



**“RELANZAMIENTO DEL MICROSEGURO DE PROTECCIÓN  
COMPARTAMOS FINANCIERA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. Shylla Collantes Delgado  
Srta. Corali Morocho Rodríguez  
Srta. Patricia Peche Becerra**

**Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2017**

Agradezco a Dios; a mi madre Angela, mi más gran ejemplo de amor; a mis hermanos Daniel, Paola, Gisselle, Dayana y Lizeth, mi constante sonrisa y regocijo; y a mi novio Michelangelo, mi cómplice y amor, por su apoyo en esta importante etapa.

**Shylla Collantes Delgado**

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional en toda esta etapa de estudio, sobre todo a mi madre, que fue la que me animó a cumplir un reto más y que siempre me ha inspirado a ser mejor profesional y mejor persona.

**Coralí Morocho Rodríguez**

Agradezco a mi padre y dedico esto a la memoria de mi madre, ambos siempre me acompañan en cada reto personal y profesional. A mi familia y a todos mis amigos, a quienes les quité tiempo en esta etapa y siempre me dieron su apoyo.

**Patricia Peche Becerra**

## **Resumen ejecutivo**

El objetivo de la presente investigación es diseñar un plan de marketing para el relanzamiento de un microseguro de protección tipo cross selling (venta cruzada) dirigido a personas de nivel socioeconómico D (NSE D) que hoy ya son clientes de Compartamos Financiera (CF) vía un crédito grupal (crédito de mayor crecimiento en la empresa) y, de esta forma, alcanzar los objetivos de penetración y financieros esperados.

Las condiciones económicas del grupo objetivo no le permiten tener fácil acceso al sistema financiero y de seguros o microseguros. Los planes de protección planteados para el relanzamiento buscan incrementar los beneficios que pueden ser tangibles en vida, combinados con un precio accesible a este segmento. Con esto, se logrará una clara diferenciación respecto a la competencia otorgando; además, acceso a protección a un segmento cuya vulnerabilidad a caer en pobreza extrema es alta.

Parte esencial de la propuesta es el diferencial por las coberturas ofrecidas y el valor percibido: el producto a relanzar tiene beneficios que se valoran pues cubren necesidades cotidianas y no está enfocado en situaciones como fallecimiento o sepelio, las cuales se consideran lejanas y generan dudas respecto a si se cumplirá con el pago a los familiares o no.

Considerando que para este segmento el relacionamiento presencial con el asesor comercial juega un rol importante (tanto para el momento de la afiliación como para resolver dudas), el plan contempla al asesor como elemento principal de impulso y motivación para la colocación de este producto; esto implica cambios al interior de la organización, especialmente en el rediseño de los procesos de inducción y capacitación.

El producto propuesto alcanza aceptación dentro del grupo objetivo según la investigación de mercado realizada: el 54,9% señala que probablemente sí o definitivamente sí estaría interesada en adquirir el microseguro ofrecido; esta proporción sube a 59,6% cuando se hace mención al precio de venta (S/ 8,00 al mes).

La proyección de ventas permite afirmar que el crecimiento estará acompañado de indicadores financieros favorables que permitirán el sostenimiento de la propuesta en el largo plazo, alcanzando un retorno sobre la inversión (ROI) de 32%, 81% y 135% en cada uno de los tres primeros años, respectivamente.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....	3
1.1 Entorno político .....	3
1.2 Entorno económico .....	4
1.3 Entorno social .....	4
1.4 Entorno tecnológico.....	5
1.5 Entorno ecológico/ambiental .....	6
1.6 Entorno legal.....	6
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	7
3. Análisis de microentorno .....	8
3.1 Evolución y características del sector .....	8
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
3.2.1 Amenaza de nuevos entrantes: Atractivo.....	9
3.2.2 Poder de negociación de los clientes: Atractivo .....	10
3.2.3 Poder de negociación de los proveedores: Atractivo .....	10
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos: Atractivo.....	11
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	11
4. Análisis interno de la empresa .....	12
4.1 Historia y evolución.....	12
4.2 Visión, misión y valores .....	13
4.3 Organización y estructura .....	14
4.4 Productos y servicios que ofrece.....	15
4.4.1 Créditos.....	15
4.4.2 Ahorros .....	16

4.4.3 Seguros .....	16
4.5 La cadena de valor .....	16
4.6 Matriz FODA .....	17
<b>Capítulo III. Investigación de mercados .....</b>	<b>19</b>
1. Objetivo general.....	19
2. Objetivos específicos .....	19
3. Metodología.....	19
3.1 Fase exploratoria.....	19
3.2 Fase concluyente.....	22
3.2.1 Diseño muestral .....	22
3.2.2 Muestra y margen de error.....	22
4. Resultados.....	23
5. Estimación de la demanda .....	24
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>25</b>
1. Estrategias genéricas.....	25
2. Estrategias de crecimiento .....	25
3. Determinación de los objetivos de marketing.....	25
4. Estrategia de segmentación.....	26
5. Estrategia de targeting.....	26
6. Estrategia de posicionamiento .....	27
7. Estrategia competitiva.....	28
8. Estrategia de marca.....	32
9. Estrategia de clientes.....	32
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>	<b>34</b>
1. Estrategia de producto.....	34
2. Estrategia de precios .....	36
3. Estrategia de plaza .....	36
4. Estrategia de promoción .....	36
5. Estrategia de ventas.....	38
6. Estrategia de personas.....	40
7. Estrategia de procesos.....	42
8. Estrategia de productividad y calidad .....	43

9. Evidencia física.....	43
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>44</b>
1. Presupuesto de marketing .....	44
2. Proyección de ventas.....	44
3. Marketing ROI.....	46
4. Simulación .....	47
4.1 Escenario optimista.....	47
4.2 Escenario pesimista.....	47
5. Control .....	47
6. Plan de contingencia .....	48
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>50</b>
1. Conclusiones .....	50
2. Recomendaciones .....	50
<b>Bibliografía .....</b>	<b>51</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>55</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>71</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto y relevancia del entorno político .....	3
Tabla 2.	Impacto y relevancia del entorno económico .....	4
Tabla 3.	Impacto y relevancia del entorno social .....	5
Tabla 4.	Impacto y relevancia del entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Impacto y relevancia del entorno ecológico/ambiental .....	6
Tabla 6.	Impacto y relevancia del entorno legal.....	6
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos .....	7
Tabla 8.	Amenaza de nuevos entrantes .....	9
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes .....	10
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 11.	Amenaza de productos sustitutos .....	11
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	11
Tabla 13.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter .....	12
Tabla 14.	Formulación de la misión de Compartamos Financiera .....	14
Tabla 15.	FODA cruzado .....	18
Tabla 16.	Estimación de la demanda .....	24
Tabla 17.	Objetivos de marketing.....	26
Tabla 18.	Número de clientes por segmento .....	27
Tabla 19.	Coberturas de CF y de la competencia .....	28
Tabla 20.	Componentes de la flor del servicio .....	35
Tabla 21.	Comparativo de coberturas entre producto actual y producto nuevo .....	35
Tabla 22.	Ejemplo de esquema del headcount premiado en campaña push.....	38
Tabla 23.	Ejemplo del esquema de clusters para campaña push .....	39
Tabla 24.	Distribución de seguros por división.....	40
Tabla 25.	Número de agencias monitoreadas por socio seguros .....	41
Tabla 26.	Presupuesto de marketing.....	45
Tabla 27.	Proyección de ventas .....	45
Tabla 28.	Escenario esperado .....	46
Tabla 29.	Escenario optimista .....	47
Tabla 30.	Escenario pesimista .....	47
Tabla 31.	Indicadores de control .....	48
Tabla 32.	Plan de contingencia.....	49

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de Compartamos Financiera .....	14
Gráfico 2.	Organigrama de la Gerencia de Negocio Seguros.....	15
Gráfico 3.	Cadena de valor de Compartamos Financiera .....	16
Gráfico 4.	Estrategia de posicionamiento (bull's eye) para el microseguro de protección de Compartamos Financiera .....	27



## Índice de anexos

Anexo 1.	Guía de entrevista a expertos.....	56
Anexo 2.	Guía de indagación mini focus group.....	57
Anexo 3.	Cuestionario.....	60
Anexo 4.	Resultados de la encuesta .....	63
Anexo 5.	Montos de coberturas del microseguro Compartamos Financiera .....	65
Anexo 6.	Ejemplo de vulnerabilidad a caer por debajo de la línea de pobreza.....	66
Anexo 7.	Flujograma del proceso de capacitación.....	67
Anexo 8.	Flujograma del proceso de afiliación.....	68
Anexo 9.	Flujograma de facturación y pago .....	69
Anexo 10.	Flujograma del proceso de reclamación y pago .....	70

## Capítulo I. Introducción

La población de escasos recursos es parte del eje central de la operación de Compartamos Financiera (CF) en todos los países donde opera. En el Perú, una piedra fundamental de su operación son los créditos individuales o grupales; sin embargo, el área de microseguros es aún pequeña: solo el 41,9% de la cartera actual de crédito grupal tiene cross selling con el microseguro, mientras que en otras operaciones (como México) representa más del 90%.

Es por ello que un primer factor que justifica la importancia de este trabajo de investigación se encuentra en lograr un mayor alcance del microseguro como cross selling dentro de la cartera de CF, impulsándolo para que alcance a sus targets de penetración y financieros.

Por otro lado, la importancia de esta investigación radica en su enfoque social: de acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), en el Perú el 24,3% de los hogares pertenece al NSE D, lo que equivale a más de 2 millones de hogares, donde el 89% de estos no goza de cobertura de seguros de ningún tipo. Con esta propuesta se busca cubrir una necesidad insatisfecha de este segmento de la población, que no es atendida por el sistema de banca y seguros tradicional, con productos *ad hoc* a su perfil de ingresos (APEIM 2016).

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan de marketing para el relanzamiento de un microseguro de protección como cross selling dirigido a aquellas personas que hoy ya son clientes vía un crédito grupal (segmento de mayor crecimiento).

El capítulo II presenta brevemente el análisis y diagnóstico situacional, particularmente enfocado en el macroentorno con la finalidad de identificar diversos factores externos que pueden tener influencia sobre la organización y sobre el producto específico que se va a trabajar. A continuación, se realizará un análisis del microentorno (entorno competitivo) con el fin de entender las condiciones del entorno inmediato que impactan en el funcionamiento y desarrollo de las empresas. Finalmente, se realiza el análisis interno de la empresa y su estructura organizacional.

En el capítulo III se presenta la investigación de mercados, cuyos resultados son el punto de partida para el dimensionamiento del tamaño de la oportunidad y posterior desarrollo del plan comercial.

En el capítulo IV se presenta el planeamiento estratégico, donde se desarrollan las estrategias del plan de marketing y se detallan los objetivos.

En el capítulo V se desarrollan las tácticas de marketing, aplicando las 7P de marketing de servicios.

Finalmente, en el capítulo VI se elabora el presupuesto del plan de marketing y se detallan los indicadores de implementación y control.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)<sup>1</sup>

#### 1.1 Entorno político

**Tabla 1. Impacto y relevancia del entorno político**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Informalidad en el país	El gobierno actual planea disminuir la informalidad en el país.	Las microfinancieras tienen su modelo de negocio orientado al segmento informal y esta acción disminuiría el mercado objetivo.	Amenaza
Desastres naturales	El actual gobierno desarrollará programas de prevención de desastres naturales.	Los microseguros tendrían más controlada la siniestralidad y otorgarían un mejor precio al usuario final, haciendo más atractivo el producto en este segmento.	Oportunidad
Pobreza	El gobierno planea reducir la pobreza 21,8% a 15% (al 2021).	Las microfinancieras tendrían un impacto en el nominal de su target, puesto que se encuentran enfocados en el segmento D (pobreza).	Amenaza

Fuente: David, 2013; Peruanos por el Cambio, s.f.; Redacción RPP Noticias, 2016.  
Elaboración: Propia, 2017.

El entorno político se encuentra orientado a disminuir la informalidad y la pobreza en la que vive el mercado objetivo de las microfinancieras realizando una serie de acciones para reducir dicho mercado y su demanda, impactando en las proyecciones de crecimiento de los productos dirigidos al NSE D, donde se encuentra el producto principal de CF. Sin embargo, para el producto cross de los microseguros, las acciones para impulsar una cultura de prevención en los ciudadanos mejorarían los indicadores de los microseguros, volviéndolos más atractivo y permitiendo a este sector generar escala con un crecimiento elevado (Peruanos por el Cambio s.f.; Redacción RPP Noticias 2016).

En conclusión, las autoras de la presente investigación consideran que el entorno político se presenta como una oportunidad para los microseguros, donde la penetración como cross con respecto al producto principal puede ser más agresiva. Sin embargo, hay que considerar que el modelo de negocio debe ir adaptándose de acuerdo al crecimiento de la economía, sobre todo del NSE D.

<sup>1</sup> David, 2013.

## 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Impacto y relevancia del entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Economía informal	Informalidad laboral en Perú llega al 70%.	Las financieras tienen como target al sector informal, el cual claramente es predominante en la economía de Perú, que es favorable para la presente investigación por su predominancia en la población económicamente activa (PEA) para las proyecciones de crecimiento.	Oportunidad
Periodicidad de ingresos en el Perú	El 50% de los hogares peruanos recibe ingresos de forma diaria o semanal.	Los productos diseñados por las financieras pueden utilizar la periodicidad de los ingresos para definir los pagos acordes a esta realidad y disminuir la morosidad de sus productos.	Oportunidad
Inflación	La inflación en el Perú se encuentra controlada.	Para el target elegido (NSE D) es muy relevante tener una inflación mínima porque permite incrementar el presupuesto en áreas como alimentos y prevención (microseguros).	Oportunidad
Empleo	El empleo en la población femenina creció 2% versus la población masculina (0,5%) en el último trimestre de 2016, con menor morosidad	Tener una tendencia positiva de crecimiento en el empleo femenino incrementa el mercado objetivo de las financieras, sobre todo para aquellas empresas que tienen productos diseñados para este sexo, lo que contribuye a disminuir la morosidad total.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017; Kantar World Panel, 2014; Redacción Perú 21, 2015.  
Elaboración: Propia, 2017.

Este entorno se encuentra estable en los principales indicadores de la economía y ha tenido un crecimiento a pesar de las crisis financieras internacionales, manteniendo la inflación bajo control y con crecimiento en el empleo, lo cual impacta directamente en el sector microfinanciero y en su apuesta de impulsar el crecimiento y penetración en el mercado objetivo. Adicionalmente, el Perú tiene una importante población en el sector informal, lo cual focaliza los esfuerzos de las microfinanzas en el país (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2017; Kantar World Panel 2014; Redacción Perú 21 2015).

En conclusión, el entorno económico se presenta favorable para el crecimiento del producto principal, créditos personales y, por consiguiente, el mercado del producto cross y microseguros.

## 1.3 Entorno social

Este entorno representa uno de los factores más importantes para la presente propuesta.

**Tabla 3. Impacto y relevancia del entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Distribución de NSE	La distribución de NSE es inequitativa, Lima la tiene menor proporción en NSE bajos versus provincias.	El sector microfinanciero tiene la necesidad de alcanzar los NSE bajos y, por lo tanto, buscar la descentralización incentivando así el crecimiento de la economía en todo el país y ampliando el mercado.	Oportunidad
Índice de confianza del consumidor	En febrero del 2017 se identificó que la confianza del consumidor venía en caída.	En las microfinanzas la confianza es un factor clave para la adquisición de productos, dado que por naturaleza el NSE D desconfía de este tipo de instituciones y su disminución por efecto de las políticas de lucha contra la pobreza complicaría aún más el crecimiento del producto principal, créditos.	Amenaza
Potencial de ahorro del NSE D	El NSE D muestra un gap entre ingresos y gastos familiares de aproximadamente S/ 200.	Este gap positivo avala la posibilidad de incrementar la penetración del producto microseguros en el NSE D, realizando una campaña de concientización que maximice la inversión en prevención.	Oportunidad
Salud	Los peruanos consideran la salud como uno de los principales aspectos para su felicidad (73%).	Los microseguros que están orientados a mitigar los impactos de los clientes con respecto a su salud, tienen una ventaja frente a los de vida-fallecimiento, dado que pueden gozarlo en vida y alivia la principal preocupación de los peruanos.	Oportunidad

Fuente: Apeim, 2016; GFK Perú, 2017; Ipsos Perú, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017.

El entorno social tiene un impacto importante en el sector microfinanciero y se puede apreciar que aunque la confianza del consumidor está decreciendo, la oportunidad que se encuentra en la descentralización, el gap positivo entre ingresos y gastos del NSE D y que la salud sea el principal objetivo del peruano, muestran índices de proyección de crecimiento del producto cross, microseguros (Apeim 2016; Ipsos Perú 2016a; GFK Perú 2017; Ascanio 2016; BID, 2015).

En conclusión, el entorno es una oportunidad para incrementar el porcentaje de cruce del cross selling versus el producto principal.

#### 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Impacto y relevancia del entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto en el Negocio	Estado
Contacto digital	El 95% de las familias del NSE D tiene un teléfono celular y 4 de cada 10 jefes de hogar usan Internet.	Las financieras pueden potencializar este canal para llegar a más clientes de dicho segmento y a un menor costo; digital versus presencial.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Ros, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

El entorno tecnológico tiene cada vez un mayor protagonismo en todos los segmentos en general; sin embargo, es más relevante en el NSE D, dado que el esfuerzo para captar a un

cliente en este segmento sería mucho menor en recursos y costos si se utilizaran adecuadamente los avances tecnológicos, especialmente Internet (Ros 2015).

En conclusión, este entorno se muestra favorable al verse como un mercado más alcanzable.

### 1.5 Entorno ecológico/ambiental

**Tabla 5. Impacto y relevancia del entorno ecológico/ambiental**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Evento climatológico	El Fenómeno del Niño Costero paralizó varias actividades económicas en el norte del país.	El mercado y la economía se contrajeron sobre todo en los segmentos más vulnerables (NSE D), lo cual no permite que las financieras logren el presupuesto de metas en colocaciones, afectando al producto cruzado, seguros.	Amenaza
Sensibilización	Los eventos climatológicos traen consigo enfermedades, hospitalizaciones y hasta muerte.	Los microseguros pueden lograr una mayor y mejor sensibilización en las zonas de desastres, donde la necesidad de prevención se hace más evidente y su inversión es mínima a comparación de los beneficios.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Salas, 2017.

Elaboración: Propia, 2017.

