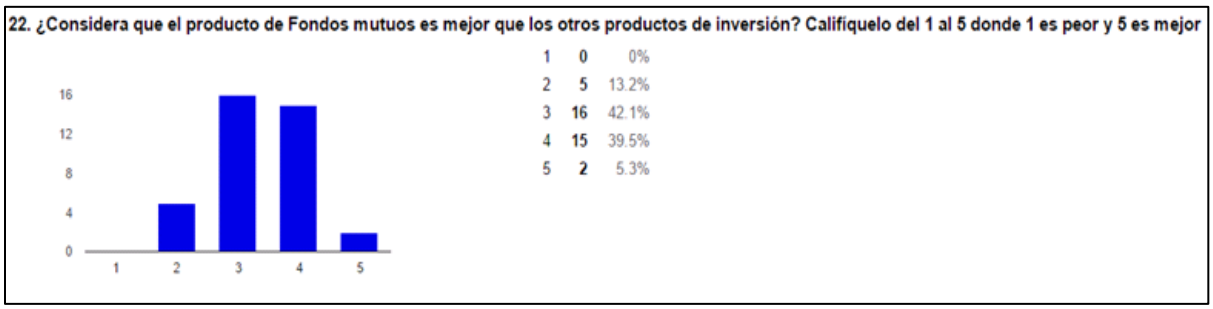
Anexo 13: Preguntas de satisfacción



Anexo 14: Nivel de Información



Anexo 15: Fondos Mutuos mejor producto de inversión



Anexo 16: Perfil Hunter

Perfil Hunter
Nombre de la posición: Asesor patrimonial de inversiones Nivel de reporte: Supervisor Patrimonial de Fondo Mutuo Ubicación física: en Lima, sala de ventas de Fondos Mutuos. En provincias, Agencia Sura. Misión del puesto: Captar clientes en mercado abierto o clientes Sura que no tengan Fondos Mutuos y que no pertenezcan al segmento vip.
Funciones: Cumplir con los objetivos comerciales que se le asignen. Capacitarse en los prospectos de cada FF.MM. Aplicar el modelo del proceso comercial SURA. (Llenado de sus reportes, agenda adelantada, llamadas y visitas). Asistir a todas las capacitaciones que se le programen. Comunicar a su Supervisor sobre cambios en el mercado y actividad de la competencia. Identificar oportunidades del mercado y comunicarlas a su Supervisor. Atender las consultas de cada Cliente que se le asigne y derivar las soluciones a su Supervisor. Cualquier otra función relacionada a su puesto que el Supervisor de indique.
Competencias: Visión del negocio. Orientado a resultados. Capacidad de relacionarse muy rápidamente con los clientes. Comunicación altamente efectiva. Innovador.

Auto capacitación efectiva. Tolerante a la frustración. Habilidades: Escucha activa. Analítico. Formación Académica: Licenciado/bachiller en administración, ingeniería industrial o afines. Técnico en ventas de instituciones de prestigio. Deseable post grado en ventas o finanzas. Experiencia: Dos años en ventas de intangibles financieros.

Anexo 17: Perfil Farmer

Perfil Farmer
Nombre de la posición: Ejecutivo Assess Management. Nivel de reporte: Supervisor Assess Management. Ubicación física: En lima, sala de ventas de Assess management. En provincias, Agencia Sura. Misión del puesto: Desarrollar el patrimonio de los clientes vip sura a través de la gama de productos Sura.
Funciones: Desarrollar el patrimonio de los Clientes Preferente Sura. Capacitarse en la gama de productos Sura que le confíen. Aplicar el modelo del proceso comercial sura. (llenado de sus reportes, agenda adelantada, llamadas y visitas) Asistir a todas las capacitaciones que se le programen.

Comunicar a su supervisor sobre cambios en el mercado y actividad de la competencia. Identificar oportunidades del mercado y comunicarlas a su supervisor. Atender las consultas de cada cliente vip que se le asigne y derivar las soluciones a su supervisor. Cualquier otra función relacionada a su puesto que el supervisor de indique.
Competencias: Visión del negocio. Orientado a resultados. Orientado al cliente. Capacidad de relaciones de largo plazo. Comunicación efectiva. Innovador. Tolerante a la frustración.
Habilidades: Escucha activa. Analítico. Detallista. Formación Académica Licenciado/bachiller en administración, ingeniería industrial o afines. Post grado en ventas o finanzas.
Experiencia: Tres años en ventas de intangibles financieros de los cuales 1 año debe haberse desempeñado en venta de Fondos Mutuos administrando una cartera.

.

Anexo 18: Perfil Asesor Jurídico

Perfil Asesor Jurídico
Nombre de la posición: Asesor Cash Management. Nivel de reporte: Supervisor Cash Management. Ubicación física: En Lima, sala de ventas de Cash Management. En provincias, agencia Sura. Misión del puesto: ayudar a las tesorerías de las empresas a incrementar sus ingresos financieros.
Funciones Asesorar a los clientes jurídicos a mejorar los ingresos financieros de sus cajas. Capacitarse en la gama de productos Sura que le confíen. Aplicar el modelo del proceso comercial Sura. (llenado de sus reportes, agenda adelantada, llamadas y visitas) Asistir a todas las capacitaciones que se le programen. Comunicar a su supervisor sobre cambios en el mercado y actividad de la competencia. Identificar oportunidades del mercado y comunicarlas a su supervisor. Atender las consultas de cada cliente que se le asigne y derivar las soluciones a su supervisor. Cualquier otra función relacionada a su puesto que el supervisor de indique.
Competencias: Visión del negocio. Orientado a resultados. Orientado al cliente. Capacidad de relaciones de largo plazo. Comunicación efectiva.

Innovador. Tolerante a la frustración.
Habilidades Escucha activa. Analítico. Estructurado Formación académica Licenciado/bachiller en administración, ingeniería industrial o afines. Post grado en finanzas.
Experiencia: 3 años en ventas de intangibles financieros de los cuales 1 año debe haberse desempeñado en venta de cash management.

BIBLIOGRAFÍA

Bancomundial.org

Bancosantander.es

Bbvaassetmanagement.com

Bcrp.gob.pe

David Mayorga y Patricia Araujo, El Plan de Marketing, 2da edición, Universidad Del Pacífico, 2014

Elcolombiano.com

Elcomercio.pe

Felisa Moreno-Manzanaro Martínez, Investigación comercial, editorial mcgraw-Hill, edición 2005

FMI, Perspectivas económica de las Américas oct 2015

FMI, Perspectivas económicas de las Américas - Ajustado bajo presión

Gestion.pe

Jaime Rivera Camino y Mencía de Garcillán López Rua, Dirección de marketing, 3ra edición, 2012

José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodriguez Escudero, Estrategias de Marketing, 2da edición, ESIC, 2009

José María Sainz de Vicuña Ancín, Plan de marketing en la práctica, 19a edición, ESIC, 2014

Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, 6ta edición, editorial Prentice Hall, 2003.

Larepublica.pe

Marketingdirecto.com

Memoria anual de la BVL 2006

Michael E Porter, Estrategia competitiva, Edición Pirámide, 2012

Mofa.go.jp
Naresh k. Malhotra, Investigación de mercados editorial Pearson, quinta edición.
New Marketing Reseach Definition Approved, marketing News, 1987.
Persson y Tabellini, 1994; Easterly, OECD, 2001
Ripollés, Diego Monferrer, Investigaciones económicas, Universitat Jaume, 2009
Rpp.com.pe
Semanaeconomica.com
Smv.gob.pe