En el corto plazo los eventos climatológicos representan una amenaza para el crecimiento del producto principal; sin embargo, al ser eventuales pueden lograr la recuperación con un reforecast de sus presupuestos. Cuando el mercado se reactive se pueden utilizar mejores técnicas de sensibilización para lograr una mayor aceptación del producto (Salas 2017).

En conclusión, el entorno es favorable para el crecimiento esperado del producto.

### 1.6 Entorno legal

**Tabla 6. Impacto y relevancia del entorno legal**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Actualización de reglamento de seguros	Actualización del Decreto Supremo N°191-2015-EF 2016	Los microseguros tienen mayor facilidad para la venta y adquisición, por parte de la empresa y del cliente, con trámites más sencillo y menores exclusiones, lo cual permite una penetración más rápida.	Oportunidad
Facilidades para adquisición de seguros	Publicación de resolución SBS N°1121-2017 (marzo)	Esta resolución da la posibilidad a las entidades de colocar el seguro por Internet, teléfono, redes sociales, sistema comparadores de precio, etcétera, abriendo nuevos canales y mayores opciones de captación de clientes.	Oportunidad

Fuente: David, 2013; Diario Gestión 2016; Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), 2017.

Elaboración: Propia, 2017.

Los últimos cambios de las normas legales de seguros incrementan la posibilidad de otorgar productos más *ad hoc* al segmento foco, con mejores ofertas, más atractivos y fáciles de obtener; y tener una mejor y mayor llegada a los clientes considerando todos los canales para la venta y asesoría del producto (Diario Gestión 2016; SBS 2017).

En conclusión, el entorno legal es favorable para incrementar la penetración del producto microseguro.

## 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)<sup>2</sup>

**Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos**

Factor	Peso	Valor	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Desastres naturales	4%	3	0,12
2 Economía informal	10%	5	0,50
3 Periodicidad de ingresos en el Perú	7%	3	0,21
4 Inflación	9%	2	0,18
5 Empleo	4%	2	0,08
6 Distribución de NSE	7%	3	0,21
7 Potencial de ahorro del NSE D	8%	4	0,32
8 Salud	9%	4	0,36
9 Contacto digital	2%	1	0,02
10 Sensibilización	8%	3	0,24
11 Actualización de reglamento de seguros	3%	2	0,06
12 Facilidades para adquisición de seguros	3%	2	0,06
<b>AMENAZAS</b>			
13 Informalidad en el país	7%	4	0,28
14 Pobreza	5%	3	0,15
15 Índice de confianza del consumidor	5%	2	0,10
16 Evento climatológico	9%	4	0,36
	100%		3,25

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo con la tabla 7, en el análisis de la matriz EFE se aprecia que las condiciones macro tiene una puntuación 3,25 en las variables que competen al desarrollo de los microseguros en el Perú, con lo cual se puede concluir que el análisis Pestel es favorable.

<sup>2</sup> David, 2013.



### **3. Análisis de microentorno**

#### **3.1 Evolución y características del sector**

Las microfinanzas son desarrolladas por entidades financieras, cajas de ahorro y crédito, y Edpymes, que otorgan crédito al segmento de clientes con menores recursos económicos y con poco o nulo acceso al sistema financiero. Los productos ofrecidos están diseñados para dicho perfil: en los productos activos mantiene un ticket promedio menor que el de la banca tradicional, y se protege de las provisiones con tasas más altas. En los productos pasivos ofrecen tasas más atractivas y facilitan el fondeo de sus productos activos, la diferencia entre la tasa de los productos activos y la tasa de los productos pasivos componen el spread del negocio, el cual, al tener una valla más alta en la tasa de los activos, puede ofrecer mejores tasas en los productos pasivos y aun así ser rentables (Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [Asomif] s.f.).

El sector microfinanciero colocó S/ 36.037 millones en el 2016, mostrando un crecimiento del 13,1% versus el año 2015. La cartera de micro y pequeñas empresas (Mypes) creció en 9,7% (micro) y 13,6% (pequeña). Los clientes morosos de crédito aumentaron en 11,6%, logrando un total de 4,2 millones de clientes. Las financieras tienen el 47,5% de clientes en microfinanzas y las cajas municipales, 32,6%. Las ciudades con mayor crecimiento fueron Ica y Ayacucho con 26% y 25%, respectivamente. En depósitos, el sector de microfinanzas cerró el año con S/ 29.031 millones, con un crecimiento de 12,5% versus el año 2015. En cuanto a depósitos a plazo, éstos son el 68% de dicho parque. Las agencias crecieron en 11%, cerrando el año con 1.994 locales a nivel nacional. El personal se incrementó en 7%, llegando a 45.000 personas (Asomif s.f.).

De acuerdo con Camargo y Furst (2014), los microseguros son seguros diseñados para el NSE C-D con las siguientes características:

- Puede tener cualquier tipo de cobertura, siempre y cuando no exceda el precio menor o igual a S/ 17 mensuales.
- Es fácil de adquirir, no debe tener exclusiones o si las tiene, deben ser mínimas.
- No tiene deducible o franquicia.
- Tiene un proceso sencillo de reclamación de seguro y debe ser cobrado en un plazo menor o igual a 20 días (antes eran 10 días, modificado en el último reglamento de la SBS).

Actualmente según la Asociación Peruana de Seguros (Apeseg), las aseguradoras no tienen identificados a los microseguros como tales dado que sus sistemas solo tienen hasta seguros masivos, lo cual genera una falta de información del dimensionamiento exacto de la penetración de los microseguros.<sup>3</sup>

### 3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis del microentorno usando el enfoque de las cinco fuerzas de Porter, lo que permitirá entender la realidad competitiva de la industria (Porter 2008). El análisis externo se realiza de acuerdo con lo propuesto por Hax y Majluf para determinar el perfil de atractividad de la industria (Hax y Majluf 1995).

#### 3.2.1 Amenaza de nuevos entrantes: Atractivo

**Tabla 8. Amenaza de nuevos entrantes**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor ponderado
		1	2	3	4	5	
10%	Regulaciones gubernamentales para empresas que actualmente no están en el mercado de microfinanzas		2				0,2
30%	Regulaciones gubernamentales para empresas que ya se encuentran en el mercado de microfinanzas				4		1,20
25%	Altos costos de fuerza de ventas		2				0,50
10%	Adquisiciones de microfinancieras por parte de grandes bancos			3			0,30
10%	Grandes entidades financieras no dispuestas a tener provisión de riesgos		2				0,20
15%	Nuevas modalidades de crédito para el segmento objetivo				4		0,60
100%							3,00

Fuente: Hax y Majluf, 1995.

Elaboración: Propia, 2017.

El mercado de microfinanzas y microseguros se encuentra regulado por la SBS, lo cual genera una barrera alta para los que desean ingresar al mercado; pero, para aquellas entidades financieras que ya se encuentran reguladas, implementar este negocio no es mayor problema.

<sup>3</sup> Información proporcionada durante la entrevista realizada por las autoras de la presente investigación a H. Lucero de Apeseg.

En el caso de las grandes entidades que no desean incrementar la provisión llegando a este segmento, lo pueden realizar a través de adquisiciones de microfinancieras (por ejemplo, el BCP compró a Financiera Edyficar), quienes tienen una estrategia y espalda financiera para soportar los primeros años de fuertes provisiones.

En general, la amenaza de nuevos entrantes es óptima porque se encuentra controlada.

### 3.2.2 Poder de negociación de los clientes: Atractivo

**Tabla 9. Poder de negociación de los clientes**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor ponderado
		1	2	3	4	5	
40%	Pocos competidores en el NSE D				4		1,6
25%	Nivel de aceptación de las tasas			3			0,75
35%	Único microseguro que ofrece protección de gastos diarios			3			1,05
100%							3,4

Fuente: Hax y Majluf, 1995.

Elaboración: Propia, 2017.

El poder de negociación de los clientes es bajo. Los microseguros están diseñados para que sean accesibles en precio y oferta al cliente del NSE C y D, y sobre todo para el NSE D dado que la mayoría de clientes inician operaciones con una microfinanciera y la oportunidad de acceder a un microseguro es afiliarse en una venta cruzada en dicha entidad.

### 3.2.3 Poder de negociación de los proveedores: Atractivo

**Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor ponderado
		1	2	3	4	5	
45%	Producto rentable				4		1,8
20%	Acceso a cartera de clientes de la base de la pirámide		2				0,4
35%	Negociación de comisiones de CF con la aseguradora			3			1,05
100%							3,25

Fuente: Hax y Majluf, 1995.

Elaboración: Propia, 2017.

El producto de microseguros es rentable y atractivo para cualquier aseguradora que ofrezca un microseguro: su rentabilidad se encuentra entre 25% y 50%<sup>4</sup>; por lo tanto, cualquier aseguradora estaría dispuesta a aceptar una cartera con dicho margen y sobre todo la integración a sus bases de datos del NSE D, al cual no pueden acceder con sus propios recursos.

### 3.2.4 Amenaza de productos sustitutos: Atractivo

**Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor ponderado
		1	2	3	4	5	
60%	Competencia solo con cobertura por fallecimiento				4		2,4
40%	Competencia con coberturas familiares			3			1,2
100%							3,6

Fuente: Hax y Majluf, 1995.

Elaboración: Propia, 2017.

En el mercado actual el 80% de la competencia dirigida al mismo segmento de clientes tienen un producto que en su mayoría cubre sólo fallecimiento (fallecimiento), lo cual da espacio a desarrollar una oferta más completa y con coberturas que se puedan gozar en vida.

### 3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

**Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor ponderado
		1	2	3	4	5	
100%	Segmento poco penetrado por aseguradoras						4,0

Fuente: Hax y Majluf, 1995.

Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo con lo indicado por el IDB, existe poca evidencia de venta directa de microseguros sobre el NSE C, D y E (Carmago y Furst 2014); sin embargo, se habla de más oportunidades al mejorar el nivel de información de los servicios de salud por el mayor grado de exigencia que tienen gracias al incremento de sus ingresos.

En la tabla 13 se resume el nivel de atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Porter:

<sup>4</sup> Fuente privada.

**Tabla 13. Resumen de las cinco fuerzas de Porter**

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Valor obtenido</b>	<b>Valor ponderado</b>
35%	Amenaza de nuevos entrantes	3,0	1,1
20%	Poder de negociación de los clientes	3,4	0,7
10%	Poder de negociación de los proveedores	3,3	0,3
15%	Amenaza de productos sustitutos	3,6	0,5
20%	Rivalidad entre competidores existentes	4,0	0,8
100%			3,4

Fuente: Hax y Majluf, 1995.

Elaboración: Propia, 2017.

En conclusión, la industria puede clasificarse como atractiva, con altas barreras de entrada y con bajo poder de negociación de proveedores y clientes, lo que da una ventaja importante y una proyección de incremento en colocaciones retardadora y agresiva. El objetivo a largo plazo de la presente investigación sería tener a casi toda la cartera cruzada con el producto microseguros; esto, a pesar de que la mayor amenaza viene por el posible ingreso de grandes entidades al mismo segmento.

#### **4. Análisis interno de la empresa**

##### **4.1 Historia y evolución**

Compartamos Financiera inició operaciones en 1992 como la organización no gubernamental (ONG) Hábitat Arequipa Siglo XXI, liderada por el ingeniero Percy Tapia. El proyecto inicial deseaba facilitar viviendas dignas, principalmente a migrantes de pocos recursos, con el objetivo de mejorar su calidad de vida. En 1998 se convirtió en Edpyme Crear Arequipa y se catalogó como la más pequeña del sistema financiero nacional. Para inicios del nuevo siglo amplió operaciones a Lima y se convirtió en el primer caso (en los últimos 20 años) que una entidad financiera de provincia migrara a la capital del Perú. En el 2009 se convirtió en Financiera Crear y en el 2011 Compartamos S.A.B. de C.V. en México adquirió el 82,70% del accionariado (Compartamos Financiera s.f.a).

Con esta compra Compartamos Financiera pasa a ser parte del Grupo Genera en México (primer puesto en Great Place to Work [GPTW] México) que tiene ocho empresas (Grupo Genera s.f.):

- **Compartamos Banco.** Institución financiera con casi 30 años de experiencia en el mismo segmento de CF y ofreciendo los mismos productos (México).

- **Compartamos S.A.** Institución que ofrece solo un tipo de crédito a mujeres en Guatemala.
- **Compartamos Financiera.** Entidad financiera que ofrece activos y pasivos a la base de la pirámide (Perú).
- **Yastás.** Administrador de comisionistas bancarios en México de operaciones financieras al segmento foco del grupo, base de la pirámide (México).
- **Aterna.** Agente de seguros que diseña productos para los clientes de las tres entidades financieras en México, Perú y Guatemala.
- **Fundación Gentera.** Organización sin fines de lucro que desea promover la inclusión social, focalizando sus esfuerzos en la educación financiera de los clientes de bajos recursos.
- **Fiinlab.** Laboratorio de innovación del grupo Gentera que innova en la creación de nuevas maneras de atender a los clientes, generando mayor valor para el cliente y la empresa.
- **Intermex.** Pago de remesas, especialmente enfocado en las remesas de Estados Unidos a México provenientes de familiares migrados a este país.

El Grupo Gentera, con más de 20.000 empleados tiene ingresos anuales por MXN\$<sup>5</sup> 20.000 millones y obtiene una utilidad neta de 16,5%.

#### 4.2 Visión, misión y valores

CF tiene un claro enfoque en el cliente y se valida en la implementación de las estrategias internas de cara al cliente y empleado; este modelo le asegura tener una rentabilidad óptima en sus operaciones.

La visión de la financiera es la siguiente: «Ser la líder en microfinanzas en Perú, ofreciendo servicios de ahorro, crédito, seguros y servicios de pago» (Compartamos Financiera s.f.b).

Asimismo, las autoras consideran que la misión de CF debería ser la siguiente, siguiendo la formulación de misión propuesta por Fred R. David (2013): “CF ofrece un trato personalizado ágil y sencillo a nuestros emprendedores en todo el Perú quienes confían en la empresa, obteniendo productos activos y pasivos y permiten crecer de manera conjunta con una rentabilidad que le da sostenibilidad al negocio. CF desea otorgar a sus clientes valor económico, social y humano a través de la vivencia de nuestros valores, donde se pone a la persona en el centro, empezando por sus colaboradores, a quienes impulsa a tener un crecimiento integral, lo cual permite alimentar la calidad del servicio y el foco en el cliente”.

---

<sup>5</sup> Símbolo de pesos mexicanos.

**Tabla 14. Formulación de la misión de Compartamos Financiera**

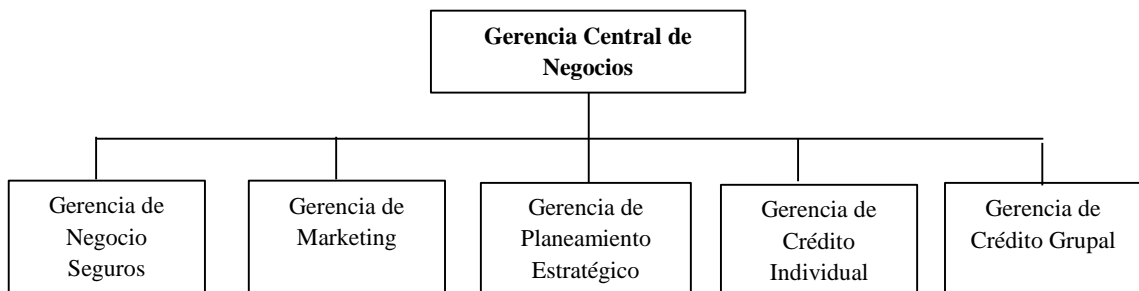
1	<b>Clientes</b>	Nuestra orientación es hacia los hombres/mujeres de la base de la pirámide, emprendedores, en especial los independientes/informales que no cuentan con acceso al sistema financiero.
2	<b>Productos o servicios</b>	Ofrecemos servicios de créditos individuales, grupales, seguros y ahorros, direccionado a generar valor en el estilo de vida de los clientes
3	<b>Mercados</b>	Nuestro objetivo es estar presente en todas las regiones del Perú.
4	<b>Tecnología</b>	Implementar tecnología de punta para que el camino hacia el sistema financiero sea más sencillo y ágil, con un proceso claro y preciso.
5	<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	El crecimiento vendrá del éxito de nuestros clientes, con quienes creceremos conjuntamente, asegurando una rentabilidad justa.
6	<b>Filosofía</b>	Nuestra mística son la vivencia de nuestros valores, nuestro centro es la persona, que junto con el servicio, responsabilidad, pasión, trabajo en equipo y rentabilidad.
7	<b>Autoconcepto</b>	Ofrecer un trato personalizado y un vínculo importante con nuestros clientes, llegando a tener los clientes con mayor satisfacción del mercado.
8	<b>Preocupación por la imagen pública</b>	Enfocados en contribuir con la sociedad otorgando valor económico, valor social y valor humano, a través del bien común y generación de oportunidades.
9	<b>Preocupación por los empleados</b>	Orientar el crecimiento integral de nuestros colaboradores a través del modelo Fisep: Físico, Intelectual, Social, Espiritual y Personal.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

### 4.3 Organización y estructura

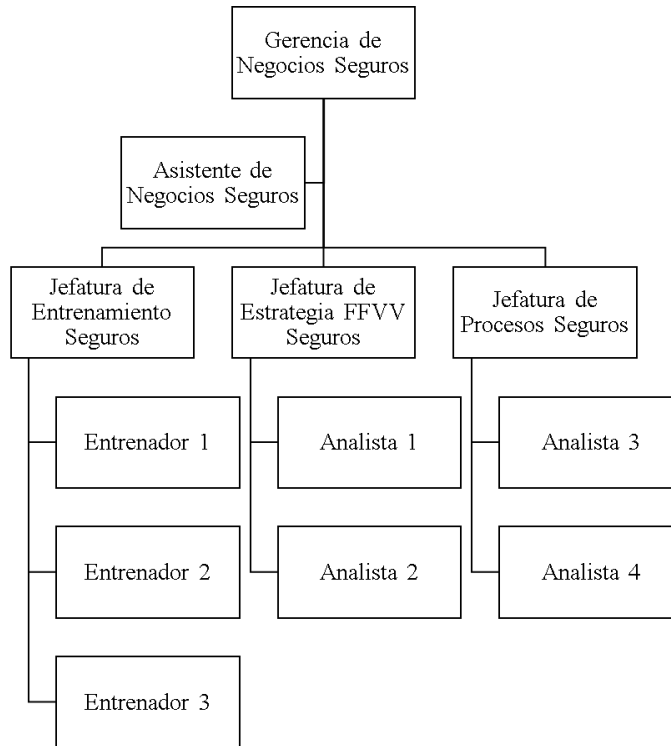
**Gráfico 1. Organigrama de Compartamos Financiera**



Fuente: Compartamos Financiera, 2016.

El gráfico 1 nos muestra que la Gerencia General tiene seis gerencias centrales donde concentran más de 3.700 colaboradores, tienen 80 agencias a nivel nacional y su sede principal se encuentra Lima; los administrativos en la capital suman 250 personas al servicio de las agencias (Compartamos Financiera s.f.a).

**Gráfico 2. Organigrama de la Gerencia de Negocio Seguros**



Fuente: Compartamos Financiera, 2016.  
Elaboración: Propia, 2017.

Según lo mostrado en el gráfico 2, la gerencia de Seguros debe contemplar un headcount de 15 personas divididas en jefaturas de Entrenamiento, dirigida a la fuerza de ventas (FFVV) de campo; de Estrategia FFVV seguros (campañas push/pull y seguimientos a los Key Performance Indicators [KPI]), y de Procesos Seguros (implementación de mejora de procesos en todos los canales).

#### 4.4 Productos y servicios que ofrece

##### 4.4.1 Créditos

- **Crédito Individual.** Dirigido principalmente a independientes otorgándoles tres diferentes opciones: Crédito Negocio, Vivienda, y Personal. Con préstamos desde S/ 500 hasta S/ 200.000. El ticket promedio de este tipo de crédito es S/ 7.500.
- **Crédito Grupal.** Dirigido a mujeres de NSE D (no incluye pobreza extrema) que logran establecer un grupo de hasta 12 mujeres a quienes se les otorga un crédito como grupo, con el compromiso de que los pagos se realizarán por la deuda total del grupo cada 14 días, en un total de ocho cuotas. Este segmento de mujeres son personas con micronegocios al menudeo, sin ingreso permanente y con distintas actividades que permiten sostener o apoyar el hogar. El ticket promedio es de S/ 800.



#### 4.4.2 Ahorros

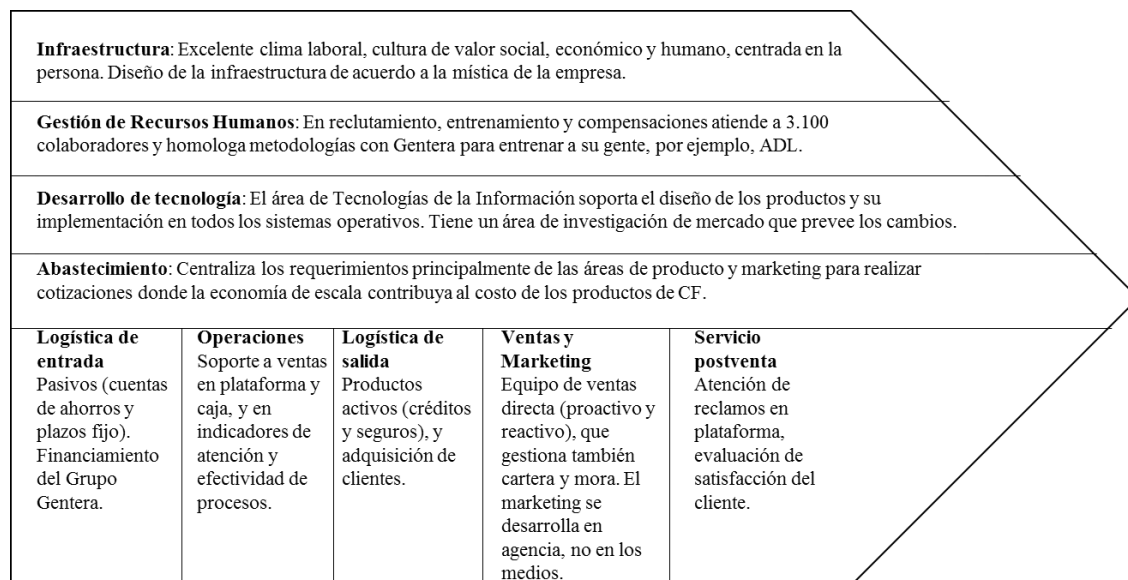
- **Depósito plazo fijo.** Con plazos desde 90 hasta 1.079 días y un importe mínimo de S/ 3.000, con un abono de intereses con periodicidad hasta mensual. Actualmente es un producto con tasas muy competitivas a nivel nacional, ofreciendo una TREA de 7% anual.
- **Cuentas de ahorro.** Con tasas anuales de hasta 1,5%, no requiere importe mínimo y tiene cero costos de mantenimiento.
- **Ahorro Súper Mujer.** Dirigido a clientes de crédito grupal, ofreciéndoles una tasa de 2,5% anual, y sin costo de mantenimiento.

#### 4.4.3 Seguros

- **Seguro Emprendedor.** Microseguro dirigido a clientes de crédito individual y grupal con coberturas de vida y tiene una vigencia alineada al plazo del crédito.
- **Seguro Compartamos.** Dirigido a amigos y familiares de los clientes, que deseen adquirir un microseguro de vida.

#### 4.5 La cadena de valor

**Gráfico 3. Cadena de valor de Compartamos Financiera**



Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2017.

El gráfico 3 muestra la cadena de valor de CF. Se puede observar que algunas de las actividades que generan valor y son fuente de diferenciación son la cultura de la compañía, centrada en el valor social, económico y humano, donde la persona es el centro; ventas y marketing, con un

equipo muy alineado con la cultura y enfocados en la relación uno a uno con los clientes y el servicio postventa.

#### **4.6 Matriz FODA**

La matriz FODA permitirá cerrar la etapa de diagnóstico interno y permitirá delinear estrategias para el producto a desarrollar partiendo de la interrelación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla 15. FODA cruzado**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respaldo financiero del Grupo Genera y reestructuración de negocio de microseguros Perú.</li> <li>2. Mejor precio en el mercado con beneficios tangibles en vida.</li> <li>3. Enfoque de descentralización en todas las regiones del Perú</li> <li>4. Impacto social al llegar al NSE D, con alta vinculación entre cliente y ejecutivo (cultura del grupo).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerza de ventas orientada al logro no a la venta responsable (el seguro no es producto foco).</li> <li>2. El seguro es un producto con bajo posicionamiento en la financiera.</li> <li>3. Empresa en pleno crecimiento, con un alto nivel de desorden interno</li> <li>4. La penetración del producto seguro depende directamente de la colocación de créditos grupales.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prevención de desastres naturales</li> <li>2. Informalidad laboral</li> <li>3. Periodicidad de ingresos (diarios/semanales)</li> <li>4. Inflación controlada</li> <li>5. Crecimiento del empleo en mujeres</li> <li>6. Distribución de NSE en Lima y provincias, inequitativa</li> <li>7. Potencial de ahorro del NSE D</li> <li>8. Interconexión en el NSE D</li> <li>9. Climatológica: llegada del Niño Costero.</li> <li>10. Nuevo reglamento legal de seguros impulsa su colocación.</li> </ol>	<p>Aprovechar el know how y el respaldo financiero del Grupo Genera para incrementar las ventas aún con desastres naturales, manteniendo un crecimiento agresivo a nivel nacional buscando la descentralización y ofreciendo un producto más sencillo de obtener (F1, F3, O1, O6).</p> <p>Enfocar nuestro modelo comercial en ofrecer el producto (accesible en precio) teniendo en consideración la informalidad laboral y periodicidad de ingresos característicos del grupo objetivo (F2, O2, O3).</p> <p>Destacar la innovación de modelo de negocios y su impacto social con el sector informal al acomodarnos a la periodicidad de ingresos de nuestros clientes, especialmente mujeres emprendedoras que el día de hoy tienen mayor oportunidad de ahorro (F4, O2, O3, O5, O7)</p>	<p>Modificar el esquema de comisiones para obtener mayor protagonismo en la fuerza de ventas buscando sensibilizar la necesidad de asesorar a nuestros clientes, sobre todo en los momentos más vulnerables (D1, O1).</p> <p>Solicitar una estructura más potente en CF para implementar las tácticas necesarias que incremente el posicionamiento interno y poder abarcar el crecimiento inminente del producto al tener mejores oportunidades en su colocación (D2, O5, O6, O9).</p> <p>Implementar un modelo comercial que permita un crecimiento ordenado y sostenible (D3, O2, O5, O9).</p> <p>Diseñar un producto de seguros no dependiente de otro producto que se pueda ofrecer a otro universo y ampliar nuestra cartera (D4, O6, O7).</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de reducción de la pobreza e inclusión social</li> <li>2. Índice de confianza del consumidor en disminución</li> <li>3. Entrada de nuevos competidores por la atractividad del modelo de negocio</li> <li>4. Climatológica: llegada del Niño Costero y su impacto en la reprogramación de créditos de CF</li> </ol>	<p>Apoyarnos en el respaldo del Grupo Genera para invertir en la búsqueda de nuevos segmentos que vaya acorde con el crecimiento del país. Asimismo, aprovechar la espalda financiera que nos otorga para soportar las coyunturas climáticas y su impacto en el P&amp;L (F1, A1, A4)</p> <p>Rediseñar constantemente el producto para asegurar que tengamos una oferta potente en precio que mitigue que la entrada de nuevos competidores impacte de manera importante en el churn del negocio (F2, A3)</p> <p>Enfocar el modelo comercial hacia el beneficio del impacto social, intentando disminuir la desconfianza natural del consumidor mostrándole beneficios tangibles del producto (F4, A2).</p>	<p>Entrenar a la fuerza de ventas bajo el concepto de cross selling, un cliente con más productos cruzados tiene menor ratio de abandono lo cual debe mitigar el efecto de ingreso de nuevos competidores o de agresividad de los actuales. Asimismo, incluir la planificación como parte importante para acompañar el crecimiento del país con la reducción de la pobreza e inclusión social (F1, F2, F3, A1, A3).</p> <p>Aprovechar el crecimiento del producto base a pesar de las circunstancias climatológicas, dado que CF puede afrontar actualmente dicho declive en la rentabilidad (D4, A4).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo III. Investigación de mercados**

### **1. Objetivo general**

Determinar el potencial de la propuesta de un microseguro dirigido a clientas del crédito grupal de Compartamos Financiera.

### **2. Objetivos específicos**

- Evaluar las variables clave del sector desde el punto de vista de los especialistas entrevistados.
- Identificar formas de pago más valoradas.
- Identificar formas de comunicación más valoradas.
- Identificar formas más valoradas de contacto inicial (para afiliación).
- Identificar intención de compra.

### **3. Metodología**

Se empleó un diseño de dos fases: exploratorio y concluyente (Malhotra 2008). La fase exploratoria tuvo como objetivo brindar información y comprensión del mercado de microseguros dentro de un macro y microentorno, e incluyó entrevistas con expertos del sector y del segmento, revisión de fuentes secundarias y mini focus group con el segmento objetivo a fin de identificar ventajas y desventajas que el consumidor considera en nuestra propuesta y en las propuestas de la competencia. En la fase concluyente se realizó un estudio cuantitativo cuyos resultados permitieron tomar decisiones relacionadas con el plan de acción de la propuesta.

#### **3.1 Fase exploratoria**

En primer lugar, se revisaron fuentes secundarias.

- Las personas del crédito grupal de CF (a quienes va dirigido el microseguro) son mujeres con una edad media de 39 años, que viven en familias de cinco personas en promedio, con carga familiar de tres hijos en promedio, y un nivel de educación secundaria trunca o completa (Dichter y Neira Research Network 2016).

- Por el lado de imagen de marca, CF tiene un nivel de recordación alto entre sus clientes (48%) pero bastante bajo a nivel de prospectos (6%, Mi Banco está en 22%). La acción publicitaria que genera mayor recordación son los folletos. Entre sus propios clientes Compartamos Financiera ha logrado alta preferencia: el 85% la considera su entidad preferida. Las clientes de CF tienen un vínculo emocional con la empresa, perciben que les brinda seguridad económica y confianza, valoran la asesoría personalizada e información clara (Ipsos Perú 2016b).

En segundo lugar, a fin de tener una visión más amplia de las características de la industria, se llevaron a cabo siete entrevistas en profundidad con actores clave relacionados con el sector (ver guía de preguntas en el anexo 1). Se obtuvo la siguiente información:

- Existe una falta de cultura de prevención en el target, incluyendo prevención ante problemas de salud. En este contexto, el contar algún tipo de seguro no es relevante para ellos.
- Seguros es un sector con alto potencial debido a su bajo nivel de penetración, particularmente en personas de NSE D, por lo que representa una oportunidad muy significativa y de gran valor social.
- Existe riesgo de entrada de nuevos competidores pues es un mercado en desarrollo. Existen grupos financieros que ya han puesto en marcha acciones para llegar a este segmento. Por ejemplo, el BCP por medio de la compra de las acciones de Mi Banco o Financiera Edyficar.

Finalmente, se realizaron 08 mini focus group: 04 con mujeres, clientes del crédito grupal de Compartamos Financiera que actualmente no cuentan con el microseguro; y 04 con mujeres, clientes del crédito grupal de Compartamos Financiera, que hayan gozado de los beneficios del microseguro. El objetivo fue identificar ventajas y desventajas identificadas por el consumidor en nuestra propuesta y en las propuestas de la competencia. Para las sesiones se empleó una guía de indagación (ver anexo 2).

En general, ambos segmentos (clientes de CF con microseguro y clientes de CF sin microseguro):

- Compartamos Financiera tiene connotaciones positivas: se les ve como una empresa que permite la marcha y sostenimiento de sus negocios y sus familias al darles capital de trabajo

en mejores condiciones que otras instituciones financieras (como bancos y otras microfinancieras).

- Los aspectos positivos de Compartamos Financiera están dados por las condiciones favorables: bajas tasas, desembolso rápido y cercanía, tangibilizada mediante la relación que se establece con el asesor de ventas. Adicionalmente, la cercanía se refuerza con el hecho concreto de haber encontrado una entidad que confió en ellos, a diferencia de los bancos, sobre los cuales se considera están enfocados únicamente a grandes negocios.
- Los atributos diferenciadores de marca que no están siendo aprovechados por ninguna entidad son: condiciones claras, trato, trayectoria, rapidez, relación continua, desarrollo y aspectos relacionados con la afinidad con clientes y accesibilidad

El segmento que aún no cuenta con el microseguro pero es cliente del crédito grupal:

- No ha tenido antes ningún tipo de seguro o microseguro. En casos aislados les han ofrecido seguros de vida, que no han sido de su interés puesto que, la muerte es una posibilidad pero que no se ve cercana. Además, el costo es considerado como inaccesible.
- Luego de ver la propuesta de CF, se valora en primer lugar poder contar con protección con facilidades de pago. Se considera facilidad de pago a la posibilidad de cargar el costo del seguro al monto del crédito desembolsado. Se señala que eso no lo han visto en ninguna alternativa que les hayan ofrecido antes.
- En segundo lugar, se percibe que las coberturas ofrecidas en el plan son beneficios que responden a situaciones reales pues en todos los casos han tenido experiencias cercanas (por ellos mismos o familiares / conocidos) donde la persona se ha visto imposibilitada de trabajar por motivos de hospitalización, generando una situación calificada como “abandono” a la familia pues las imposibilita de generar ingresos y cubrir necesidades básicas.
- Adicionalmente, sorprende y genera reacciones favorables que por el costo indicado se puedan tener tantos beneficios (en relación a las coberturas presentadas).
- Cualitativamente, los productos que generaron mayores connotaciones positivas fueron: renta hospitalaria, multiriesgo e intervención quirúrgica pues se perciben como beneficios que se pueden usar en situaciones más frecuentes y cotidianas.
- Específicamente la cobertura de multiriesgos o daños, le dio mayor peso a la propuesta general, dado que no tienen ningún tipo de experiencia con esta cobertura y sienten que son muy vulnerables con los desastres naturales o incendios.

- Respecto a las propuestas de microseguros de otras entidades: generan inseguridad pues en su mayoría basan sus beneficios en cobertura de fallecimiento o de sepelio, lo cual no se ve como una situación cercana y no se encuentra valor en realizar un pago mensual. Adicionalmente, no han logrado desarrollar confianza: no se tiene la seguridad que al momento de fallecer se le pague el beneficio al familiar.

El segmento que ya cuenta con el microseguro:

- En la mayoría de los casos se reconoce que accedieron con dudas a adquirir el microseguro. Sin embargo, “*el pago no se siente*” al estar cargado dentro del monto de dinero prestado.
- Se percibe que la nueva propuesta presenta claras mejoras respecto al producto que ellos adquirieron y que lo más atractivo de la propuesta actual es la renta hospitalaria, incluso se conoce directamente a personas que han hecho uso del beneficio, lo cual ha reforzado la credibilidad.
- La posibilidad de ampliar la cobertura a otros beneficios genera expectativa pues se percibe que se trata de beneficios que responden a aspectos de la vida cotidiana.
- Respecto a las propuestas de otras entidades: si antes se consideraban poco atractivas (y optaron por CF), hoy, frente a la ampliación de beneficios de CF, pierden más relevancia.

En conclusión: tanto clientes como no clientes perciben una propuesta diferencial en el producto que se propone relanzar.

### **3.2 Fase concluyente**

Se sometió la idea de negocio a evaluación de sus potenciales clientes, utilizando la técnica de entrevistas telefónicas (Malhotra 2008). El universo estuvo conformado por mujeres de NSE D, clientes del crédito grupal de CF, residentes en la ciudad de Lima Metropolitana y de las principales ciudades donde tiene operación Compartamos Financiera.

Con el fin de superar las limitaciones de las encuestas telefónicas, se realizaron diez encuestas piloto en personas del público objetivo con el fin de evaluar el entendimiento del cuestionario, el mismo que fue respondido por teléfono. Luego de recibir el feedback, se incluyeron las mejoras propuestas.

### 3.2.1 Diseño muestral

Se realizó un muestreo aleatorio con salto sistemático aplicado a la base de datos de CF del total de clientes con crédito grupal vigente.

### 3.2.2 Muestra y margen de error

Considerando el tamaño de la base de datos, la muestra estuvo conformada por 384 unidades muestrales, la cual se obtuvo por medio de la siguiente fórmula de población finita (Malhotra 2008).

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población (0,5).

Z = Unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal, con un nivel de confianza del 95% ( $z = 1,96$ ).

e = Margen de error =  $\pm 5\%$ .

## 4. Resultados

En el anexo 3 se presenta el cuestionario, y en el anexo 4, los resultados obtenidos.

- Para este segmento, el relacionamiento presencial con el asesor comercial juega un rol importante, tanto para el momento de la afiliación como para resolver dudas.
- El boca a boca, sea vía comentarios de familiares, amigos o de personas que ya usaron el microseguro es también un factor importante para obtener información.
- La web no es un punto de contacto relevante para este segmento.
- Ante la eventual situación de no poder trabajar, la tercera parte de las encuestadas (29,4%) señala que la alternativa para cubrir sus necesidades económicas es dinero provisto por su esposo o pareja. Los recursos propios son la segunda vía más relevante de financiamiento (como venta de bienes o ahorros).
- Sobre la propuesta en sí, el 54,9% señala que probablemente sí o definitivamente sí estaría interesada en adquirir el microseguro ofrecido. Esta proporción sube a 59,6% cuando se hace mención al precio de venta (S/ 8,00 al mes).



- Respecto al sistema de pagos, la alternativa más valorada es que el préstamo incluya los 32 soles de costo del seguro por cuatro meses (tiempo promedio del crédito base). Sin embargo, vale la pena no descartar en el diseño de la propuesta que la cuarta parte prefiere optar por el pago mes a mes (25,8%).
- Finalmente, la expectativa de tiempo para recibir el desembolso del beneficio del seguro (en caso de ser usado) se concentra entre cero a 3 días (68,5%).

## 5. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se empleó el método de información indirecta basado en los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

De acuerdo con información de la empresa, el 58,1% de los clientes del crédito grupal no están afiliadas al seguro (198.818 personas).

Se estimó la demanda potencial partiendo de la base actual de clientes sin seguro. Para determinar la cantidad de clientes potenciales se utilizó la ponderación de resultados desarrollada por Poppe, a partir de lo cual se determina que existe una de 24% de probabilidad de adquirir el seguro (Poppe 1984).

En la tabla 16 se puede ver el detalle del cálculo y la estimación al 2020; con esto se determina que el seguro pasaría de un 43,8% de penetración en el 2017 a un 75,3% de penetración en el 2020.

**Tabla 16. Estimación de la demanda**

	Actual		Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	
	2017		2018		2019		2020	
Clientes actuales del crédito grupal	342.272		416.502		499.429		588.577	
Clientes con seguro	41,9%	143.454	41,9%	174.566	55,9%	278.941	66,4%	391.087
Clientes sin seguro	58,1%	198.818	58,1%	241.936	44,1%	220.489	33,6%	197.489
Clientes dispuestos a adquirir el seguro (S/ 8 al mes)			24,0%	58.058	24,0%	52.912	24,0%	47.392
<b>TOTAL CLIENTES CON SEGURO</b>	41,9%	143.454	55,9%	232.624	66,4%	331.852	74,5%	438.480

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

### **1. Estrategias genéricas**

Se adopta una estrategia de enfoque en diferenciación pues se busca desarrollar un producto que incluye, en conjunto, cinco coberturas. Esta oferta conjunta actualmente no se ofrece en el mercado de microseguros (Porter 2008b).

### **2. Estrategias de crecimiento**

Para el desarrollo de estrategias de crecimiento se tomó como referencia la matriz de Ansoff (1965). Según esta, se debe seleccionar una estrategia de crecimiento adecuada dependiendo de si el mercado y el producto a trabajar existe o es nuevo.

Al tratarse del relanzamiento de un producto que ya existe dentro de un mercado existente, el crecimiento del microseguro de protección requiere el establecimiento de una estrategia de penetración de mercado (Ansoff 1965).

Las autoras de la presente investigación consideran conveniente trabajar esta estrategia pues el segmento de Crédito Grupal es el de mayor crecimiento de clientes para CF (46,6% en el último año), lo que lo hace ideal para el cross selling e impulsar la penetración del microseguro, el cual proyecta terminar el año 2017 con un 41,9% de penetración de venta cruzada.

### **3. Determinación de los objetivos de marketing**

Los objetivos responden a tres pilares de la empresa: desarrollo de penetración, seguros colocados y margen bruto. La descripción de estos objetivos en el corto, mediano y largo plazo se pueden observar en la tabla 17.

**Tabla 17. Objetivos de marketing**

<b>Objetivo</b>	<b>Corto plazo 2018</b>	<b>Mediano plazo 2019</b>	<b>Largo plazo 2020</b>	<b>Medición</b>
Penetración	55,9% de la cartera de crédito grupal	66,4% de la cartera de crédito grupal	74,5% de la cartera de crédito grupal	% de la cartera cruzada
Seguros colocados	519.705	791.112	1.259.691	# de colocaciones
% margen bruto	33,2%	34,9%	35,4%	Estado de resultados

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### **4. Estrategia de segmentación**

El objetivo de emplear criterios de segmentación es tener en cuenta las diferencias entre los clientes al momento de plantear el plan de marketing (Kotler y Keller 2012).

Para delimitar e identificar al mercado meta se han empleado diferentes variables:

- Clientes de Compartamos Financiera, del crédito grupal.
- **Geográfica.** Se trabajará a nivel nacional, relanzando el producto en los departamentos donde ya se encuentra Compartamos Financiera: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cusco y Junín. Es posible entrar a otras geografías acompañando el crecimiento de apertura de tiendas de la financiera.
- **Demográfica.** Mujeres, clientes del crédito grupal de CF, de NSE D.

El mercado meta son mujeres de NSE D, clientes del crédito grupal de CF, residentes en Lima y en 12 ciudades del país en donde CF tiene presencia.

#### **5. Estrategia de targeting**

La estrategia de targeting será de concentración en un segmento único pues se enfocará en un segmento específico: las clientes de CF que cuenten con un crédito grupal, el cual es el segmento con mayor proyección de crecimiento en CF.

Enfocar la estrategia en el segmento de crédito grupal permite tener un mayor universo de clientes a quienes cruzar este producto, logrando mayor escala y haciéndolo más rentable a nivel financiero.

En la tabla 18 se visualizan las diferencias entre la cantidad de clientes del crédito individual y grupal, así como la proyección de crecimiento de ambos segmentos hasta el 2020.

**Tabla 18. Número de clientes por segmento**

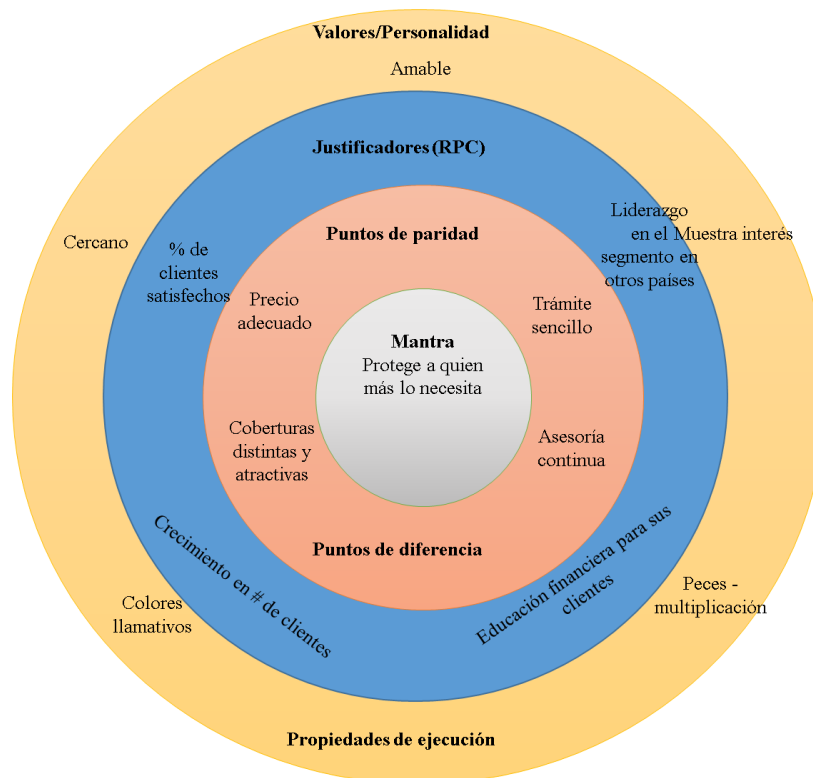
Segmento	2017 (actual)	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento
Crédito Individual	169.844	193.922	217.281	241.377	12,4%
Crédito Grupal	342.272	416.502	499.429	588.577	19,8%
Total	512.116	610.424	716.710	829.953	17,5%

Fuente: Compartamos Financiera, s.f.c.  
Elaboración: Propia, 2017.

## 6. Estrategia de posicionamiento

Para esta etapa, se toma como referencia el enfoque de bull's eye señalado por Kotler y Keller (2012). Con este punto de partida, el gráfico 4 muestra la estrategia de posicionamiento para el seguro de protección de CF, resumiendo el contenido y contexto de la misma.

**Gráfico 4. Estrategia de posicionamiento (bull's eye) para el microseguro de protección de Compartamos Financiera**



Fuente: Kotler y Keller, 2012.  
Elaboración: Propia, 2017.

El eje del posicionamiento planteado es la protección que se instala como mantra para considerar que el principal objetivo es la protección, pensando en el bienestar del cliente y de su familia.

Los puntos de paridad están relacionados a lo accesible del precio y su afiliación, además que su reclamación es sencilla.

Los puntos de diferencia clave hacen referencia a los actuales diferenciadores como las coberturas (que no existen en el mercado de microseguros) y una asesoría continua y personalizada.

## 7. Estrategia competitiva

El Perú es considerado como uno de los países pioneros en cuanto al desarrollo de seguros inclusivos para el segmento D, actualmente la tasa anual de crecimiento de este tipo de seguro es del 11.7% lo cual abre la posibilidad para nuevos mercados y nuevas oportunidades de expansión. Juan Luis Jaureguy (2017) Conferencia Internacional de Microseguros XIII, Perú)

Como empresa retadora, la estrategia competitiva a implementar para el seguro de protección es la de ataque de flancos (Kotler y Keller 2012). Se empleará esta estrategia pues se atacará un segmento que aún tiene vacíos en el servicio recibido por otras financieras.

Como se puede observar en la tabla 19, en el mercado existen productos similares comercializados por cajas y financieras. Este contexto vuelve crítico el relanzamiento con el que se busca diferenciar el microseguro de CF, ampliando su alcance a beneficios tangibles en vida. El detalle de montos coberturas de Compartamos Financiera se puede observar en el anexo 5

**Tabla 19. Coberturas de CF y de la competencia**

Entidad	Fallecimiento	Sepelio	Renta hospitalaria	Gastos de curación por accidente	Desamparo familiar súbito	Primer diagnóstico de cáncer	Intervención quirúrgica	Multirriesgo
Mi Banco	X				X			
Financiera	X	X			X			
Confianza								
Caja Arequipa	X		X					
Caja Piura	X							
Caja Cusco	X	X			X			
Caja Trujillo	X	X			X			
<b>Compartamos Financiera Nuevo</b>	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fuente: Compartamos Financiera, s.f.d.  
Elaboración: Propia, 2017.

A continuación una reseña de la principal competencia de CF y los productos de seguros optativos que ofrece actualmente en el mercado:

- **Mi Banco:** A principios del 2014, Mi Banco fue adquirido por Edyficar, quien desde el 2009 pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú. Su misión está basada en dos pilares: Misión Social y Rentabilidad Financiera que se denomina “Inclusión Financiera”. Cuentan con un modelo de cobertura relacional con 4 ejes: a) Trabajos en campo, b) Se adapta al cliente, c) Brinda un servicio integral, d) Relación de confianza. Los microseguros que ofrecen son:
  - **Individual de accidentes familia protegida:** Para casos de muerte accidental, invalidez total y permanente por accidente y/o desamparo súbito familiar por una prima mensual equivalente a S/ 3.00. Es decir, si el asegurado tiene un accidente y fallece, o si él fallece en el mismo accidente con su cónyuge o conviviente declarada en la póliza, el seguro otorgará a sus beneficiarios una suma fija total de S/ 15,000.00. En caso quede en situación de invalidez total y permanente debido al accidente, el seguro le otorgará una suma fija total de S/ 5,000.00. El Seguro se solicita en cualquier momento de la evaluación crediticia o hasta en el momento previo al desembolso del préstamo. Aplica para personas entre 18 y 65 años de edad
  - **Familia Protegida:** Para casos de muerte accidental, invalidez total y permanente por accidente y/o desamparo súbito familiar por una prima mensual equivalente a S/ 4.50. Es decir, si el asegurado o su cónyuge tienen un accidente y fallecen, o si ambos fallecen en el mismo accidente, el seguro otorgará a sus beneficiarios una suma fija total de S/ 15,000.00 por cada asegurado. En caso quede en situación de invalidez total y permanente debido al accidente, el seguro le otorgará una suma fija total de S/ 5,000.00 a cada asegurado. Tanto el titular como el cónyuge deben tener entre 18 y 65 años de edad.
  - **Protección Financiera:** En caso de fallecimiento o invalidez total y permanente, se le otorga al cliente o a sus beneficiarios el monto del préstamo desembolsado. Es válido sólo para personas naturales entre 18 y 70 años de edad y se solicita en el momento de la evaluación crediticia o en el desembolso del préstamo. La prima de seguro se calcula en función al plazo original del préstamo, multiplicando la tasa correspondiente por el monto original del préstamo.

- **Caja Arequipa:** Dedicada a la micro intermediación financiera, inició operaciones el 10 de marzo del año 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional. Hoy en día cuenta con más de 121 agencias, distribuidas en todo el país y una creciente red de atención que asciende a más de 925 Agentes Caja Arequipa, en Lima, Callao y el norte del país. El microseguro que ofrece es:
  - **Familia Segura:** Cubre hospitalización hasta un máximo de 30 días por año, siempre y cuando la hospitalización supere las 24 horas. Tiene una prima desde S/.6.50 y la edad máxima de ingreso es de 65 años. Las coberturas que ofrece son: Renta Hospitalaria por accidente y enfermedad (Máximo 30 días) S/. 150.00 diarios e Indemnización por fallecimiento S/. 1,000.00.
  - **Microseguro de Vida Caja:** Tiene una prima de S/.2.50 y la edad máxima de ingreso es de 65 años. Las coberturas que ofrece son: Muerte Natural o Accidental: S/.7,500.00, Reembolso por gastos de Sepelio hasta: S/.2,000.00, Desamparo Súbito Familiar: S/.6,750.00
- **Financiera Confianza:** Es parte de la Fundación Microfinanzas BBVA, una institución sin fines de lucro que nació como un acto de la responsabilidad social corporativa de Grupo BBVA, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas vulnerables mediante las Finanzas Responsables Productivas Responsables.
  - **Seguro Múltiple:** Este seguro tiene por objeto brindar cobertura a la familia del asegurado, en caso de muerte natural, accidental o invalidez total y permanente por accidente del Asegurado. Cobertura: Muerte natural S/. 4,500, Muerte por accidente S/. 10,000, Muerte accidental en transporte público S/. 10,000, Invalidez total y permanente por accidente S/. 10,000, Desamparo súbito Familiar S/. 10,000, Gastos de curación por accidente (Hasta y por evento) S/. 500, Sepelio por muerte accidental S/. 2,500
- **Caja Piura:** Iniciò sus operaciones en 1982 con un capital aportado por la Municipalidad de Piura de US\$ 82,000 siendo el crédito prendario su primer producto financiero.
  - **Seguro de Vida:** En caso de fallecimiento del asegurado, Muerte Natural o Accidental otorga S/.5,000.00. Los requisitos son: Ser Cliente de Caja Piura y, que mantengan

créditos vigentes con forma de pago mensual con cargo en la cuota del crédito, edad máxima de ingreso: 60 años y edad de permanencia: hasta cumplir los 65 años de años de edad

- **Caja Cusco:** Con inicio de operaciones en 1988 daba servicios de crédito prendario. Al segundo año de funcionamiento se le autorizó prestar los servicios de captación de ahorros del público y al tercer año el otorgamiento de créditos a la pequeña y microempresa y posteriormente otras modalidades de créditos.
  - **Microseguro de Vida:** Brinda protección familiar a la población de bajos ingresos, frente a la ocurrencia de pérdidas derivadas de riesgos humanos que las afecten, pueden afiliarse todas las personas naturales que tengan entre los 18 a 65 años de edad, sus coberturas son de acuerdo a cada plan: **PLAN A:** Indemnización por fallecimiento del titular S/6,000.00 / Auxilio funerario S/. Auxilio funerario S/. 2,000.00, Desamparo familiar súbito S/. 2,000.00. Valor de Prima Mensual S/2.50. **PLAN B:** Indemnización por fallecimiento del titular S/10,000.00 / Auxilio funerario S/. Auxilio funerario S/. 3,500.00, Desamparo familiar súbito S/. 3,000.00. Valor de Prima Mensual S/4.00.
- **Caja Trujillo:** Inició operaciones en 1984 apoyando el crecimiento microempresarial, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. Su misión se basa en “Promover la satisfacción de sus clientes a través de soluciones financieras integrales y oportunas, contribuyendo al desarrollo económico y social del país”
  - **Seguro de Protección Accidental:** Pueden afiliarse todas las personas naturales entre 18 y 69 años y 364 días de edad, pudiendo permanecer asegurados hasta los 74 años y 364 días de edad. Sus coberturas van de acuerdo a cada plan: Plan 1: S/. 22,500 - Muerte Accidental /S/. 15,000 - Desamparo familiar súbito /S/. 1,000 - Traslado de restos por Muerte Accidental. Valor de Prima Mensua: S/3.50. Plan 2: S/. 8,000 - Muerte Accidental / S/. 10,000 - Desamparo familiar súbito/S/. 1,000 - Traslado de restos por Muerte Accidental \* /Hasta S/. 9,000 - Renta Hospitalaria por Accidente. Valor de Prima Mensua: S/4.00
  - **Microseguro de Sepelio:** Pueden afiliarse cualquier Persona Natural cliente de Caja Trujillo y su entorno Familiar. Podrán asegurarse las personas cuyas edades oscilen entre los 18 años y 67 años, once meses y 29 días. La edad máxima de permanencia en el presente seguro es hasta los 69 años, once meses y 29 días. El Valor de la prima es



de S/. 3.00 mensual. Su cobertura es: Gastos de Sepelio S/. 6,000.00, Repatriación de restos del exterior S/. 1,000.00, Traslado de Restos de Lima a Provincias y Viceversa S/. 1,000.00, Desamparo Familiar Súbito S/. 5,000.00, Gastos de curación por Accidente, seguido de muerte S/. 300.00.

- **Seguro siempre Protegido:** Pueden afiliarse todas las personas naturales entre 18 y 75 años y 364 días de edad, pudiendo permanecer asegurados hasta los 80 años y 364 días de edad. El valor de prima anual es de S/. 57.60. Sus Coberturas son: Muerte Accidental S/. 5,000.00, Fractura de Huesos por Accidente S/. 450.00 (S/ 150 por evento, hasta 3 eventos), Reembolso por Gastos Médicos por Accidente, hasta S/ 3,000.

Como se puede apreciar, actualmente no existe un producto con las coberturas que se plantea relanzar, y habiendo identificado esta falencia en el mercado, CF lograría una ventaja al atacar por los flancos, ofreciéndole al cliente 4 coberturas que se pueden reclamar en vida y 1 de fallecimiento.

## **8. Estrategia de marca**

Para el relanzamiento de este producto se utilizará la estrategia de extensión de marca por medio de una extensión de categoría (Kotler y Keller 2012).

CF es una marca que ya ha avanzado en su desarrollo: tiene un top of mind de 48% en sus clientes y específicamente en los clientes de crédito grupal un nivel de satisfacción del 93% (top to box) (Dichter y Neira Research Network 2016; Ipsos Perú 2016b). Estos indicadores se han logrado junto con el desarrollo de sus productos activos y pasivos.

Ahora, se espera desarrollar el segmento de microseguros bajo el nombre “Seguro Protección Compartamos”, usando de esta forma la fortaleza de la marca paraguas Compartamos y su fuerte asociación con atributos como asesoría personalizada y con ejecutivos que brindan buena información.

## **9. Estrategia de clientes**

La estrategia se basará en la estrategia de clientes 1 to 1 o diferenciación por valor planteada por Peppers y Rogers (2000), la cual busca:

- **Identificar.** Grupos de clientes según su antigüedad en seguros (primer ciclo, segundo ciclo, etcétera).
- **Diferenciar.** Los clientes que renuevan el seguro en menos de cuatro ciclos.
- **Interacción.** Se realizará un seguimiento de cada contacto con el cliente en los diferentes puntos de atención: Asesoría directa, telefónica, web, para asegurar la respuesta a este grupo con una atención más personalizada y con una prioridad mayor.
- **Personalización.** Será a través de dos aspectos: mediante la técnica de ventas utilizada según el tipo de cliente; y el precio diferenciado.

## **Capítulo V. Tácticas de marketing**

La mezcla de marketing se ha elaborado en función a los planteamientos para marketing de servicios desarrollados a continuación (Lovelock *et al.* 2004).

### **1. Estrategia de producto**

El microseguro de protección CF que se planea relanzar es un producto cross selling que se ofrece a los clientes del producto base de mayor crecimiento en CF: el crédito grupal (Compound Annual Growth Rate, CAGR = 19,8%).

El crédito grupal se otorga a mujeres de NSE D (no incluye pobreza extrema) que logran establecer un grupo de hasta 12 mujeres a quienes se les otorga un crédito como grupo, con el compromiso de que los pagos se realizarán por la deuda total del grupo cada 14 días, en un total de ocho cuotas (cuatro meses).

Para el diseño de la estrategia de producto se considera una perspectiva holística por medio de la cual se integran los servicios básicos y los complementarios con el objetivo de incrementar el valor y el atractivo hacia los clientes. Con ese fin, se ha desarrollado cada elemento de la herramienta denominada “flor del servicio” (Lovelock *et al.* 2004).

La tabla 20 profundiza a la figura de la flor del servicio del seguro de protección de CF en cada uno de sus elementos.

**Tabla 20. Componentes de la flor del servicio**

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Información	La información se les brindará a los prospectos a través de diferentes medios como afiches, folletos, videos en señal de televisión cerrada de las agencias de CF, página web, Facebook y Google Ads. A los clientes se les entregará mayor detalle en la póliza contratada y solicitud de afiliación. Adicionalmente, el cliente tiene la oportunidad de absolver todas sus dudas con la promoción del producto en campo, donde los asesores de negocios ofrecen dicho producto como venta directa, siendo previamente entrenados en producto, técnicas de ventas, resolución de problemas y en ética en negocios.
Consulta	El principal medio de consulta del cliente de CF es el asesor de negocios, con quien tiene atención personalizada; por lo tanto, es quien responde a la mayoría de sus observaciones y orienta al cliente en todo momento, sea presencialmente o por teléfono. El segundo canal de consultas es la plataforma en la agencia, donde el cliente normalmente se acerca a realizar trámites. Finalmente, se pueden realizar consultas vía inbox de Facebook.
Toma de pedidos	El proceso de solicitud de adquisición del microseguro se realiza en paralelo con la solicitud del crédito, lo cual facilita mucho la toma de datos porque los obtiene del producto de crédito y los replica en la solicitud de seguros.
Facturación	Boleta de pago del microseguro con información detallada del monto pagado según el seguro obtenido
Pago	El cliente podrá realizar el pago del microseguro a través del financiamiento del mismo; es decir, se añade el monto total del seguro al crédito desembolsado. De esta manera el pago del seguro es único, total al inicio de la vigencia, y dura cuatro meses, como su crédito.
Hospitalidad	Por medio del sistema de consultas se impulsará un trato amable y centrado en el cliente, basando esto en la capacitación a los asesores de CF. Esto incluye el cumplimiento de un protocolo de atención, tanto para el momento de las consultas como para el momento de la afiliación, el cual contendrá indicadores de relacionamiento como saludo de bienvenida, claridad de la información, etcétera.
Cuidado	CF se preocupa mucho de cuidar la seguridad de los clientes en las oficinas que, al estar ubicadas en la localidad de los segmentos D, requiere seguridad constante. Por otro lado, contar con el seguro de protección permite a los clientes tener asesorías sobre métodos de ahorro y educación financiera, ello con el fin que los clientes puedan tener conocimiento y tomar mejores decisiones relacionadas con sus escasos excedentes de dinero y sobre la prevención. Además, con el microseguro se incentiva la prevención, lo cual cobra relevancia considerando que, al ser personas de NSE D, son más vulnerables a caer en pobreza extrema ante la falta de un ingreso (ver anexo 6).
Excepciones	Las excepciones de CF se dan por dos motivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resoluciones de problemas.</b> Cuando la reclamación de un siniestro toma más tiempo del debido, un colaborador de CF visita al cliente con un obsequio y ofreciéndole las disculpas del caso.</li> <li>• <b>Manejo de reclamos.</b> A través de los canales directos, donde se le responde en un tiempo máximo de 30 días (en promedio la respuesta estará en siete días útiles).</li> </ul>

Fuente: Lovelock *et al.* 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

A continuación, la tabla 21 detalla las diferencias en las coberturas y precio del producto actual con el producto nuevo (relanzamiento)

**Tabla 21. Comparativo de coberturas entre producto actual y producto nuevo**

<b>Rubro</b>	<b>Producto actual</b>	<b>Producto nuevo (relanzamiento)</b>
Fallecimiento por cualquier causa	S/ 5.000	S/ 5.000
Sepelio	S/ 3.500	
Primer diagnóstico de cáncer		S/ 2.500
Renta hospitalaria	S/ 75 por 30 días	S/ 75 por 30 días
Intervención quirúrgica		S/ 300
Multirriesgo		S/ 2.500
Precio	S/ 6,50 mensual	S/ 8,00 mensual

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **2. Estrategia de precios**

Considerando los objetivos de marketing, se implementa una estrategia de precios basada en el valor (Lovelock *et al.* 2004).

Se genera valor hacia el cliente pues se le entrega cinco coberturas dentro del microseguro, las cuales atienden necesidades inmediatas de protección por deterioro de la salud, multiriesgo y fallecimiento, en un segmento donde este tipo de productos no es de fácil acceso. La propuesta minimiza las barreras de entrada con un precio accesible.

La propuesta de precio para el seguro es de S/ 8,00 por mes, con una vigencia de cuatro meses (alineado al plazo de su crédito grupal). Esto ha sido validado por la investigación de mercados, que muestra que el 59,6% tiene interés en contratar el seguro (top two box de la escala de intención de compra).

## **3. Estrategia de plaza**

La estrategia para la entrega del servicio se basa en canales de distribución directos, tanto en las oficinas de CF como por medio de la visita de los asesores de negocios a los espacios del cliente, que normalmente es su hogar.

De acuerdo con lo planteado por Lovelock *et al.* (2004), un reto importante es seleccionar el canal que mejor satisfaga las necesidades del segmento objetivo. Conviene recordar que, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados realizada, para este segmento el relacionamiento presencial con el asesor comercial juega un rol importante, tanto para el momento de la afiliación en campo, como cuando desea realizar trámites en las oficinas de CF.

## **4. Estrategia de promoción**

De acuerdo con lo señalado por Lovelock *et al.* (2004), ninguna empresa de servicio tendrá éxito sin una comunicación eficaz. Por ello, la estrategia de promoción se desarrolla, en su mayoría, vía los principales puntos de contacto de los clientes del crédito grupal con CF: las agencias y la fuerza de ventas.

Los elementos de comunicación serán desarrollados según el modelo de los cinco pronombres sugerido por Lovelock *et al.* (2004):

- **¿Quién es nuestra audiencia objetivo?** Clientes del crédito grupal de Compartamos Financiera.
- **¿Qué necesitamos comunicar y lograr?** Es necesario comunicar los beneficios del microseguro e implementar una cultura de prevención. El objetivo es incrementar la penetración del microseguro en la cartera de clientes de crédito grupal.
- **¿Cómo debemos comunicarlo?** De forma directa, por medio de las agencias y la fuerza de venta. Se debe usar un lenguaje claro, directo, sin tecnicismos, afín al target. Esta comunicación directa es una pieza clave para el relanzamiento del microseguro porque se dan dos hechos importantes: sensibilización respecto de la marca, y la transmisión de información. Adicionalmente, esta interacción permite resolver de forma inmediata las dudas del cliente y acumula los conocimientos del mercado para mejoras del producto. Además de la comunicación hacia el cliente o prospectos de clientes, se consideran campañas de endomarketing cuyo objetivo es incentivar a la fuerza de ventas a incrementar el cruce de ventas.
- **¿Dónde debemos comunicarlo?** Al ser un segmento de mercado específico, la comunicación masiva no es una alternativa. La principal vía de comunicación es mediante el pull se asesores, quienes cuentan con herramientas que facilitan la transmisión del mensaje. Los asesores son previamente capacitados en el producto, técnicas de venta y ética en negocios. Otras herramientas de comunicación son: folletería, que puede ser obtenida por medio del asesor o en las agencias, donde se incluye una explicación detallada de los beneficios; afiches relacionados con el microseguro dentro de las oficinas de CF; videos con testimoniales de usuarios del microseguro, transmitidos en los televisores de las agencias; contribución a la construcción de la marca CF vía el brandeado de puestos de mercado; activaciones en puestos de mercado, que consisten en la colocación de módulos, donde los asesores capturan la atención de los clientes para explicar el producto y captar prospectos; presencia digital vía Facebook, Google Ads y página web.
- **¿Cuándo deben realizarse las comunicaciones?** En el momento del ofrecimiento del producto crédito, de tal manera que funcione como una venta cruzada.

## 5. Estrategia de ventas:

Nuestro plan de ventas se focaliza principalmente en estrategias push y pull, las cuales se detallan a continuación:

- a) **Push:** Campañas de incentivos a la fuerza de ventas para impulsar la colocación del producto y son diseñadas bajo el siguiente esquema:
- Público objetivo: Se realizarán 2 tipos de campañas en el año, la primera dirigida a los jefes negocios, jefes de crédito, jefes de operaciones, gerentes de agencia, gerentes regionales y gerentes divisionales, mientras que la segunda es dirigida a los asesores de negocios. Esta diferencia es básicamente por la estacionalidad de las ventas del producto base, se identificó que en los primeros meses del año se requiere mayor gestión de venta de los jefes comerciales y por lo tanto incentivo, mientras que en el segundo semestre del año el crecimiento es más orgánico y se necesita aprovechar dicho crecimiento incentivando a los asesores de negocios.
  - Vigencia: Bimensuales.
  - Concepto: Las campañas se prepararán con al menos 2 meses de anticipación para crear un concepto que esté ligado con el tipo de premio que recibirán los ganadores. Ejemplo: Si el premio es una experiencia en algún viaje podría ser: “El viaje asegurado” con el slogan “Asegura tu viaje protegiendo los sueños de tus clientes”.
  - Headcount premiado: Se premiaría entre el 7% y 15% de los colaboradores participantes. El % dependerá del tipo de campaña.

A continuación, en la tabla 22 se describe un ejemplo del esquema del headcount premiado.

**Tabla 22. Ejemplo de esquema del headcount premiado en campañas push**

Puestos	# de colaboradores	# de colaboradores premiados	% de colaboradores premiados	Ppto por puesto	Total ppto
Jefes de Créditos	189	16	8%	S/. 3,000	S/. 48,000
Gerentes de Agencia	54	11	20%	S/. 3,500	S/. 38,500
Gerente Regional	12	1	8%	S/. 4,500	S/. 4,500
Gerente Divisional	3	1	33%	S/. 5,000	S/. 5,000
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>29</b>	<b>11%</b>		<b>S/. 96,000</b>

- Distribución por clusters: Los colaboradores participarán según su agencia y su distribución de acuerdo al cluster, el cual se les asignará en relación a su meta de seguros, es decir, agruparemos a las agencias con una meta de 0 a 500 seguros y a otras con una meta de 500 a 1,000 seguros, y así sucesivamente, de tal manera que la competencia sea justa y dentro del potencial de cada agencia.

A continuación, en la tabla 23 se describe un ejemplo del esquema de los clusters.

**Tabla 23. Ejemplo del esquema de clusters para campaña push**

Meta # Seguros	# Agencias	Cupos	
		GA	JC
0-500	5	1	2
500-1000	14	3	4
1000-1500	14	3	4
1500-2000	14	3	4
2000-3000	7	1	2
<b>Total general</b>	<b>54</b>	<b>11</b>	<b>16</b>

- Comunicación: Su despliegue sería en diferentes medios de comunicación interna para asegurar una correcta llegada al público objetivo, por ejemplo:
  - o Reuniones de información: Estas reuniones son de frecuencia mensual y se da a nivel nacional con todos los colaboradores de CF (de acuerdo a su zona).
  - o Tableros: Afiches internos con la imagen de la campaña.
  - o Wallpaper: Agendada en diferentes semanas de la vigencia, vista en las PCs del público objetivo.
  - o Jalavistas: En las PCs de los colaboradores que participan de la campaña.
  - o SMS: Enviados a los teléfonos celulares de los participantes.
  - o Intranet: Información detallada de las condiciones de la campaña.
- KPI's: Cada campaña tendrá un objetivo nominal y de % de colocación, se lanzará un objetivo principal y el otro quedará como llave, esto dependerá de los resultados previos del producto y de lo que necesitemos impulsar. Ejemplo: Si el nuevo producto está llegando a su % de colocación, pero no a la meta nominal (esto se da cuando el producto base no logra su meta en # de créditos desembolsados), el KPI para la campaña sería el nominal de seguros y una llave en % de colocación.
- Seguimiento: Se enviarán un reporte dos veces por semana de los avances de la campaña, detallando un ranking por puesto y los alcances a la fecha.
- Premiación: Se realizarán en las agencias de los colaboradores ganadores con la presencia de sus jefes directos.
- Post campaña: Se realizará un collage de fotos de las premiaciones para enviarlas a nivel nacional e incentivar a concursar en las siguientes campañas.



**b) Pull: Se pilotarán las campañas dirigidas a clientes:**

- Renovación del seguro: Aquellas clientes que renueven su seguro junto con su crédito, entrarán a un sorteo de pequeños artefactos domésticos y serán entregados por los mismos asesores de negocios que visitan los grupos cada 14 días.
- Mayor vigencia, menor precio: Aquellas clientes que se les pilotará una vigencia mayor de su crédito también tendrían el seguro alineado a dicho plazo y se les realizaría un descuento del 5% del total de su prima, es decir si tiene una póliza de 6 meses pagaría 45.6 soles en vez de 48 soles, de tal manera que cada cuota del seguro sería de 7.6 soles en vez de 8 soles.
- Merchandising: Se repartirá el merchandising masivo para aquellos grupos de clientas que al menos el 70% de dicho grupo adquieran el seguro.

La estrategia de ventas contempla la dispersión en número de ventas y productividades por agencias que tiene CF, razón por la cual se clusterizan las campañas push, para que tengan una competencia justa y todos tengan la opción de competir por los premios de acuerdo a su cluster. A continuación, la tabla 24 detalla la distribución de seguros por División.

**Tabla 24. Distribución de seguros por División**

Divisiones	Número de agencias	Número de seguros colocados	% de penetración
Norte	22	172,804	55.3%
Centro	20	123,432	41.1%
Sur	12	56,426	30.5%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>352,662</b>	<b>41.90%</b>

**6. Estrategia de personas**

De acuerdo con Lovelock *et al* (2004), una adecuada estrategia de personas incluye un correcto diseño de puesto en base a los requisitos de la operación, deseos del cliente, necesidades y capacidades del empleado para llegar al correcto balance, una vez definida el proceso sigue las siguientes etapas:

- **Reclutamiento y Selección.** No es un proceso exclusivo para la unidad de seguros sino más bien, el reclutamiento responde a las necesidades de número de personal y perfil del

producto base. Este proceso general considera tanto las capacidades técnicas como las cualidades humanas, ambas resultan complementarias para un óptimo trabajo.

- **Capacitación y Formación.** La formación y el desarrollo son vitales para la vinculación con la cultura de la empresa, la cual alimenta la metodología de los productos.
- **Motivación.** Se realiza a través de la filosofía Gentera, donde se interioriza en el concepto de “Yo por ellos” (clientes internos y externos).
- **Evaluación.** Termina cumpliendo un papel importante dentro del desarrollo profesional del personal, la cual se da de forma constante.

Dentro de la estrategia de personas hemos considerado tener posiciones administrativas y en campo:

La Gerencia de Negocios seguros tendrá 3 jefaturas:

- Jefatura de estrategia FFVV seguros: Cuenta con 2 analistas y el área diseñará las principales tácticas para motivar al a fuerza de ventas, especialmente campañas push. Asimismo, se diseñarán los nuevos productos y los relanzamientos de los productos a cargo.
- Jefatura de procesos seguros: Donde se diseñarán y rediseñarán los procesos de seguros de punta a punta (2 analistas), con el objetivo de tener procesos más ágiles y sencillos para los clientes internos y externos.
- Jefatura de entrenamiento seguros: Esta posición es de un líder en campo, quien supervisará 3 posiciones de campo que constantemente visitarán las agencias.

El principal objetivo de las posiciones de entrenamiento, que estarán en campo es el de asegurar el objetivo numérico por agencia visitándolos, realizando compromisos con los gerentes de agencia, entrenando a su gente, acompañándolos en campo para mostrar las técnicas y recoger la necesidad de nuestros clientes.

A continuación, la tabla 24 detalla el número de agencias por cada Division y Socio

**Tabla 25. Número de agencias monitoreadas por cada socio seguros**

<b>Divisiones</b>	<b>Número de agencias</b>
Norte	22
Centro	20
Sur	12
<b>Total</b>	<b>54</b>

Cada agencia visitada por el socio deberá incrementar en al menos 4 puntos porcentuales el % de colocación (de un mes a otro).

## 7. Estrategia de procesos

La entrega de un servicio requiere del diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con los que funcionan los sistemas operativos de servicio (Lovelock *et al.* 2004).

El seguro propuesto requiere el diseño de procesos que permitan hacer llegar y mantener la propuesta de valor a los clientes. A continuación, se describen y esquematizan los procesos.

- **Proceso de capacitación.** Considerando que los asesores ya son parte del staff de CF (seleccionados para la venta de los créditos que se ofrecen), los procesos inician con la capacitación de los colaboradores en cuatro elementos: el producto, técnicas de venta, resolución de problemas y ética en negocios. El entrenamiento se encuentra a cargo del área de Capacitación y Negocio Seguros (inducción y entrenamiento continuo, respectivamente). Ver flujograma del proceso de capacitación en el anexo 7.

Para el servicio de venta existen dos grandes procesos:

- **Proceso de afiliación.** A través de la captación de personas con crédito grupal, sea en la agencia o fuera de esta (durante la promoción del crédito). Ver flujograma del proceso de afiliación en el anexo 8.
- **Proceso de facturación y pago.** En este proceso se incluye no solo la interacción del cliente final, sino también la interacción con Rimac (la aseguradora que respalda el seguro comercializado). Ver flujograma del proceso de facturación y pago en el anexo 9.

El último proceso está relacionado con la reclamación del siniestro.

- **Proceso de la reclamación de un siniestro.** Se requiere la aprobación de la aseguradora a fin de proceder con el pago. Ver flujograma del proceso de reclamación del siniestro en el anexo 10.

## **8. Estrategia de productividad y calidad**

Tal como lo indica Lovelock et al 2004, la productividad y calidad van de la mano y a pesar de ser dos temas distintos se relacionan entre sí, la primera es el modo de como las entradas se transforman en salidas y éstas son evaluadas por el cliente, mientras la segunda es cuánto satisface a los clientes.

Sobre productividad, el plan contempla incentivos a la fuerza de ventas a través de campañas periódicas que impulsen el crecimiento de las colocaciones del microseguro, incrementando su porcentaje de penetración.

Respecto a calidad, una buena manera de reducir los problemas de la calidad es crear servicios adicionales que apoyen a los esenciales. Dentro del plan de desarrollo de CF se contempla la creación de un call center, que brindaría servicio a todas las unidades de negocio y cuyo costo sería cubierto proporcionalmente al tamaño de cada negocio.

## **9. Evidencia física**

Lovelock *et al.* (2004) señalan que, debido a que un servicio es un intangible, la evidencia física ofrece señales respecto a la calidad del servicio y, en algunos casos, influye en la evaluación que los clientes hacen del servicio.

Es por esto que se ha considerado con sumo cuidado el tipo de evidencia física que se ofrece al cliente del seguro de Compartamos Financiera. Esta evidencia física incluye elementos esenciales y elementos periféricos:

- **Evidencia periférica**

- Elementos comunes a cualquier servicio de Compartamos Financiera como personal uniformado, desde el representante de ventas hasta el personal de servicio al cliente en las oficinas.
- Instalaciones y equipo de servicio, como oficinas con código de color de la empresa y en buenas condiciones interiores y exteriores, así como el mobiliario

- **Evidencia esencial**

- La póliza del microseguro.
- Videos con testimoniales de clientes que cuentan con el microseguro y que ya hicieron uso del mismo.

## **Capítulo VI. Implementación y control**

### **1. Presupuesto de marketing**

Para implementar el plan de relanzamiento antes expuesto y de esta forma incrementar la penetración dentro de la cartera de clientes del crédito, se presenta el presupuesto de marketing que se detalla en la tabla 22.

El presupuesto de marketing parte de un monto que se va incrementando en el tiempo, que responde al crecimiento del producto base; la apertura de agencias, y el incremento del número de asesores de negocios.

### **2. Proyección de ventas**

A partir de la estimación de la demanda presentada en el capítulo 2, se calcularon las ventas mensuales para el primer año y anuales para los dos siguientes años. Para dicha estimación se está considerando un precio de S/ 8,00 por mes, con una vigencia de cuatro meses de cobertura (periodo de vigencia del crédito grupal de CF). El detalle de la información se presenta en la tabla 23.

**Tabla 26. Presupuesto de marketing**

Año 2018		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	Total 2018	En S/	
Estrategia	Acciones													2018	2019	2020
Fuerza de ventas - Push	Campaña endo full day													100.000	120.000	150.000
	Campaña endo visita Ceas													120.000	150.000	180.000
	Campaña endo tecnológica													150.000	170.000	200.000
	Campaña endo duplica tu grati													200.000	220.000	250.000
<b>Total fuerza de ventas</b>														<b>570.000</b>	<b>660.000</b>	<b>780.000</b>
Cliente - pull	Campaña cliente renovar tu seguro es más barato													50.000	80.000	100.000
	Campaña cliente mayor vigencia, menor precio													80.000	100.000	150.000
	Merchandising													150.000	200.000	250.000
<b>Total cliente</b>														<b>280.000</b>	<b>380.000</b>	<b>500.000</b>
Entrenamiento	Consultora Spira - Train de trainers													100.000		
	Call													252.000	336.000	420.000
<b>Total entrenamiento</b>														<b>352.000</b>	<b>336.000</b>	<b>420.000</b>
Publicidad	Folletería													80.000	100.000	150.000
	Afiches													50.000	60.000	80.000
	Google ads y Facebook													60.000	90.000	120.000
	Pastillas video televisión CF													30.000	35.000	40.000
	Página web													15.000	18.000	21.000
	Branding en puestos de mercado													50.000	55.000	60.000
	Lonas de información - asesor													30.000	35.000	40.000
	Activaciones en puestos de mercado													60.000	70.000	80.000
<b>Total publicidad</b>														<b>375.000</b>	<b>463.000</b>	<b>591.000</b>
<b>Total presupuesto de marketing</b>														<b>1.577.000</b>	<b>1.839.000</b>	<b>2.291.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 27. Proyección de ventas**

	2018	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	Total 2018	2019	2020
Cientes vigentes del producto base		348.450	354.610	360.780	366.940	373.105	379.270	385.440	391.605	397.775	403.940	410.108	416.502	<b>416.502</b>	499.429	588.577
Microseguros vigentes (producto crossselling)		138.245	132.958	126.794	122.302	131.382	139.742	152.302	164.982	177.837	195.387	213.027	232.727	<b>232.727</b>	331.852	438.480
% de penetración (microseguro sobre producto base)		40%	37%	35%	33%	35%	37%	40%	42%	45%	48%	52%	56%	<b>55,9%</b>	66,4%	74,5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Marketing ROI

Para realizar el cálculo del retorno a la inversión, se usa la siguiente fórmula (Lenskold 2004):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en marketing}}$$

Para el cálculo, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El margen bruto considera en su cálculo:
  - Los ingresos por comisiones de venta que recibe CF por parte de la compañía de seguros por la colocación de cada microseguro. El porcentaje de comisión se mantiene estable en 37,7%, los incrementales absolutos vendrán por la colocación de un mayor número de microseguros.
  - Incluye además en su cálculo el pago del 20% de salario de los asesores, quienes forman parte de la planilla de CF y no se dedican exclusivamente a la venta de microseguros. Se asume que para que 2019 CF incrementa el salario básico de la fuerza de ventas en un 11,8% y que en el 2020 CF incrementa el salario base en 10,5%. Estos incrementos salariales se dan por política de CF, que aplica a todas sus unidades de negocio.
  - Finalmente, se considera también el 100% del pago de comisión variable de los asesores, quienes reciben un ingreso por cada microseguro colocado. Se considera que en los años 2019 y 2020 la fuerza de ventas va a tener un incremento de 10% del unitario de su ingreso variable, lo cual por la economía de escala se convierte en 43,5% de incremento en su variable por seguros.
- La inversión en marketing es la previamente señalada en el presupuesto de marketing.

Dado esto, en la tabla 24 se pueden observar los resultados de ROI alcanzados:

**Tabla 28. Escenario esperado**

	2018	2019	2020
Seguros colocados	519.705	791.112	1.259.691
Primas emitidas	S/ 16.630.560	S/ 25.315.573	S/ 40.310.125
% comisión CF	37,7%	37,7%	37,7%
Ingresos CF	6.269.721	9.543.971	15.196.917
Margen bruto	2.083.339	3.327.951	5.373.861
Gasto marketing	1.577.000	1.839.000	2.291.000
ROI marketing	32	81	135

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 4. Simulación

### 4.1 Escenario optimista

Se considera como escenario optimista a aquel en el que el valor porcentual de penetración del seguro es mayor en 3,9 puntos porcentuales cada año. Esto se daría básicamente por una mayor productividad de la fuerza de ventas. El detalle se puede observar en la tabla 25.

**Tabla 29. Escenario optimista**

	2018	2019	2020
Seguros colocados	560,805	839,547	1,316,950
Primas emitidas	S/. 17,945,760	S/. 26,865,506	S/. 42,142,404
% comisión CF	37.7%	37.7%	37.7%
Ingresos CF	6,765,552	10,128,296	15,887,686
Margen bruto	2,409,427	3,692,234	5,778,491
Gasto marketing	1,577,000	1,839,000	2,291,000
ROI marketing	53	101	152

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4.2 Escenario pesimista

Se considera como escenario pesimista a aquel en el que el valor porcentual de penetración del seguro es menor 3,9 puntos porcentuales cada año. Esto se daría básicamente por un mayor impacto (resistencia) al nuevo seguro. El detalle se puede observar en la tabla 26.

**Tabla 30. Escenario pesimista**

	2018	2019	2020
Seguros colocados	478,605	678,096	1,126,088
Primas emitidas	S/. 15,315,360	S/. 21,699,063	S/. 36,034,809
% comisión CF	37.7%	37.7%	37.7%
Ingresos CF	5,773,891	8,180,547	13,585,123
Margen bruto	1,757,252	2,477,958	4,429,725
Gasto de marketing	1,577,000	1,839,000	2,291,000
ROI marketing	11	35	93

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Control

En la tabla 27 se pueden observar los indicadores a monitorear a fin de generar las alertas oportunas en caso de desviaciones.



**Tabla 31. Indicadores de control**

<b>Indicador</b>	<b>Medición</b>	<b>Periodicidad</b>
% de colocación	# de microseguros colocados mes / # de créditos desembolsados mes	Semanal
# de microseguros colocados	# de microseguros colocados real / # de seguros colocados meta	Semanal
% de penetración	# de microseguros vigentes / # de clientes activos	Mensual
# de microseguros vigentes	# de microseguros vigentes real / # de seguros vigentes meta	Mensual
Ingresos por comisiones CF	Ingresos a CF real / Ingresos a CF presupuesto	Mensual
Pago de comisiones	Suma pagada comisión fuerza de ventas real / presupuesto	Mensual
Siniestralidad	Suma de siniestros pagados (*) / Suma de primas emitidas	Mensual
Calidad	# de clientes con reclamos / # de clientes asegurados	Mensual

(\*) Siniestros pagados, ingresados, observados

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, mayor detalle:

- **% de colocación.** La medición se realizará semanal para verificar que siga la curva regular para lograr el objetivo mensual.
- **# de microseguros colocados.** Se realizarán proyecciones de cierre de mes de manera semanal para constatar el cumplimiento del número de ventas mensuales.
- **% de penetración.** Se medirá mensualmente para realizar un seguimiento del porcentaje de toda la cartera cruzada.
- **# de microseguros vigentes.** Se alimenta de los nuevos seguros colocados del mes y de los seguros que están vigentes de las colocaciones anteriores.
- **Ingresos por comisiones CF.** Los ingresos tienen relación directa a la producción de seguros colocados cada mes; por ese motivo, este último indicador tiene seguimiento semanal.
- **Pago de comisiones.** Se realizará un control del presupuesto de gasto de la partida de comisiones hacia la fuerza de ventas.
- **Siniestralidad.** Este indicador se controla porque si se encuentra por encima del 75%, la aseguradora puede solicitar un reajuste en el precio de venta al cliente o en la comisión de comercialización de CF; es decir, en los ingresos por comisiones.
- **Calidad.** Actualmente este indicador tiene un límite máximo de riesgo del 5%; es decir, se acepta que solo el 5% de los clientes asegurados vigentes tenga un reclamo con CF.

## 6. Plan de contingencia

El plan de contingencia se encuentra relacionado con factores externos y con factores internos. Las situaciones que podrían originar la puesta en marcha del plan se pueden observar en la tabla 28.

**Tabla 32. Plan de contingencia**

<b>Elementos clave</b>	<b>Indicadores de alarma</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Recursos adicionales</b>
# de microseguros colocados / # de créditos desembolsados	35,0%	Rediseñar campañas más agresivas de incentivos a fuerza de ventas	S/ 30.000
# de microseguros vigentes / # de clientes activos	51,9%	Activar dos posiciones adicionales en call para retención (tres meses)	S/ 42.000
Ingresos a CF real / Ingresos a CF presupuesto	92,1%	Implementar plan familiar microseguro, mayor precio y mayores ingresos a CF	-
Suma pagada comisión FFVV real / presupuesto	110%	Si las ventas no justifican el gasto, reducir costos de Marketing	-
Suma de siniestros pagados / Suma de primas emitidas	70%	Reducir el porcentaje de comisión CF a 0,5 puntos porcentuales	S/ 83.153
# de clientes con reclamos / # de clientes asegurados	5%	Activar campañas de calidad (tres meses)	S/ 45.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Las condiciones del entorno y la industria se muestran favorables para la implementación del plan de relanzamiento del microseguro de protección. La industria tiene altas barreras de entrada y bajo poder de negociación por parte de proveedores y clientes, lo que otorga una ventaja importante y una proyección de incremento en colocaciones retardadora y agresiva; aunque la mayor amenaza viene por la posible apuesta de grandes entidades en este segmento
- La propuesta tiene potencial en el segmento objetivo pues:
  - El producto base (crédito grupal) es el de mayor crecimiento sostenido dentro de CF.
  - Existe interés del segmento objetivo de contar con una protección cuyos beneficios puede gozar en vida.
  - Se ofrece un paquete de beneficios a un precio accesible para el segmento.
- El análisis financiero arroja indicadores favorables: ingresos de S/ 6,2, 9,5 y 15,1 millones en cada uno de los tres primeros años de implementación, respectivamente; alcanzando, además, un ROI de 32%, 81% y 135%, respectivamente.

### **2. Recomendaciones**

- Implementar el plan de relanzamiento de forma inmediata para acompañar el crecimiento sostenido del producto base y ser los primeros que llegan al segmento con un paquete con mayores coberturas respecto a la competencia, lo que daría a CF una clara diferenciación.
- Es muy importante lograr mantener a los asesores de negocio capacitados y fidelizados pues ellos son parte esencial de la ejecución del plan.
- Una vez que se hayan alcanzado los objetivos de penetración (en el corto y largo plazo), se podría continuar con el desarrollo de sector microseguros pero ampliando la definición del target, por ejemplo, atender a clientes del crédito individual o a personas que no son clientes de CF.

## Bibliografía

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Ascanio, J. (2016). “Perú es el país con el nivel de bancarización más bajo de la región”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 31 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 25/03/2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/economia/754679-peru-es-el-pais-con-el-nivel-de-bancarizacion-mas-bajo-de-la-region>>.

Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (Asomif). (s.f.). “Estadísticas mensuales. Resumen ejecutivo”. En: *asomifperu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/03/2017. Disponible en: <<http://www.asomifperu.com/web/index.php/estadisticas>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 26/03/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). “Síntesis Reporte de Inflación. Diciembre 2016”. En: *bcrp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 28/03/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-sintesis.pdf>>.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). *Un mercado creciente: descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú*. Washington D.C.; BID. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2017. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/handle/11319/7325>>.

Carmago, A., y Furst, L. (2014). *Fomento del acceso a los seguros en el Perú: cambios en el entorno de los seguros en beneficio de la población poco atendida*. Lima: SBS. En: *a2ii.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 15/04/2017. Disponible en: <[https://a2ii.org/sites/default/files/reports/fomento\\_del\\_acceso\\_a\\_los\\_seguros\\_en\\_el\\_peru.pdf](https://a2ii.org/sites/default/files/reports/fomento_del_acceso_a_los_seguros_en_el_peru.pdf)>.

Compartamos Financiera. (2016). “Organigrama de Compartamos Financiera”. Documento interno.

Compartamos Financiera. (s.f.a). “Historia”. En: *compartamos.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/03/2017. Disponible en: <<https://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/QuienesSomos/Historia>>.

Compartamos Financiera. (s.f.b). “Quiénes somos”. En: *compartamos.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/03/2017. Disponible en: <<https://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/QuienesSomos/PropositoVisionMistica>>.

Compartamos Financiera. (s.f.c). “Número de clientes por segmento”. Documento interno.

Compartamos Financiera. (s.f.d). “Coberturas de CF y de la competencia”. Documento interno.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.

Diario Gestión. (2016). “SBS aprueba nuevo Reglamento que promueve los microseguros”. En: *Gestión.pe*. [En línea]. 24 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 31/03/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/mercados/sbs-aprueba-nuevo-reglamento-que-promueve-microseguros-2161535>>.

Dichter y Neira Research Network. (2016). “Perfilamiento de los Clientes de Compartamos Financiera”. [Presentación en power point]. Documento interno.

GfK Perú. (2017). “GfK Opinión marzo 2017 Encuesta Nacional Urbano Rural”. En: *gfk.com*. [PDF]. 26 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 26/03/2017. Disponible en: <[http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/PE/documents/GfK\\_Opinio\\_\\_n\\_Marzo\\_2017\\_4\\_-\\_NM.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinio__n_Marzo_2017_4_-_NM.pdf)>.

Grupo Genera. (s.f.). “Nuestras empresas”. En: *genera.com.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 23/03/2017. Disponible en: <[https://www.genera.com.mx/wps/portal/genera/nuestrasempresas/compartamos-banco/!ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zi\\_Q1MHD3cLYx8\\_H2CXAwcQ8I8TI2C\\_Ywd\\_c31wwkpiAJKG-AAjgZA\\_VFgJThM8HU1xq\\_AM8QQqgCPJQW5EQaZno6KAFWMzHs!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://www.genera.com.mx/wps/portal/genera/nuestrasempresas/compartamos-banco/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zi_Q1MHD3cLYx8_H2CXAwcQ8I8TI2C_Ywd_c31wwkpiAJKG-AAjgZA_VFgJThM8HU1xq_AM8QQqgCPJQW5EQaZno6KAFWMzHs!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)>.

Hax, A., y Majluf, N. (1995). *Gestión de empresas con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen.

- Ipsos Perú. (2016a). “Perú 2017, de la informalidad a la modernidad”. [PDF]. Documento interno.
- Ipsos Perú. (2016b). “Satisfactor 2016, clientes de Compartamos Financiera”. [Presentación en power point]. Documento interno.
- Kantar World Panel. (2014). “Consumer Insights LATAM”. [Presentación en power point]. Documento reservado.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lenskold, J. (2004). *Marketing ROI. The path to campaign, customer and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill.
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'Andrea, G.; y Huete, L. (2004). *Administración de Servicios Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México DF: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson.
- Peppers, D., y Rogers, M. (2000). *CRM Series Marketing 1 to 1*. Brasil: Peppers y Rogers Group.
- Peruanos por el Kambio. (s.f.). “Plan de gobierno 2016-2021. PPK, Peruanos por el Kambio”. En: *ppk.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 11/04/2017. Disponible en: <<http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf>>.
- Poppe, J. (1984). *Investigación de Mercados. Guía maestra para el profesional*. México: Editorial Normal.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008a). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008b). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Redacción Perú 21. (2015). “INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 06 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 01/02/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>>.

Redacción RPP Noticias. (2016). “Gobierno de PPK apunta a reducir la pobreza extrema a 1,5%”. En: *rpp.pe*. [En línea]. 30 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 13/04/2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/politica/gobierno/gobierno-de-ppk-apunta-a-reducir-la-pobreza-extrema-a-15-noticia-1013622>>.

Ros, L. (2015). “El futuro está en la base de la pirámide, por Luiz Ros”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 31 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 12/04/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/futuro-esta-base-piramide-luiz-ros-noticia-1867676>>.

Salas, L. (2017). “Así sufren las empresas el impacto de El Niño en el norte”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 20 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 12/04/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/asi-sufren-empresas-impacto-nino-norte-noticia-1977433>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (2017). “Resolución SBS N°1121-2017, Aprueban el Reglamento de Comercialización de Productos de Seguros”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. 15 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 31/03/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-comercializacion-de-productos-de-s-resolucion-no-1121-2017-1498132-1/>>.

## **Anexos**



## **Anexo 1. Guía de entrevista a expertos**

Dar breve explicación del proyecto.

- ¿Considera que en el actual entorno político se favorece o desincentiva iniciativas empresariales como las que se plantean para este proyecto?
- ¿Considera que en el actual entorno económico se favorece o desincentiva iniciativas empresariales como las que se plantean para este proyecto?
- ¿Considera que en el actual entorno social se favorece o desincentiva iniciativas empresariales como las que se plantean para este proyecto?
- ¿Considera que en el actual entorno tecnológico se favorece o desincentiva iniciativas empresariales como las que se plantean para este proyecto?
- ¿Considera que existen factores ecológicos que favorecen o desincentivan iniciativas empresariales como las que se plantean para este proyecto?
- ¿Considera que en el actual entorno legal se favorece o desincentiva iniciativas empresariales como las que se plantean para este proyecto?
- ¿Cómo evalúas la situación, evolución y tendencias del sector?
- ¿Quiénes cree que pueden ser los proveedores más importantes en este modelo de negocio?
- ¿Quiénes cree que pueden ser los clientes más importantes en este modelo de negocio?
- ¿Quiénes cree que serían los competidores actuales?
- ¿Cree que puede existir la amenaza de nuevos competidores en el sector?
- ¿Cree que puede existir la amenaza de servicios sustitutos?

## **Anexo 2: Guía de mini focus group**

### **Objetivo:**

Evaluar la propuesta de relanzamiento del microseguro de protección Compartamos Financiera.

### **Temas a desarrollar:**

1. Identificación del Perfil
  - Negocio al que se dedican
  - Identificación de Riesgos
  - Experiencias de siniestros
  - Identificación de la existencia de necesidad de proteger al negocio
2. Percepción de los seguros (se ancla con las estrategias de prevención o reacción, relacionarlo a la protección el negocio)
  - Conocimiento, Contratación, Competencia, Uso
3. Evaluación de propuesta de relanzamiento

### **Introducción:**

Hola bienvenidos, les agradezco su participación en esta sesión.

Mi nombre es \_\_\_\_\_, y el motivo de la reunión es conocer su opinión sobre su experiencia con Compartamos Financiera con la finalidad de encontrar áreas de oportunidad y potencializar sus fortalezas, y así, realizar mejoras que nos permitan darles un mejor servicio.

### *Acuerdos:*

Es importante decir todo lo que piensan y que todos participemos, lo más importante para nosotros es conocer su opinión. Aquí no hay respuestas buenas ni malas.

Les vamos a pedir de favor que pongan en silencio su celular para no interrumpir a los demás.

Si no tienen algún inconveniente, esta sesión será grabada en audio para poderla revisar y tomar notas. Este material, así como sus datos serán mantenidos confidencialmente y no serán publicados.

### **Presentación de los participantes:**

- Nombre
- Edad
- Estado civil
- Con quién vive / ¿Hijos? ¿De qué edades?
- Su historia con Compartamos

- Producto de crédito de Compartamos que utiliza

### **1- Negocio**

Cuéntenme, ¿a qué se dedican?, ¿desde hace cuánto tiempo se dedican a esto?

¿Cómo fue que empezaron el negocio?- identificar momentos donde espontáneamente hablen de montos y mercadería con los que iniciaron. ¿De dónde obtuvo los recursos para iniciarlo?

¿Qué recomendaciones me darían pensando en inversión inicial para iniciar un negocio como el de ustedes, ¿Qué tendría que considerar para iniciar un negocio como el de ustedes?

Pensando en sus negocios, cuáles son los 3 soportes que sin ellos su negocio no podría funcionar.

Por el tipo de negocios que manejan, ¿compran con antelación su mercadería, es decir, si se presentan un oportunidad de buen precio, podrían comprar en gran escala?

¿Dónde la guardan?- ¿Ya sea mercadería o herramientas y equipo extra o de las que les sobre de las ventas?, ¿ese lugar dirían que es totalmente seguro?, ¿a qué riesgos podría estar expuesta en ese lugar su mercadería, herramientas, equipo, materia prima etc.?

Sabemos que cuando uno tiene un negocio este es expuesto a ciertos riesgos ¿a qué riesgos sienten que podrían estar expuestos sus negocios?

Entonces, si tuvieran que prepararse para enfrentar los riesgos más comunes o lo más frecuentes que ustedes han pasado, ¿cómo se prepararían para minimizar el riesgo?

¿Han tenido alguna mala experiencia con algún accidente que haya estado fuera de sus manos? Como algún incendio, inundación, deslave (usar palabras comunes no técnicas) (...), si menciona seguros se debe explorar.

### **2- Percepción de los seguros (se ancla con las estrategias de prevención o reacción)**

¿Qué es lo primero que viene a su mente cuando les digo la palabra SEGURO?

¿Qué tipos de seguros conocen?

¿Actualmente tienen algún seguro?

Si es así ¿Qué cobertura tiene su seguro?, ¿cómo es?, ¿por qué contrataron ese Seguro?¿compararon el seguro con diferentes entidades? ¿Con que entidad lo contrato? ¿Han tenido la experiencia con Alguna entidad Financiera con la que haya trabajado y haya recibido apoyo en algún siniestro? ¿Qué es lo que más valoro? ¿Cubrió la totalidad de los daños? ¿Cuál fue el trámite? ¿En cuánto tiempo se obtuvo el apoyo?

SI NO TIENE SEGURO(S) SERÍA SABER BUENO SABER/ENTENDER POR QUÉ NO LO TIENEN

De los riesgos pensados en el negocio que platicamos hace un momento, ¿saben ustedes si existe algún producto o seguro que los cubra?, ¿hay seguros para el negocio? De lo que ustedes saben, han visto o escuchado, ¿qué es lo que cubre?, ¿cómo funcionan?

### **3. Nuevo producto**

A continuación les vamos a presentar unos modelos de Seguros

- Evaluar nivel de entendimiento
- Aspectos positivos y negativos
- Valoración de nivel de cobertura, por cada elemento
- Diferenciación: ¿Ya habían visto esta cobertura antes?, ¿qué suma asegurada recuerdan que tiene?, ¿en dónde o con quién la han visto?¿qué tipo de beneficios tenía? ¿esto será igual?
- Intención de adquisición: si existiera posibilidad de adquirir este producto ¿les interesaría? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?. PROFUNDIZAR BARRERAS
- Precio que están dispuestos a pagar

Hemos terminado, agradecemos mucho su participación y tiempo. Eres una pieza muy importante para la construcción de ideas sobre este producto. ¿Te gustaría darnos alguna recomendación, comentario, sugerencia?

*¡Muchas gracias por tu participación!*

**INTRODUCCIÓN**

**(LEER)** Buenos días / tardes. Mi nombre es **(MENCIONAR NOMBRE)** nos comunicamos con usted por ser cliente de **COMPARTAMOS FINANCIERA**. En esta oportunidad nos encontramos realizando una breve encuesta a nuestros clientes y sería muy importante para nosotros contar con sus opiniones. La encuesta dura menos de 5 minutos. ¿Podemos contar con su colaboración? ¡Muchas gracias!

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Ahora, quisiera que hablemos del control de los gastos en su hogar

P1. Si por motivos de salud se viera obligada a dejar de trabajar, ¿cómo cubriría los gastos básicos de su hogar?

	P2
Con ahorros	1
Con un préstamo de familiares o amigos	2
Con un préstamo de un prestamista	3
Con un préstamo de una entidad financiera	4
Con la venta o empeño de algún bien	5
Con dinero de mi esposo / pareja	6
Con dinero de otros familiares que viven conmigo	7
No tendría cómo cubrir mis gastos	8
Otros	9

**PRODUCTO**

P2. A continuación, le explicaré rápidamente en qué consiste un tipo de seguro que actualmente ofrece Compartamos Financiera

**LEER.** Compartamos Financiera tiene un seguro que beneficia a sus clientas de crédito grupal otorgándole cinco coberturas:

- Fallecimiento: S/ 5.000 por fallecimiento al beneficiario
- Primer diagnóstico de cáncer: S/ 2.500 en efectivo
- Renta hospitalaria: S/ 75 por cada día de hospitalización, máximo 30 días acumulados.
- Indemnización por intervención quirúrgica: S/ 300 en efectivo
- Multiriesgo: hasta S/ 2.500 en efectivo por desastres naturales, incendios, vandalismos y otros.

Considerando que el seguro es ofrecido por Compartamos Financiera ¿Qué tan interesada estaría en adquirir este seguro? **LEER OPCIONES DE RESPUESTA – ACEPTAR SÓLO UNA RESPUESTA)**

Definitivamente no compraría	Probablemente no compraría	A lo mejor sí a lo mejor no compraría	Probablemente sí lo compraría	Definitivamente sí lo compraría
1	2	3	4	5

## PRECIO

P3. Considerando que el seguro tendría un costo de S/ 8 al mes por un periodo de cuatro meses, ¿qué tan interesada estaría en adquirir este seguro? **LEER OPCIONES DE RESPUESTA – ACEPTAR SÓLO UNA RESPUESTA)**

Definitivamente no compraría	Probablemente no compraría	A lo mejor sí a lo mejor no compraría	Probablemente sí lo compraría	Definitivamente sí lo compraría
1	2	3	4	5

**APLICAR DE P4 A P8 SÓLO SI A LOS QUE RESPONDIERON CÓDIGOS 2, 3, 4 Y 5 EN P3**

P4. ¿Cuál de las siguientes opciones considera más adecuada para realizar los pagos? Le voy a leer unas opciones y quisiera que elija sólo una.

	P4
Pagar S/ 8 mes a mes	1
Pagar por adelantado el importe de los cuatro meses, total S/ 32	2
Que el préstamo a solicitar incluya los S/ 32 equivalente a cuatro meses	3

## PLAZA

P5. ¿Cuál considera que es la mejor manera para afiliarse a este seguro? **(LEER CADA UNA DE LAS OPCIONES Y PEDIR QUE ELIJA SÓLO UNA)**

	P5
Presencial – yendo a las oficinas de Compartamos Financiera	1
Presencial – mi asesor me trae el contrato donde yo indique	2
Por teléfono	3
Por la página web	4
Otros	5

## PROMOCIÓN

P6. ¿De qué forma le gustaría enterarse de más detalles de este seguro? Le voy a leer unas alternativas y quisiera que elija **SOLO DOS ALTERNATIVAS (LEER OPCIONES, PUEDE ELEGIR SOLO DOS)**

	P6
Por medio de mi asesor	1
Por medio de otra persona que ya usó el seguro	2
Por referencias de familiares o amigos	3
Folletos	4
Revistas	5
Por la página web	6
Por la televisión	7
Por la radio	8
Por teléfono	9
Otros	10

## PERSONAS

P7. Supongamos que contrata el seguro, si durante su vigencia ud. tuviese dudas ¿de qué forma prefiere ser atendido?

	P7
Presencial – yendo a las oficinas de Compartamos Financiera	1
Presencial – mi asesor me visita	2
Por teléfono	3
Por la página web	4
Otros	5

## PROCESOS

P8. Supongamos que contrata el seguro, desde que es hospitalizada hasta que recibe el dinero ¿cuánto es el tiempo razonable de espera para recibir el beneficio?

	P8
[0 – 3 días]	1
[4 – 7 días]	2
[8 a 11 días]	3
[12 a 15 días]	4
[16 a 20 días]	5

#### Anexo 4. Resultados de la encuesta

P1. Si por motivos de salud se viera obligada a dejar de trabajar, ¿cómo cubriría los gastos básicos de su hogar?

	Frecuencia	%
Con dinero de mi esposo / pareja	113	29,4%
Con la venta o empeño de algún bien	74	19,3%
Con ahorros	59	15,4%
Con un préstamo de un prestamista	50	13,0%
Con un préstamo de familiares o amigos	39	10,2%
No tendría cómo cubrir mis gastos	25	6,5%
Con dinero de otros familiares que viven conmigo	16	4,2%
Con un préstamo de una entidad financiera	8	2,1%
Total	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

P2. Considerando que el seguro es ofrecido por Compartamos Financiera ¿qué tan interesada estaría en adquirir este seguro?

	Frecuencia	%
Definitivamente no compraría	39	10,2%
Probablemente no compraría	63	16,4%
A lo mejor sí a lo mejor no compraría	71	18,5%
Probablemente sí lo compraría	157	40,9%
Definitivamente sí lo compraría	54	14,1%
Total	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

P3. Considerando que el seguro tendría un costo de S/ 8 al mes por un periodo de cuatro meses ¿qué tan interesada estaría en adquirir este seguro?

	Frecuencia	%
Definitivamente no compraría	39	10,2%
Probablemente no compraría	64	16,7%
A lo mejor sí a lo mejor no compraría	52	13,5%
Probablemente sí lo compraría	175	45,6%
Definitivamente sí lo compraría	54	14,1%
Total	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

P4. ¿Cuál de las siguientes opciones considera más adecuada para realizar los pagos? Le voy a leer unas opciones y quisiera que elija sólo una.

	Frecuencia	%
Pagar S/ 8 mes a mes	99	25,8%
Pagar por adelantado el importe de los 4 meses, total S/ 32	77	20,1%
Que el préstamo a solicitar incluya los S/ 32 equivalentes a cuatro meses	208	54,2%
Total	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.



P5. ¿Cuál considera que es la mejor manera para afiliarse a este seguro?

	Frecuencia	%
Presencial – yendo a las oficinas de Compartamos Financiera	126	32,8%
Presencial – mi asesor me trae el contrato donde yo indique	163	42,4%
Por teléfono	68	17,7%
Por la página web	27	7,0%
	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

P6. ¿De qué forma le gustaría enterarse de más detalles de este seguro? Le voy a leer unas alternativas y quisiera que elija SOLO DOS ALTERNATIVAS

	Frecuencia	%
Por medio de mi asesor	119	31,0%
Por la televisión	84	21,9%
Por la radio	65	16,9%
Por teléfono	46	12,0%
Por medio de otra persona que ya usó el seguro	31	8,1%
Por referencias de familiares o amigos	21	5,5%
Por la página web	18	4,7%
Folletos	0	0,0%
Revistas	0	0,0%
	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

P7. Supongamos que contrata el seguro, si durante su vigencia ud. tuviese dudas ¿de qué forma prefiere ser atendido?

	Frecuencia	%
Presencial – yendo a las oficinas de Compartamos Financiera	170	44,3%
Presencial – mi asesor me visita	136	35,4%
Por teléfono	64	16,7%
Por la página web	14	3,6%
	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

P8. Supongamos que contrata el seguro, desde que es hospitalizada hasta que recibe el dinero ¿cuánto es el tiempo razonable de espera para recibir el beneficio?

	Frecuencia	%
[0 – 3 días]	263	68,5%
[4 – 7 días]	90	23,4%
[8 a 11 días]	31	8,1%
[12 a 15 días]	0	0,0%
[16 a 20 días]	0	0,0%
	384	100,0%

Fuente: Investigación de mercado realizada.

Elaboración: Propia, 2017.

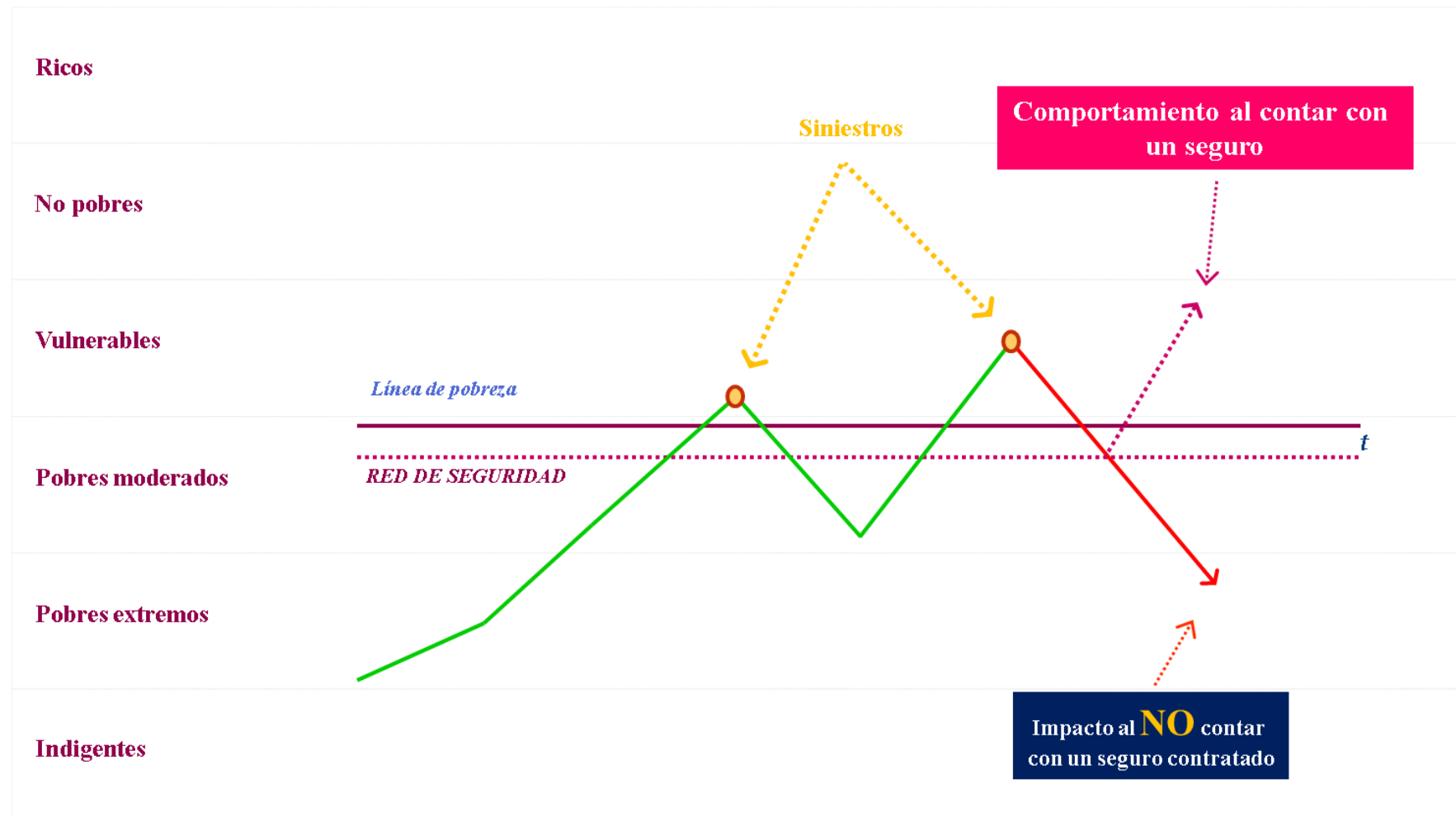
## Anexo 5. Montos de coberturas del microseguro Compartamos Financiera

<b>Rubro</b>	<b>Monto de cobertura</b>
Fallecimiento por cualquier causa	S/ 5.000
Primer diagnóstico de cáncer	S/ 2.500
Renta hospitalaria	S/75 por 30 días
Intervención quirúrgica	S/ 300
Multirriesgo	S/ 2.500

Fuente: Investigación de mercado realizada.

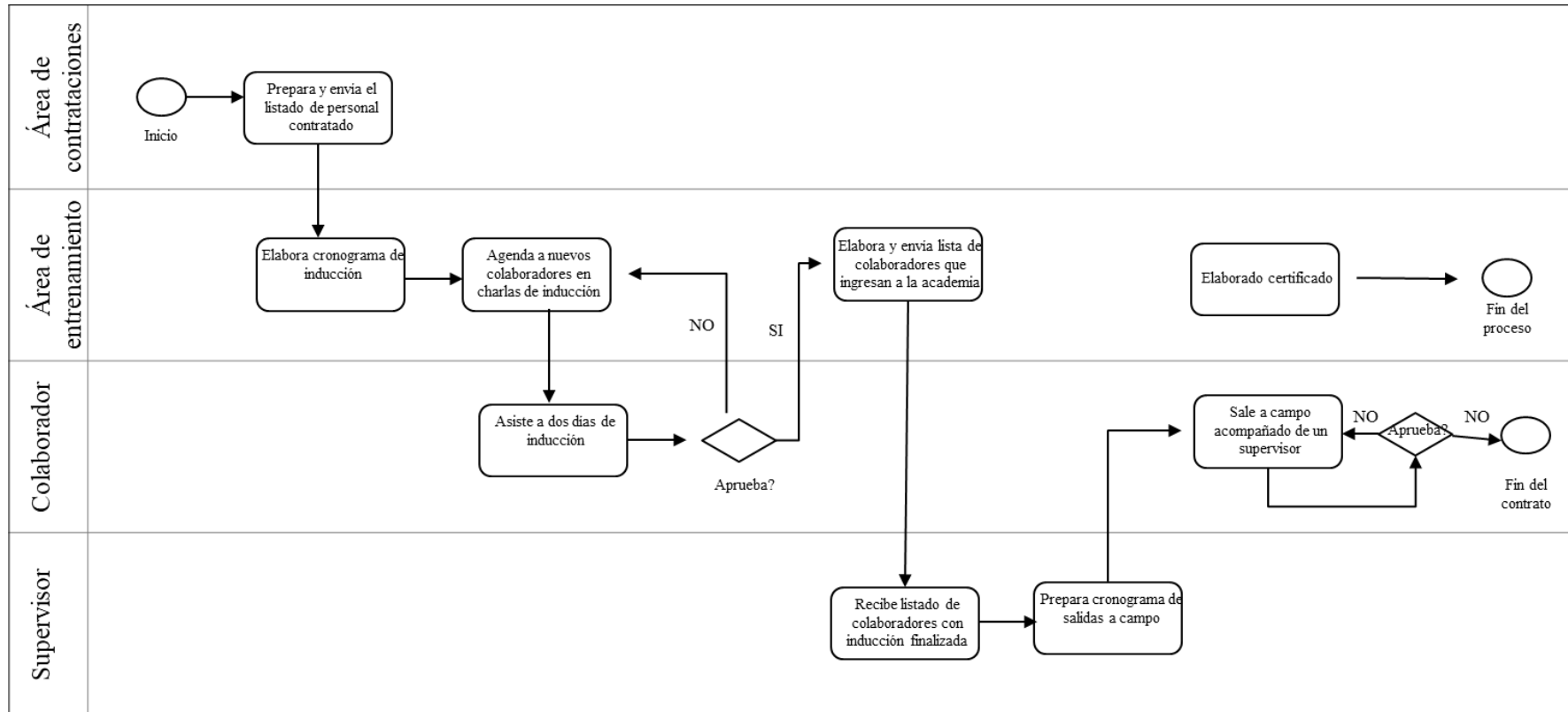
Elaboración: Propia, 2017.

### Anexo 6. Ejemplo de vulnerabilidad a caer por debajo de la línea de pobreza



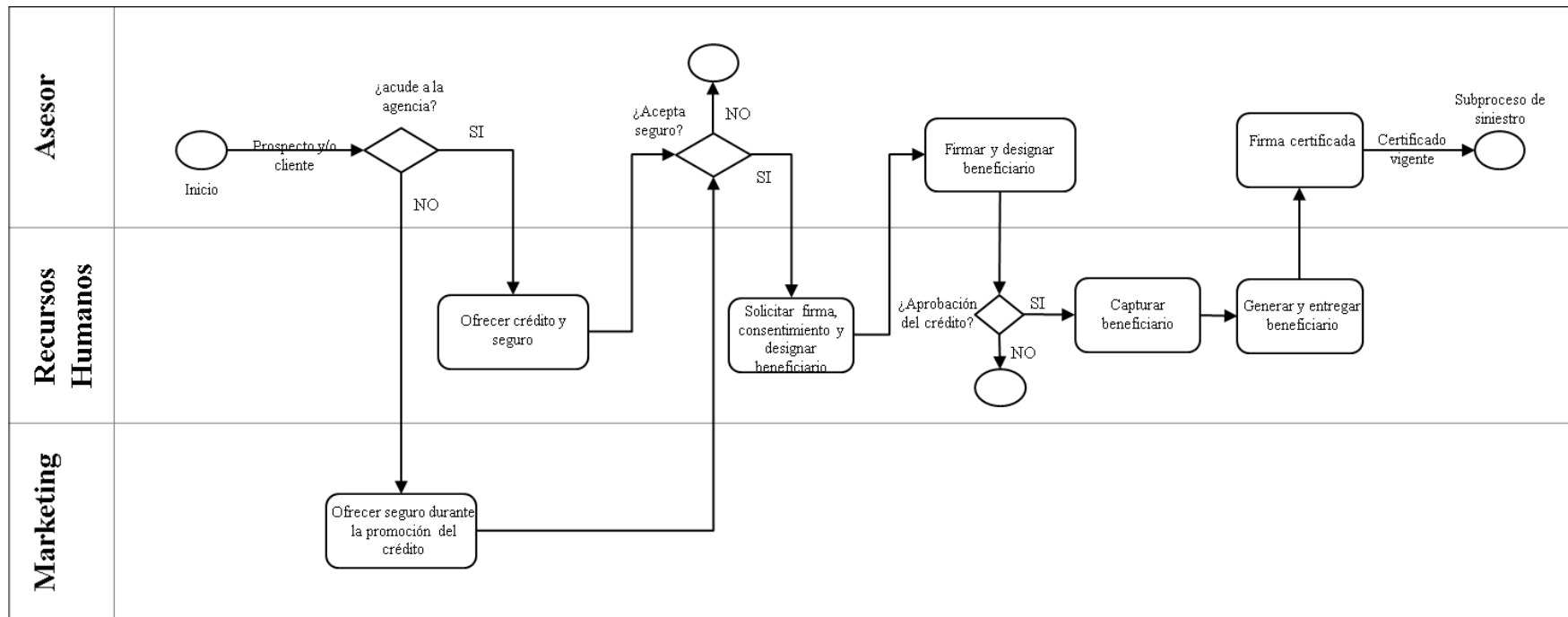
Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 7. Flujograma del proceso de capacitación



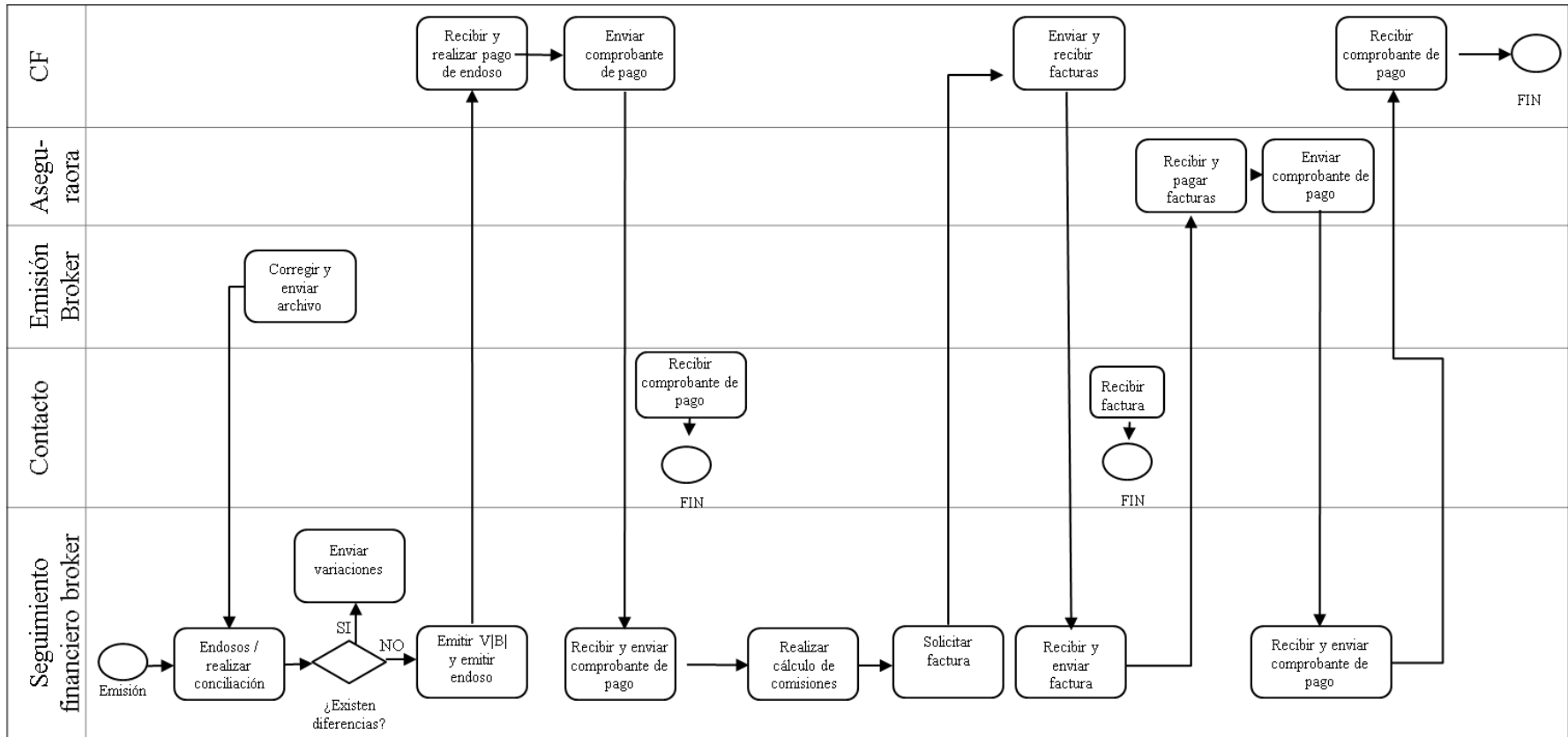
Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 8. Flujograma del proceso de afiliación



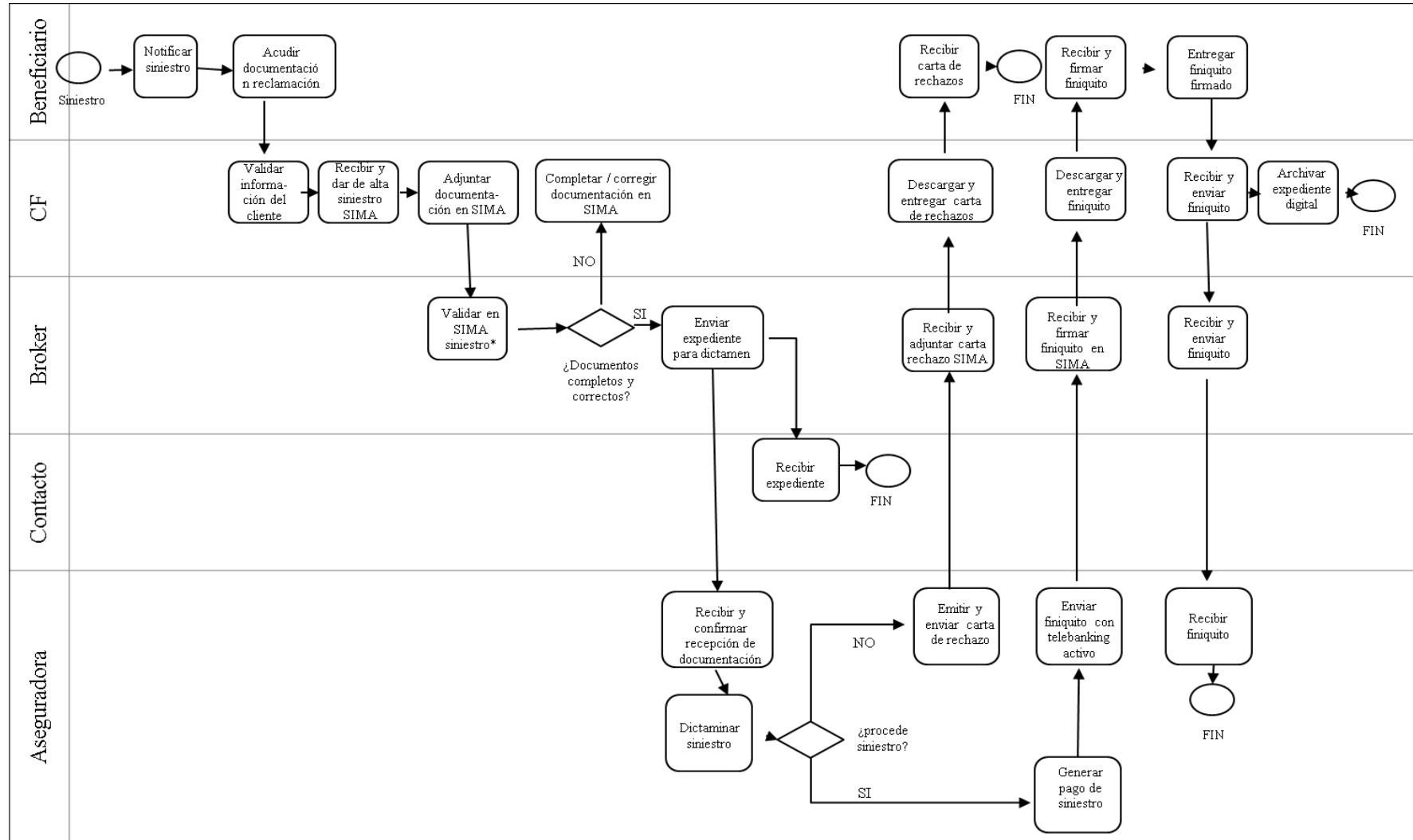
Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 9. Flujograma de facturación y pago



Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 10. Flujograma del proceso de reclamación y pago



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Shylla Collantes Delgado**

Nació en Lima el 23 de diciembre de 1980. Bachiller en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, cuenta con un diplomado en Gestión de Proyectos por Dharma Consulting. Más de 10 años de experiencia comercial en banca personas en la VP Retail de Interbank, en áreas de producto, marketing, planeamiento y ventas. Actualmente, es jefe de Producto Seguros en Compartamos Financiera.

### **Coralí Morocho Rodríguez**

Nació en Lima el 14 de septiembre de 1985. Licenciada en Turismo y Hotelería por la Universidad de San Martín de Porres, cuenta con un diplomado en Dirección Internacional en Ventas por la Universidad ESAN. Amplia experiencia en áreas comerciales y de servicio al cliente; actualmente es coordinadora de Marketing de Real Plaza.

### **Patricia Peche Becerra**

Nació en Lima el 26 de enero de 1982. Licenciada en Psicología por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, cuenta con un diplomado en Estadística Aplicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con más de 10 años de experiencia en el rubro de investigación de mercados y comportamiento del consumidor, ha trabajado en GfK y Kimberly Clark. Actualmente es gerente de Planeamiento Comercial en NGR – Grupo Intercorp.